



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
EL MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR DE LA CIUDAD DE
ZUMBI, PERÍODO 2009”**

Tesis de grado previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Contabilidad y
Auditoría.

AUTORES:

**NIDIA VIOLETA ESTRADA JUMBO
HERMAN RODRIGO MINGA CUENCA**

DIRECTORA:

Dra. Grace Natalie Tamayo Galarza

YANTZAZA - ECUADOR

2010

Dra. Grace Natalie Tamayo Galarza

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A :

Que, el presente trabajo “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el municipio del cantón Centinela del cóndor de la ciudad de Zumbi, período 2009” realizado por los estudiantes Nidia Violeta Estrada Jumbo y Herman Rodrigo Minga Cuenca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 15 de noviembre de 2010

.....
Grace Natalie Tamayo Galarza
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, **Nidia Violeta Estrada Jumbo y, Herman Rodrigo Minga Cuenca** declaramos conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Nidia Violeta Estrada Jumbo
AUTORA

.....
Herman Rodrigo Minga Cuenca
AUTOR

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, criterios, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente bajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Nidia Violeta Estrada Jumbo
AUTORA

.....
Herman Rodrigo Minga Cuenca
AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con todo cariño y gratitud a nuestros queridos padres y hermanos quienes nos brindaron su apoyo constante e incondicional para lograr nuestro objetivo propuesto, de igual manera a todas las personas que con su experiencia profesional nos proporcionaron las asesorías necesarias para culminar con éxito el desarrollo del mismo.

A nuestros queridos hijos ***Bryan Mauricio, David Santiago y Madison Nicole Minga Estrada***, quienes con su sencillez espiritual y su angelical sonrisa, alimentaron nuestro espíritu fortaleciendo nuestras mentes, para alcanzar nuestro más preciado ideal.

LOS AUTORES

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja Modalidad Abierta y a Distancia por brindarnos la oportunidad de obtener conocimientos para nuestra superación profesional, a los catedráticos de la Facultad de Ciencias Contables por impartirnos sus sabios conocimientos y de manera especial a la Dra. Grace Natalie Tamayo Galarza, Directora de Tesis; por su acertada orientación para el cumplimiento y culminación de nuestro trabajo de investigación. De la misma manera a los personeros del Municipio del cantón Centinela del Córdon en la persona del Dr. Enner Soto Pinzón Alcalde y todos los jefes departamentales que nos autorizaron y facilitaron obtener la información necesaria para realizar nuestro trabajo de tesis.

LOS AUTORES

RESUMEN EJECUTIVO

Con el presente trabajo pretendemos proporcionar a los actuales administradores del Municipio del cantón Centinela del Cóndor una herramienta que ayude a medir la calidad de servicios que presta la institución a la colectividad y buscar la manera de mejorar los mismos que coadyuve a la correcta toma de decisiones.

Hemos creído necesario realizar nuestro trabajo en el Municipio del cantón Centinela del Cóndor, porque creemos que es oportuno contribuir con nuestros modestos conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudio, algo que aporte a las futuras planificaciones y gestiones que realice la municipalidad, se lo haga en función de análisis profundos y que a más se los realice de acuerdo a la realidad, priorizando las necesidades del cantón; y maximizando los escasos recursos tanto económicos como humanos.

En el presente trabajo vamos a describir aspectos de carácter general, básicamente en lo referente a la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Régimen Municipal, herramientas para lograr la competitividad a través de los indicadores de gestión entre otras, y principalmente de los acuerdos emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas en materia del presente trabajo que hemos desarrollado.

Sabemos que la aplicación de los indicadores de gestión nos permitirá conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados por el Municipio del cantón Centinela del Cóndor, se analizará la planificación: Estratégica, Corporativa y Operativa.

Al haber puesto mayor énfasis en la planificación operativa nos damos cuenta que es una herramienta muy valiosa en la administración empresarial, porque nos permite tener un conocimiento más amplio sobre lo que se pudo o dejó de hacer y propender con el mismo a proyecciones más eficientes, eficaces y económicas, las cuales nos permitirá que las planificaciones que se hagan a futuro sean las más adecuadas.

En el capítulo I investigamos la historia, antecedentes, conformación, base legal, organigrama, plan operativo, misión, visión, valores, objetivos y otros aspectos generales del

Municipio del cantón Centinela del Cóndor, con lo que obtuvimos una visión del estado en que se encuentra actualmente, sus objetivos a corto y largo plazo.

En el capítulo II nos centramos a recopilar información referente con el Marco Teórico de la investigación, que es de cierta forma la base científica y conceptual en la que nos basamos para poder realizar nuestro trabajo de investigación, así mismo se conceptualizó aspectos como la planificación, clases de planificación, indicadores, tipos de indicadores, como formularlos correctamente, Cuadro de Mando Integral e indicadores de gestión, se puso énfasis en estos indicadores, abarcando sus características, importancia, clasificación, aspectos a considerar para su formulación, manejo; uso y presentación de los mismos.

El capítulo III lo consideramos el más importante porque aquí se va aplicar concretamente la metodología planteada que comprende el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión, que nos permitirá obtener la información referente al grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados en el presupuesto del año 2009 del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, para ello fue necesario identificar las áreas más relevantes, variables y objetivos, se elaboraron los indicadores necesarios para una apropiada evaluación y monitoreo, tomando en consideración que los resultados obtenidos arrojarán la información que demuestre si dichos objetivos se han cumplido o si se requiere aplicar correctivos que enrumben a la institución por el camino correcto.

En el transcurso del trabajo de recopilación de información logramos darnos cuenta que el Municipio en estudio no cuenta con el Plan Operativo Anual (POA) y tiene un Plan Estratégico escasamente informativo, dificultando un poco el desarrollo del presente capítulo, pues se hizo necesario utilizar la técnica de la entrevista a los diferentes jefes departamentales y funcionarios para obtener la información requerida; así mismo a través de la observación, obtuvimos mas información para plantear los objetivos y hacer posible la formulación de los indicadores que nos permitió conocer los resultados y así establecer el grado de cumplimiento de la gestión que se realiza en dicho Municipio.

Para el análisis e interpretación de indicadores se utilizó como una herramienta base la elaboración de fichas técnicas, las mismas que permitieron realizar un informe técnico completo, claro y preciso sobre el real cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente hemos planteado conclusiones y recomendaciones orientadas a concientizar y guiar a las autoridades seccionales sobre la importancia que tiene la aplicación de los indicadores de gestión, ya que son herramientas que les permitirán a sus autoridades obrar correctamente a fin de que sus proyecciones sean bien planificadas y no se tenga a futuro que corregir, causando gastos innecesarios que se pueden aprovechar de mejor manera en obras para las distintas parroquias de su jurisdicción.

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Página
Certificación	ii
Declaración y Cesión de Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMRESA

1.1 Descripción de la empresa	2
1.2 Base Legal	4
1.3 Organigrama Estructural	5
1.4 Plan Estratégico Cantonal	23
1.4.1 Misión	27
1.4.2 Visión	27
1.4.3 Valores	28
1.4.4 Objetivos	28
1.4.4.1 Objetivo General	28
1.4.4.2 Objetivos Especificos	29

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planificación	31
2.1.1 Planificación Estratégica	31
2.1.1.1 Definición	31

2.1.1.2	Características de la Planificación Estratégica	33
2.1.1.3	Fases de la Planificación Estratégica	34
2.1.1.4	Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	35
2.1.2	Planificación Corporativa	36
2.1.2.1	Definición	36
2.1.2.2	Características de la Planificación Corporativa	36
2.1.2.3	Fases de la Planificación Corporativa	37
2.1.2.4	Ventajas y Desventajas de la Planificación Corporativa	37
2.1.3	Planificación Operativa	38
2.1.3.1	Definición	38
2.1.3.2	Características de la Planificación Operativa	38
2.1.3.3	Fases de la Planificación Operativa	39
2.1.3.4	Ventajas y Desventajas de la Planificación Operativa	39
2.2	Indicadores	39
2.2.1	Definición	39
2.2.2	Características	40
2.2.3	Importancia	41
2.2.4	Clasificación	41
2.2.5	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	45
2.2.6	Manejo y presentación de los indicadores	48
2.3	Cuadro de Mando Integral	50
2.3.1	Perspectiva financiera	52
2.3.2	Perspectiva procesos internos	53
2.3.3	Perspectiva aprendizaje-crecimiento	54
2.3.4	Perspectiva del cliente	55

CAPITULO III

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

3.1	Identificación de áreas relevantes	58
3.2	Preparación de indicadores	60
3.3	Diseño, cuadro de indicadores	66
3.4	Análisis e interpretación	82

3.5 Informe	96
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
Bibliografía	102
Anexos	104

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR

El cantón Centinela del Cóndor, en el orden de creación de los 9 cantones de la provincia de Zamora Chinchipe, ocupa el séptimo lugar, el cual toma este nombre a raíz de los conflictos bélicos que fueron protagonizados por el Perú, desde esta parroquia los soldados de nuestro glorioso ejército vigilaban el cordón montañoso de la Cordillera del Cóndor que cruza toda la región de Zamora Chinchipe y Morona Santiago, la cabecera cantonal de este cantón se lo conoce como Zumbi, que proviene de la palabra Shuar Tsumpi, que significa “curva en el caudal del río que produce un sonido similar a los golpes en la profundidad del agua”¹

El surgimiento de este pueblo tiene sus indicios por el año de 1941, cuando se asienta la población de habitantes de raza shuar, con la introducción de los militares al Oriente se empezó a tener presencia de ecuatorianidad al producirse el conflicto bélico en el año de 1941, como así lo recuerdan los colonos que ingresaban a poblar Yantzaza. Es así que por este lugar los colonizadores estaban restringidos a ocupar los terrenos que se encontraban en manos de los militares que defendían nuestra soberanía territorial. Conforme avanzan los años, pequeños grupos de familias como los Soto y Valarezo, van tomando posesión de varias parcelas de tierras que cultivaban conjuntamente con los militares asentados en este sector.

Centinela del Cóndor, denominado jardín ecológico de la amazonia ecuatoriana, tierra histórica de Paquisha, Mayaicu y Machinaza, que ayer fue escenario de los acontecimientos bélicos entre Ecuador y Perú, y hoy estas tierras se han convertido en símbolos de paz entre pueblos hermanos.

Este cantón fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 81 del trece de marzo de mil novecientos noventa y cinco y publicado en el Registro Oficial N° 658 del 21 de marzo de 1995, firmado por el Arq. Sixto Duran Ballén en calidad de Presidente de la República del Ecuador. Geográficamente se encuentra ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, cuyos límites son:

Al Norte con el cantón Yanzatza y la cuenca de la quebrada de Piuntza.

Al Sur con el cantón Nangaritzza.

Al Este con el cantón Paquisha, y;

Al Oeste con el cantón Zamora.

¹ Revista Municipal Nro. 01 del 10 de Agosto de 2000

A raíz de este decreto, se realizaron las primeras elecciones populares recayendo el poder de la primera administración municipal en la persona del Dr. Felipe Francisco Merino Cueva, en calidad de PRESIDENTE MUNICIPAL con cinco concejales que conformaron la Ilustre Cámara Edilicia.

A partir del 10 de Agosto de mil novecientos noventa y cinco, dicho poder administrativo municipal emprendió su trabajo encomendado por el pueblo, el mismo que estuvo conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE DEL MUNICIPIO	Felipe Francisco Merino Cueva
VICEPRESIDENTE	Víctor Manuel Saca Morocho
CONCEJAL	Luis Macías
CONCEJAL	Gonzalo Malla Pizarro
CONCEJAL	Aurelio Valdivieso
CONCEJAL	Félix Camilo Vélez Vélez

Vista panorámica de la ciudad de Zumbi, cabecera cantonal del cantón Centinela del Cóndor

Imagen 1. Parque central



Fuente: Fotografía de los autores

Elaborado por: Nidia Estrada y Herman Minga

Imagen 2. Palacio municipal



Fuente: Fotografía de los autores

Elaborado por: Nidia Estrada y Herman Minga

1.2 BASE LEGAL

El Municipio del cantón Centinela del Cóndor es una sociedad política, autónoma, con personería jurídica de derecho público, cuya finalidad es el bien común y su primordial función es atender las necesidades de la comunidad. Su vida jurídica e institucional para la administración y control de los recursos humanos, financieros y materiales se basa en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley de Remuneraciones Servidores Públicos.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.

- Reglamento de Facturación.
- Reglamento de Bienes del Sector Público.
- Ordenanzas Municipales, entre las más importantes tenemos:
 - Ordenanza sustitutiva para el servicio de agua potable.
 - Ordenanza que reglamenta la determinación, administración y recaudación de la tasa por servicios administrativos.
 - Ordenanza para el cobro de contribuciones especiales de mejoras por construcción de aceras y bordillos de la ciudad de Zumbi.
 - Ordenanza que regula la recaudación de la tasa de alquiler de bienes muebles, inmuebles y otros de propiedad municipal del cantón Centinela del Cóndor.
 - Ordenanza que regula la administración, control y recaudación de impuesto a los vehículos en el cantón Centinela del Cóndor.
 - Ordenanza que regula la valoración, determinación, administración y recaudación del impuesto a los predios urbanos en el cantón Centinela del Cóndor para el bienio 2008-2009.
 - Ordenanza que regula la valoración, determinación, administración y recaudación del impuesto a los predios rurales en el cantón Centinela del Cóndor para el bienio 2008-2009.
 - Otras leyes especiales.

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La estructura orgánica del Municipio del cantón Centinela del Cóndor contempla los siguientes niveles:

- a. **Nivel ejecutivo-directivo.** Integrado por el Alcalde del Municipio del cantón Centinela del Cóndor.
- b. **Nivel legislativo.** Integrado por el Concejo Cantonal del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, integrado por cinco concejales y constituidos legalmente en sesión, sean ordinarias o extraordinarias dependiendo de las circunstancias.
- c. **Nivel asesor.** Integrado por las Comisiones Permanentes y Especiales, legalmente designadas y asesoría jurídica.
- d. **Nivel auxiliar o de apoyo.** Integrado por Secretaría General, Recursos Humanos y Analista de Sistemas.
- e. **Nivel operativo.** Integrado por las diferentes dependencias como son: Dirección Financiera, Comisaría Municipal, Obras Públicas y Producción Sustentable.

Departamento financiero. Integrado por:

- Director Financiero
- Contador
- Asistentes de Contabilidad
- Tesorero
- Recaudador
- Avalúos y Catastros
- Sección de Rentas Municipales
- Guardalmacén
- Auxiliar de Guardalmacén
- Proveedor

Comisaría municipal. Integrado por:

- Comisario Municipal
- Policía Municipal

Departamento de obras públicas. Integrado por:

- Director de Obras Públicas
- Secretaria
- Sección Alcantarillado Sanitario, Pluvial y Agua Potable.
- Cuadrillas de trabajadores
- Sección de vialidad.
- Equipo caminero
- Mecánica
- Operadores de maquinaria
- Sección Planificación Urbana y Rural.
- Topógrafo
- Dibujante
- Fiscalizador.

Departamento de producción sustentable. Integrado por:

- Unidad Agrícola
- Unidad Pecuaria
- Unidad de Educación, Cultura y Deportes

- Biblioteca
- Promotor Social
- Unidad de Medio Ambiente y Turismo
- Relleno Sanitario
- Servicios Comunes
- Manejo de Microcuencas

Patronato municipal de amparo social. Integrado por:

- Presidenta
- Coordinador
- Médico
- Secretaria

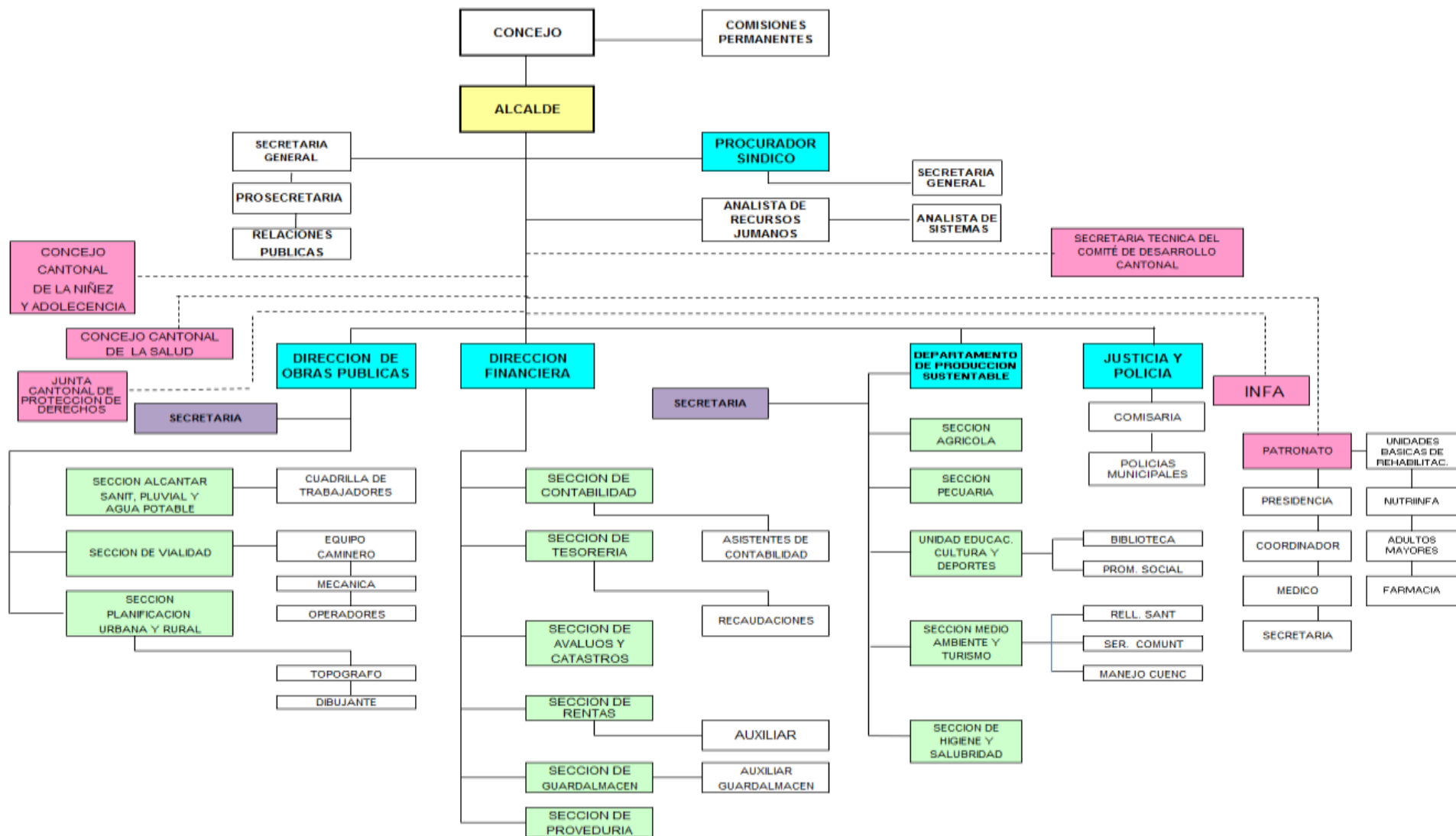
Concejos cantonales. Integrado por:

- Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.
- Concejo Cantonal de la Salud.
- Comité de Desarrollo Cantonal.
- Junta Cantonal de Protección de Derechos de Niños /as y Adolescentes.

Con el afán de señalar con mayor claridad la organización del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, presentaremos el Organigrama Estructural, el mismo que servirá de base para observar su organización institucional, ver los grados en función de autoridad o jerarquía, determinar sus comisiones a nivel de los concejales, determinar sus direcciones departamentales y como se encuentran distribuidas, determinar sus asesores los cuales emitirán sus criterios para la toma de decisiones de sus autoridades.

Respecto de las funciones del Concejo, Alcalde, Jefes Departamentales y de Secciones y más funcionarios, se encuentran tipificadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, y de ser necesario, la Municipalidad, mediante ordenanza aprobará el Orgánico Funcional, ya que en la actualidad la entidad no cuenta con éste, para efectos de nuestro trabajo de investigación, nos hemos visto en la necesidad de adoptar las funciones, según el manual de funciones existente en la entidad que rige para los servidores públicos en general.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MUNICIPIO DE CENTINELA DEL CONDOR



Fuente: Documento Presupuesto 2009

Elaborado por: Municipio Centinela del C6ndor

FUNCIONES

ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL

Funciones y responsabilidades

- Ejercer la facultad legislativa cantonal a través de ordenanzas; dictar acuerdos o resoluciones de conformidad con sus competencias, determinar las políticas a seguirse y fijar las metas del Municipio.
- Conocer los planes, programas y proyectos de desarrollo cantonal presentados por el Alcalde, debiendo aprobarlos o reformarlos.
- Dirigir el desarrollo físico del cantón y la ordenación urbanística de acuerdo con las previsiones especiales de esta ley y las generales sobre la materia.
- Aprobar los planes reguladores del desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano formulados de conformidad con las normas de esta ley.
- Controlar el uso del suelo en el territorio del cantón de conformidad con las leyes sobre la materia y establecer el régimen urbanístico de la tierra.
- Aprobar o rechazar los proyectos de parcelaciones o de reestructuraciones parcelarias formuladas dentro de un plan regulador de desarrollo urbano.
- Autorizar la suspensión hasta por un año de otorgamiento de licencias de parcelación, de terrenos y de edificaciones en sectores comprendidos en un perímetro determinado con el fin de estudiar el plan regulador de desarrollo urbano y de reformas.
- Aprobar el plan de obras locales contenidas en los planes reguladores de desarrollo urbano, todas las demás leyes que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno y la administración municipal.
- Decidir cuáles de las obras públicas locales deben realizarse por gestión municipal, bien sea directamente o por contrato o concesión, y cuales por gestión privada y si es el caso autorizar la participación del municipio en sociedades de economía mixta.
- Decidir el sistema mediante el cual deben ejecutarse los planes de urbanismo y las obras públicas.
- Declarar de utilidad pública o de interés social los bienes materia de expropiación, sin la intervención en el proceso de organismo alguno de gobierno central.
- Regular y autorizar la adquisición de los bienes, la ejecución de las obras, la prestación de servicios o el arrendamiento mercantil con opción de compra de conformidad con la ley.
- Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse la

construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones.

- Aprobar el programa de servicios públicos, reglamentar su prestación y aprobar las especificaciones y normas a que debe sujetarse la instalación, suministro y uso de servicios de agua, desagüe, energía eléctrica y alumbrado, aseo público, bomberos, mataderos, plazas de mercado, cementerios y demás servicios a cargo del municipio con excepción de lo que dispone el numeral 17 de este artículo.
- Reglamentar de acuerdo con la ley lo concerniente a la contratación y concesión de servicios públicos.
- De acuerdo con las leyes sobre la materia, fijar y revisar las tarifas para consumo de agua potable y demás servicios públicos susceptibles de ser prestados mediante pago de las respectivas tasas, cuando sean proporcionados directamente por el municipio.
- Para los efectos señalados en el inciso anterior tratándose de servicios prestados directamente por las municipalidades, el Concejo está facultado para crear tasas retributivas de servicios y para establecer contribuciones especiales de mejoras, sujetándose a las limitaciones determinadas en esta ley.
- Autorizar la constitución de empresas municipales en compañías de economía mixta, para la prestación de servicios públicos.
- Autorizar y reglamentar el uso de los bienes de dominio público.
- Reglamentar la circulación en calles, caminos y paseos dentro de los límites de las zonas urbanas y restringir el uso de las vías públicas para el uso de vehículos.
- Designar representantes ante las comisiones provinciales de tránsito y transporte terrestre de acuerdo con la ley.
- Solicitar al Gobierno Nacional la adjudicación de las aguas subterráneas o de los cursos naturales que necesite para establecer o incrementar los servicios de agua potable, alcantarillado y electrificación.
- Resolver, en segunda y última instancia, de acuerdo con la ley, sobre el establecimiento de servidumbres gratuitas de acueductos para la conducción de aguas claras y servidas y servidumbres anexas de tránsito.
- Aplicar, mediante ordenanza los tributos municipales creados expresamente por la ley.
- Fijar las contribuciones especiales de mejoras que los propietarios están obligados a pagar para costear las obras públicas, de acuerdo con la ley.
- Reglamentar los sistemas mediante los cuales a de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales.
- Aceptar herencias, legados o donaciones. Si fueren condicionales modales u onerosas, los aceptará o repudiará atendiendo a las conveniencias corporativas las herencias, legados y donaciones se entenderán aceptadas con beneficio de inventario. Por lo tanto el ayuntamiento no responderá sino hasta por el monto que aquellos representen.

- Aprobar mediante ordenanza hasta el 10 de diciembre de cada año la proforma del presupuesto general municipal, el mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal y Plan Operativo Anual, que regirá en el siguiente ejercicio económico. En caso de que el Concejo no emitiera la ordenanza que contenga la aprobación de la proforma del presupuesto general municipal, hasta la fecha señalada, se entenderá por aprobada la proforma presentada por el Alcalde, sin modificaciones.
- Cuando se inicie el período del Alcalde, el presupuesto se aprobará hasta el 10 de febrero de ese año, con los mismos efectos señalados en el inciso anterior, si el Concejo no lo aprueba en el plazo indicado.
- Aprobar la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con los respectivos anexos, hasta el 31 de marzo de cada año.
- Aprobar la contratación de empréstitos internos y externos, ajustados a los planes y proyectos de acuerdo con la ley.
- Acordar la venta permuta e hipoteca de bienes del dominio privado previas las autorizaciones legales del caso.
- Donar al Gobierno Nacional terrenos para la construcción de hospitales y centros de salud, previo dictamen de los organismos correspondientes.
- Disponer la compra de inmuebles con los propósitos que esta ley señala.
- Determinar la forma en que la municipalidad debe contribuir a la dispersión cultural del vecindario de acuerdo con las leyes sobre la materia y el plan integral de desarrollo de la educación.
- Exigir en toda urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento que le corresponda autorizar en las zonas urbanas y de expansión urbana, se destine un porcentaje para zonas verdes y áreas comunales, que no excederá del 20% del área útil de la superficie total del terreno. El Concejo mediante ordenanza, establecerá las superficies dentro de las cuales no se aplica la exigencia de destinar este porcentaje para áreas verdes y comunales.
- Dictar las medidas que faciliten la coordinación y complementación de la acción municipal en los campos de higiene, salubridad y en la prestación de servicios sociales y asistenciales, con la que realiza el gobierno central y demás entidades del estado.
- Adoptar los perímetros urbanos que establezcan los planes reguladores de desarrollo urbano y fijar los límites de las parroquias de conformidad con la ley.
- Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar su nombre y determinar sus colindantes, con aprobación del Ministro de Gobierno.
- Establecer la Política Municipal.
- Decidir sobre la asociación con otros municipios o con entidades públicas.

- Acudir al Congreso Nacional o al Tribunal Constitucional en los casos en los que se refiere el artículo 18 de esta ley.
- Normar la organización y funcionamiento del Concejo, para lo cual dictará su reglamento interno; organizar e integrar las comisiones y conceder licencia al Alcalde y Concejales.
- El Concejo en forma obligatoria concederá licencia con remuneración o dietas, según corresponda para los casos de maternidad.
- Decidir sobre las inhabilidades, excusas e incompatibilidades de los Concejales.
- Acordar la convocatoria a sesiones del cabildo ampliado.
- Velar por la rectitud, eficiencia y legalidad de la administración y por la debida inversión de las rentas municipales, para lo cual ejercerá el control político y fiscal sobre el desarrollo de la gestión administrativa.
- Conocer y resolver sobre las actuaciones del Alcalde, cuando estas afecten las disposiciones de la Constitución Política del Estado, leyes generales o de las disposiciones que con este carácter haya dictado el propio Concejo, o puedan comprometer de alguna manera la programación técnica por él aprobada.
- Los afectados con las resoluciones del Alcalde, para agotar la vía administrativa, previo a lo contencioso administrativo, deberán recurrir ante el respectivo Concejo Municipal, para obtener la modificación o la insubsistencia de las mismas. En el caso de no interponer este recurso dentro del término de 10 días contados desde que se les comunicó la respectiva resolución, ésta se considerará ejecutoriada.
- Conocer y resolver sobre las reclamaciones que presenten instituciones o personas particulares respecto de las resoluciones de orden municipal que les afectaren, y que se encuentren consideradas dentro de las disposiciones de esta misma ley.
- Intervenir, conforme a la ley, en la fijación y control de precios de los artículos de primera necesidad, y en la imposición de penas por violación de las disposiciones pertinentes.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiere la ley y dictar las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y demás actos legislativos que permitan una adecuada gobernabilidad del Municipio.
- Contribuir a la formulación de políticas de protección, seguridad y convivencia ciudadana así como a la definición de las normas de coordinación del Municipio con la Policía Nacional y otros organismos responsables de acuerdo a las leyes vigentes.

COMISIONES PERMANENTES

Funciones y responsabilidades

- Estudiar los proyectos, planes y programas sometidos por el Alcalde al Concejo, para cada uno de los ramos propios de la actividad municipal y emitir dictamen razonado sobre los mismos.
- Estudiar el proyecto de presupuesto presentado por el Alcalde y emitir el correspondiente informe de acuerdo con las previsiones de esta ley sobre la materia.
- Conocer y examinar los asuntos que les sean sometidos por el Alcalde, emitir los dictámenes a que haya lugar o sugerir soluciones alternativas cuando sea el caso.
- Estudiar y analizar las necesidades de servicio a la población, estableciendo prioridades de acuerdo a la orientación trazada por el Concejo, y proponer a la corporación proyectos de ordenanza que contengan medidas que estime convenientes a los intereses del municipio y;
- Favorecer el mejor cumplimiento de los deberes y atribuciones del Concejo en las diversas materias que impone la división de trabajo.

ALCALDE

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir la constitución y leyes de la república y las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Concejo.
- Representar junto con el procurador síndico municipal, judicial y extrajudicialmente al Municipio.
- Convocar al Concejo a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con lo que dispone la ley.
- Presidir las sesiones del Concejo, dar cuenta éste de cuanto le corresponda resolver y orientar sus discusiones.
- Integrar y presidir la comisión de mesa.
- Nombrar las Comisiones Permanentes que no hubiese integrado el Concejo o la comisión de mesa, y las especiales que estime convenientes.
- Aprobar con la Comisión de Mesa las actas de las sesiones del Concejo cuando este no lo hubiere hecho.
- Intervenir en el trámite de los actos municipales cuya resolución corresponda al Concejo.
- Suscribir las actas de las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa.
- Formular el orden del día de las sesiones.
- Ejecutar los planes y programas de acción aprobados para cada uno de los ramos propios de la actividad municipal por conducto de las distintas dependencias de la administración, siguiendo la política trazada y las metas trazadas por el Concejo.

- Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad; coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos.
- Someter a consideración del Concejo los proyectos de planes y programas sobre desarrollo físico y urbanístico del territorio del cantón, obras y servicios públicos y sobre los demás ramos de actividad.
- Determinar los límites de gasto a los que deberán ceñirse las dependencias para la formulación del anteproyecto de presupuesto, considerar la proforma presupuestaria elaborada sobre dicha base y someter el proyecto definitivo de presupuesto al estudio y aprobación del Concejo.
- Aprobar o vetar las modificaciones introducidas al proyecto de presupuesto por el Concejo.
- Fijar las prioridades y cupos de gastos para cada programa presupuestario con base en el calendario de desarrollo de actividades y en las proyecciones de ingresos.
- Autorizar los trasposos y reducciones de créditos dentro de una misma función, programa, actividad o proyecto y conceder con la autorización del Concejo, suplemento de créditos adicionales; todo con las formalidades contempladas en esta ley.
- Ordenar en forma privativa egresos por concepto de viáticos y honorarios.
- Designar y remover con causa justa a los directores, procurador síndico y tesorero municipal. Podrá así mismo, designar y sancionar hasta con la destitución a los demás funcionarios y empleados de la administración municipal de acuerdo con la ley.
- Firmar los nombramientos, dar por terminados los contratos, conceder licencias, sancionar a los funcionarios y empleados remisos en sus deberes y ejercer las demás acciones propias de la administración de la administración de personal, de conformidad con las normas legales sobre la materia.
- Formular los reglamentos orgánicos y funcionales de las distintas dependencias municipales y someterlos a la aprobación del Concejo.
- Decidir sobre conflictos de competencia entre dependencias, empresas, funcionarios y autoridades municipales.
- Vigilar la administración municipal, dar cuenta de ello al Concejo y sugerir las medidas que estime necesarias para su mejoramiento.
- Presentar al Concejo en su sesión inaugural un informe escrito de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma cómo se hubiere cumplido los planes y programas aprobados en el Concejo.
- Sancionar y promulgar las ordenanzas aprobadas por el Concejo y devolver a la corporación las ordenanzas que estimare ilegales o inconvenientes exclusivamente

cuando ellas se refieran a materias económicas, siguiendo el procedimiento y los planes señalados por dicha acción.

- Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al Concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas para su ratificación.
- Presentar al Concejo para su estudio y aprobación, proyectos de ordenanza, reglamentos, acuerdos y resoluciones necesarios para el progreso del cantón y para la racionalización y eficiencia de la administración.
- Aprobar las adquisiciones de acuerdo a las leyes sobre la materia y al régimen que en concordancia con ellas establezca el Concejo.
- Resolver en primera o en segunda instancia, según el caso, los reclamos que se le presentaren.
- Solicitar a la Contraloría General del Estado fiscalizaciones especiales, cuando a su juicio existan circunstancias que así lo requieran o cuando el Concejo lo determine.
- Ordenar la baja de especies incobrables por muerte, desaparición, quiebra, prescripción u otra causa semejante que imposibilite su cobro.
- Transigir en los juicios. Si la cuantía del asunto litigioso puede exceder o comprometer rentas o bienes por un valor mayor que el equivalente al medio por mil de los recursos corrientes del respectivo municipio, se requerirá la aprobación del Concejo.
- Requerir la cooperación de la Policía Nacional, siempre que lo crea necesario para el cumplimiento de sus funciones.
- Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia.
- Resolver todos los asuntos que le competen y desempeñar las demás funciones previstas en ésta y cualquier otra ley. El Alcalde asistirá a las sesiones del Concejo con voz y voto dirimente.

PROCURADOR SÍNDICO

Funciones y responsabilidades

- Representar judicial y extrajudicialmente junto con el Alcalde a la municipalidad.
- Actuar como Procurador Legal del Municipio en los procesos judiciales.
- Asesorar a las autoridades, servidores y ciudadanía en aspectos legales.
- Revisar las normas y procedimientos legales que rigen para la institución y proponer las reformas que fueren necesarias.
- Presentar proyectos de ordenanzas y resoluciones administrativas.
- Emitir dictámenes relativos al área de su competencia.

- Conocer, tramitar y gestionar la solución de los problemas jurídicos y legales que afecten al Municipio.
- Participar en los comités en los que por disposiciones legales y reglamentarias debe intervenir.
- Coordinar las actividades de la unidad con las demás unidades del Municipio.
- Poner a consideración del Alcalde el texto para suscripción de los convenios y contratos de diferente índole, previo cumplimiento de los requisitos de ley.
- Mantener un archivo legal actualizado y completo.
- Asistir a reuniones del Consejo Municipal y del Comité Técnico del cual forma parte.
- Representar al Alcalde ante entidades y organismos que así lo disponga.
- Presentar informes técnicos mensuales o cuando le sean requeridos sobre las actividades realizadas por la dirección.
- Las demás que de acuerdo al área le sean asignadas por el Alcalde.

SECRETARIA

Funciones y responsabilidades

- Tomar dictados taquigráficos en reuniones de trabajo y transcribirlos.
- Digitar toda clase de comunicaciones, contratos, informes técnicos, etc.
- Efectuar la recepción, registro, control, despacho y archivo de la correspondencia relativa a la unidad.
- Dar información personal o telefónicamente al público y servidores de la institución de manera oportuna y gentil.
- Concertar entrevistas, llevar la agenda y recordar las reuniones a las que debe asistir su jefe inmediato.
- Preparar documentos o información que requiera su jefe inmediato para reuniones o sesiones de trabajo.
- Coordinar las labores de secretaría y trámites administrativos con otras unidades.
- Informar al público sobre el estado del trámite en que se encuentran los documentos.
- Diseñar formularios para el registro, control y seguimiento de documentos.
- Colaborar en sesiones protocolarias en que se requiera su participación.
- Solicitar materiales, suministros de oficina y mantener un control de los mismos.
- Puede corresponderle llevar caja chica.
- Las demás que de acuerdo al área le asigne su jefe inmediato.

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Funciones y responsabilidades

- Administrar los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, clasificación y valoración de puestos.
- Proponer políticas relativas a cada uno de los subsistemas de personal.
- Planificar los requerimientos de personal considerando los cambios en la estructura de la organización y plan estratégico institucional.
- Realizar estudios de racionalización y optimización de personal.
- Presentar el plan anual de capacitación y realizar un seguimiento sobre el impacto de la capacitación recibida en el mejoramiento del trabajo del servidor.
- Llevar a cabo los concursos de merecimiento y oposición a fin de seleccionar personal idóneo.
- Organizar y coordinar los procesos de evaluación del personal.
- Mantener actualizado el manual de diseño de puestos y presentar estudios sobre incorporación de nuevas clases de puestos, modificación o supresión de los existentes.
- Presentar informes técnico-administrativos para estudios de revisión a la estructura de la organización y clasificación de puestos.
- Gestionar la implantación de un sistema automatizado de información gerencial del área de personal.
- Mantener un archivo e información completa y actualizada sobre la hoja de vida del servidor, (nombramientos, traslados, vacantes, comisiones, trabajos asignados y ejecutados, aspectos positivos y negativos, etc.)
- Actuar como secretario del comité de gestión de personal.
- Controlar se dé cumplimiento con las normas de régimen disciplinario.
- Organizar y controlar las labores de aseo, mensajería, guardianía y seguridad.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos, ordenanzas, manuales e instructivos relativos al área.
- Las demás que de acuerdo al área le sean asignadas por el Alcalde.

ANALISTA DE SISTEMAS

Funciones y responsabilidades

- Elaborar rutinas y procedimientos para el buen funcionamiento del sistema.
- Diseñar archivos y bancos de datos.
- Calcular tiempos de diseño, programación y controlar el avance de los programas.

- Documentar el análisis de aplicaciones y programas.
- Analizar las fallas lógicas y técnicas de los programas.
- Recolectar, analizar y registrar por medio de diagramas tablas y gráficos la información concerniente al sistema.
- Elaborar diagramas de detalles de las aplicaciones a procesarse.
- Definir formatos de registro e impresión.
- Codificar los programas en uno de los lenguajes de programación.
- Preparar datos de prueba y coordinar las pruebas del sistema.
- Realizar ajustes y cambios requeridos como resultado de las pruebas efectuadas.
- Verificar la eficacia del programa.
- Capacitar a los usuarios en el manejo de programas.
- Las demás que de acuerdo al área le asigne el jefe inmediato.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Funciones y responsabilidades

- Planificar, dirigir y controlar las actividades presupuestarias, financieras, contables, de adquisiciones, custodia, tesorería y recaudación del Municipio.
- Dirigir, organizar, evaluar la distribución y cumplimiento del trabajo del personal.
- Presentar oportunamente la proforma presupuestaria del Municipio y supervisar la correcta aplicación de los procesos de formulación, ejecución, evaluación y liquidación presupuestaria.
- Presentar análisis financieros y sugerir políticas para mejorar los ingresos, diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar la utilización de los recursos.
- Gestionar la instalación de un sistema automatizado contable, presupuestario y financiero.
- Refrendar y ejecutar la emisión de títulos de crédito, atender los reclamos de los contribuyentes y aplicar sanciones por mora.
- Controlar la correcta adquisición, custodia, utilización de recursos materiales y financieros.
- Controlar que los procesos contables se lleven de acuerdo a las normas legales establecidas y que la información sea confiable completa y actualizada.
- Controlar que se implanten formas de control previo, concurrente y se cumplan con las Normas Técnicas de Control Interno.
- Coordinar con el resto de unidades del Municipio para establecer procedimientos relativos al área que sean ágiles, eficaces, observando las disposiciones legales.

- Coordinar con Asesoría Jurídica para ejecutar la acción coactiva tendiente a recuperar la cartera vencida.
- Asistir a reuniones del Concejo Municipal, Comité Técnico y más comités del cual forma parte.
- Representar al Alcalde ante entidades y organismos que así lo disponga.
- Presentar informes mensuales o cuando le sean requeridos.
- Las demás que de acuerdo a su área le sean asignados por su jefe inmediato.

COMISARÍA MUNICIPAL

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, resoluciones legalmente aprobadas por el Concejo, Alcalde u organismo competente.
- Recibir y tramitar denuncias o demandas por infracciones cometidas contra las ordenanzas de higiene, salubridad, obras públicas, ornato y servidumbre en general.
- Juzgar y sancionar infracciones cometidas contra el orden, higiene, salubridad y otras infracciones que se encuentran dentro del ámbito de su competencia.
- Efectuar inspecciones periódicas en mercados, terminal terrestre, camal, tiendas, abacerías, bares, restaurantes, vías públicas, centros de recreación, etc; a fin de comprobar el fiel cumplimiento de las regulaciones municipales.
- Controlar y autorizar el ingreso de ganado vacuno, porcino y otros al camal, así como fuera del cantón.
- Autorizar y controlar la presentación de espectáculos públicos permitidos por la ley.
- Disponer el control de ventas ambulantes.
- Registrar y entregar bóvedas previa suscripción del contrato de arrendamiento.
- Disponer se coloquen las listas de precios de artículos de primera necesidad en los lugares de expendio.
- Distribuir y supervisar el trabajo de los inspectores y policías municipales.
- Controlar que la actuación y comportamiento de los inspectores y policías municipales en el desempeño de sus funciones se ajusten a las normas éticas y morales; caso contrario informar a las autoridades competentes.
- Coordinar con la Comisaría Nacional, Comisaría de Salud, Intendencia, Policía Nacional y otras entidades y unidades al interior y fuera del Municipio para el cabal cumplimiento de las funciones que les corresponden.
- Con base a observaciones y experiencias del entorno sugerir la incorporación o actualización de normas que permiten una mejor convivencia de la ciudadanía.

- Asistir a reuniones de trabajo convocadas por autoridades municipales como gubernamentales; así como con presidentes de barrios, parroquias, etc.
- Presentar informes mensuales o cuando le sean requeridos sobre las actividades de la unidad.
- Las demás que de acuerdo al área le corresponden y le sean asignadas por el jefe inmediato.

DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS

Funciones y responsabilidades

- Presentar el plan estratégico de construcción y mantenimiento de obras públicas, civiles y viales del cantón a corto, mediano y largo plazo.
- Dirigir, organizar, evaluar la distribución y cumplimiento del trabajo del personal de la unidad.
- Programar, coordinar, controlar la construcción y mantenimiento de obras y proyectos ejecutados por administración directa, contrato o convenios.
- Preparar y presentar proyectos relativos al área a organismos nacionales o internacionales a fin de captar recursos no reembolsables.
- Presentar el presupuesto de inversión de obras a cargo de la dirección.
- Supervisar que el avance físico, técnico y económico de las obras en ejecución estén de acuerdo con la programación ya sean estas ejecutadas por administración directa, contratos o convenios.
- Establecer la incidencia económica entre valores presupuestarios y el costo real de la obra.
- Preparar la documentación requerida para licitaciones o concursos de oferta de proyectos de construcción y mantenimiento de obras públicas, civiles o viales del cantón.
- Inspeccionar las obras que se encuentran en ejecución.
- Controlar el uso de la maquinaria y equipos.
- Autorizar la entrega de órdenes de materiales para obras, comunidades, personas naturales o jurídicas que han sido aprobadas por el Concejo Municipal.
- Asistir a reuniones del Concejo Municipal y del Comité Técnico del cual forma parte.
- Representar al Alcalde ante entidades y organismos que así lo disponga.
- Presentar informes técnicos mensuales o cuando le sean requeridos.
- Las demás que de acuerdo al área le sean asignadas por el Alcalde.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN SUSTENTABLE

Funciones y responsabilidades

- Brindar asistencia técnica a organizaciones, como campesinos y sector urbano marginales sobre técnicas de cultivo, manejo forestal, estrategias de comercialización, conformación de micro empresas y otros.
- Participar en la ejecución y asesoramiento de proyectos productivos.
- Elaborar y presentar a su jefe inmediato proyectos productivos, identificando posibles fuentes de financiamiento.
- Realizar estudios sobre las propiedades físicas de los suelos e investigaciones sobre plagas y enfermedades de los cultivos.
- Realizar estudios de repoblación, manejo, aprovechamiento y comercialización forestal.
- Presentar proyectos de conservación e inventario de recursos naturales renovables y manejo de cuencas hidrográficas.
- Prestar asistencia técnica sobre manejo agro-forestal.
- Brindar asistencia técnica en el manejo de pastizales.
- Programar y dictar cursos de capacitación a organizaciones de campesinos, agricultores y sector urbano marginales.
- Organizar programas de promoción agrícola.
- Realizar investigaciones de comercialización y mercadeo de productos agrícolas.
- Las demás actividades que de conformidad al área le sean asignadas por el jefe inmediato.

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL

Funciones y responsabilidades

En el área médica

- Fomento, prevención y promoción.
- Recuperación de salud, consulta externa.
- Acciones básicas de saneamiento ambiental y actividades de participación comunitaria.
- Consulta de emergencia.
- Cirugía menor.
- Movilizaciones hacia áreas rurales.
- Visitas domiciliarias.

En el área de farmacia

- Venta de medicina a bajos costos.
- Adquisición de medicina a los diferentes laboratorios.
- Entrega de medicina a pacientes de escasos recursos.
- Control del flujo de la medicina.

CONCEJOS CANTONALES

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia

- Representar en su conjunto a la niñez y adolescencia cuando sus derechos sean vulnerados.
- Establecer y operar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los trámites y acciones en general, que se lleven a cabo en el ámbito de su competencia.
- Coordinar la implementación de programas y acciones encaminadas a la concientización y por ende al respeto y reconocimiento de los derechos de niños /as y adolescentes.
- Elaborar y presentar al presidente del concejo de la niñez y adolescencia cantonal el proyecto del programa operativo anual y, aprobado éste, llevar a cabo las acciones necesarias para su ejecución.

CONCEJO CANTONAL DE LA SALUD

Funciones y responsabilidades

- Promover, coordinadamente con la dirección provincial de salud, programas para la protección y dotación de medicina a pacientes y sobre todo a los de escasos recursos económicos.
- Proponer en el ámbito de su competencia, la operación de los fondos y fideicomisos de fomento para la salud establecidos por el gobierno central y local, y los sectores social y privado.
- Difundir los programas de salubridad y los derechos que por ley de corresponden a la ciudadanía y programas de maternidad gratuita

COMITÉ DE DESARROLLO CANTONAL

Funciones y responsabilidades

- Elaborar el Plan Cantonal con una actualización de la información estadística cantonal

con la finalidad de mejorar en los diferentes componentes.

- En base a un proceso de ordenamiento territorial y planificación, realizar divisiones por zonas en base a la constitución de futuras parroquias y a la concentración de barrios y población.
- Realizar los diagnósticos participativos en las zonas de estudio con la finalidad de recopilar información, desde la comunidad sobre sus principales problemas, identificar posibles soluciones, establecer visiones parroquiales y objetivos generales por mesas de concertación, así como efectuar un análisis FODA.
- Programar la asamblea cantonal donde partiendo de la visión concertada, se definan líneas estratégicas, objetivos, políticas, metas, programas y proyectos.
- Elaborar las propuestas por componentes, el Plan Operativo, que contiene un plan de inversiones para la administración municipal actual. En esta fase se ejecutó una segunda asamblea cantonal, con el fin de obtener la aprobación social del Plan de Desarrollo Cantonal (PDEC) y dar paso a las ordenanzas tanto del Comité Cívico de Desarrollo Cantonal, como de la puesta en vigencia del PDEC.
- Finalmente elaborar un documento síntesis para difusión del plan que será posteriormente publicado por el Municipio.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO CANTONAL

Situación actual

Actualización de la línea de base e indicadores críticos cantonales

La actualización de la línea de base fue fundamental para verificar en algunos casos si la situación social, económica, ambiental cambió con respecto a la actualización del Plan de Desarrollo Cantonal (PDEC).

Población actual del cantón

Estos indicadores críticos reflejan un grave problema socioeconómico que es necesario mencionar y que constituyen los insumos para la implementación de este plan y para la priorización de los proyectos del año 2009 y del período de gobierno de la actual administración, en el campo demográfico la población del cantón Centinela del Cóndor ha variado muy poco en relación al año 2001, su crecimiento anual ha sido del 2% anual.

Cuadro N° 1. Datos demográficos del cantón

CANTÓN	ÁREA RURAL			ÁREA URBANA			TOTAL		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Habitantes	2624	2832	2832	910	892	1802	3534	3724	7258
TOTAL	2624	2832	2832	910	892	1802	3534	3724	7258

Fuente: Plan Estratégico del cantón Centinela del Cóndor, actualizado enero 2006, realizado por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador)

Cobertura de salud

La cobertura de salud es muy limitada en todo el cantón con la presencia de un subcentro de salud ubicado en la cabecera cantonal y con el patronato de la municipalidad, que juntos aportan con dos médicos para atender al cantón, esto nos lleva a una grave situación donde sólo el 7,2% de la población cantonal accede a servicios de salud, preventiva y curativa.

Cuadro N° 2. Cobertura de salud

PARROQUIAS	SUBCENTROS Y PUESTOS DE SALUD	MÉDICOS GENERALES Y ESPECIALISTAS	ENFERMERAS Y AUXILIARES
Centinela del Cóndor	1	2	2
Total General	1	2	2
Con una relación de 1 persona especializada en salud por cada 1209 habitantes			

Fuente: Plan Estratégico del cantón Centinela del Cóndor, actualizado enero 2006, realizado por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador)

En el cantón también existe un alto índice de desnutrición infantil, el 72% de los infantes la padece, así como el 10% de ellos presentan problemas de enfermedades de parasitosis por problemas de agua no tratada, o contaminación de la misma.

Cuadro N° 3. Cobertura nutricional

AÑOS	1 a 4 AÑOS							
	PRIMERAS				SUBSECUENTE			
	Leve	Moderada	Grave	Total	Leve	Moderada	Grave	Total
2004	49	14	1	64	70	24	1	95
	76.5%	22%	1.5%	100%	74%	25%	1%	100%
2005	15	1	19	35	43	13	10	66
	79%	5%	16%	100%	65%	20%	15%	100%

Fuente: Plan Estratégico del cantón Centinela del Cóndor, actualizado enero 2006, realizado por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador)

Cobertura de educación cantonal

La educación en el cantón Centinela del Cóndor presenta una baja oferta educativa, lo que determina que un alto porcentaje de jóvenes (20%) emigren a Zamora y Yantzaza a estudiar, pues el cantón Centinela del Cóndor sólo cuenta con un colegio que no cumple con las expectativas de los jóvenes que demandan otras especialidades; la infraestructura escolar del cantón está deteriorada en igual sentido las viviendas de los maestros que no poseen. Debemos considerar que el bajo nivel de ingresos de la población donde el 77% de ella es pobre repercute en la alta deserción escolar, pues los padres destinan a sus hijos a labores domésticas y agrícolas, apenas el 8,68% de ellos culmina sus estudios secundarios.

Cuadro N° 4. Cobertura educativa cantonal

PARROQUIAS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS					TOTAL ALUMNOS	TOTAL PROFESORES
	Pre Primario	Primario	Medio	Superior	Técnico		
Centinela del Cóndor	2	25	1			1676	95
Total Cantón	2	25	1			1676	95

Fuente: Plan Estratégico del cantón Centinela del Cóndor, actualizado enero 2006, realizado por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador)

Actividad agropecuaria en el cantón

En cuanto a la agricultura esta presenta una buena diversificación de la producción, que por la falta de inversión en el sector no ha mejorado su calidad y la productividad, el 70% de las UPAS (Unidades de Producción Agropecuarias) presenta baja producción y productividad, la mayor parte del cantón está dedicado desde hace décadas a la ganadería, a la producción de leche y carne, la misma que se comercializa en otras provincias como Azuay, el Oro y Guayas. Presentando deficiencias en el manejo de la tecnología, pues no se cuenta con asistencia técnica y capacitación, fruto de ello es que el 80% de las ganaderías son manejadas inadecuadamente; la producción agrícola está basada en los cultivos de café, cacao, caña de azúcar, naranjilla, plátano, yuca.

El cacao es un cultivo que en estos últimos años se está impulsando su cultivo. Entre los productos alternativos que el municipio pretende impulsar esta el cultivo de la Pitahaya y la crianza de ranas y caracoles que se producen en pequeña escala. Por su baja calidad y

cantidad el 90% de la producción agropecuaria no se comercializa por su baja competitividad. Causa de ello es que el 70% de los agricultores carecen de asistencia técnica.

Turismo

Pese a la abundancia de recursos naturales, ríos y quebradas, cascadas, la riqueza de su flora y fauna, y las dos culturas existentes, este cantón no ha explotado el turismo, pues el 100% de la población desconoce por completo el desarrollo de esta actividad, agravado por la carencia de infraestructura turística en los sitios, además de una incipiente viabilidad, en la que más del 80% se encuentra en mal estado.

Ambiente y riesgos

Debemos considerar que la deforestación y la explotación de la flora y fauna está presente en el cantón, la falta de capacitación y concientización ha determinado que se contaminan las aguas con químicos, con la basura que es evacuada directamente a los ríos, las reservas que todavía posee el cantón no han sido delimitadas corriendo el riesgo de que continúe la deforestación en estas zonas. Toda la Población del cantón carece de agua tratada, así como más del 60% de la misma no posee alcantarillado. El 90% de la población del cantón Centinela del Cóndor desconoce y se ha capacitado en medidas de conservación y manejo de la microcuenca Zumbi y sus recursos naturales. Producto de ello es que le 75% de la vertientes naturales están contaminadas.

Enfoque de la problemática actual

Esta grave situación ha llevado a la actual administración a tomar medidas al respecto contempladas en la actualización y la implementación del plan de desarrollo, para ello se han concebido líneas estratégicas y programas con su conjunto de proyectos que apuntan a la solución de estos problemas y a enrumbar el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo del cantón.

Se apuntan doce programas específicos, que sostienen la EGD que toman en consideración y abordan, los problemas críticos del cantón Centinela del Cóndor, en materia de ambiente y riesgos, social y cultural, económico productivo, y la parte institucional que tiene que adaptarse a los requerimientos del cantón, para esto la implementación de la Secretaria Técnica de Planificación y Desarrollo (STPD) de la cual hablaremos más adelante, trabajará de manera coordinada con el Comité de Desarrollo Cantonal (CDC) en la implementación

del PDEC, que tiene un horizonte de vida de seis años. Muchos de los proyectos priorizados del PDEC están enfocados a que en estos cuatro años de administración del Alcalde actual logren reducir estos índices alarmantes de crisis socioeconómica que vive este cantón.

Los indicadores analizados por cada uno de los componentes nos permiten dilucidar los problemas que a este cantón le aquejan y que pese a la actualización realizada en el año 2002 al plan estos indicadores no han variado debido a que no se han tomado acciones en torno a ello, pues el plan al no ser implementado por falta de interés político, por falta de recursos económicos y que tampoco ha sido tomado en consideración para dirigir el accionar del cantón ha repercutido en el poco avance en la solución de estos problemas; por ello es importante entonces destacar que en toda acción de desarrollo del cantón estos indicadores y el Plan de Desarrollo Cantonal (PDEC) deben ser la brújula que nos indique en qué dirección avanzar.

1.4.1 Misión

Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, así como impulsar el desarrollo físico del cantón dentro de sus áreas urbanas, rurales y brindar los servicios que fuesen necesarios para una racional convivencia, impulsando de esta manera al desarrollo y progreso del cantón y por ende del país.

Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales e implementar el embellecimiento urbanístico de la ciudad, servicios públicos, ordenamiento económico administrativo, con el objeto de fortalecer el financiamiento municipal como también el control efectivo de los ingresos y gastos financieros, mediante la elaboración de las ordenanzas municipales.

Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.

1.4.2 Visión

Se prevé que el cantón Centinela del Cóndor en el año 2012 será un cantón eco turístico con áreas y recursos naturales declaradas, protegidas y libres de contaminación, obteniendo la categoría de cantón ecológico; así mismo tendrá servicios básicos y vías de acceso a todos sus barrios; será un centro integrador de la zona sur del Ecuador reconocido por su alta producción agropecuaria, agroindustrial y comercial que abastezca con productos de buena calidad a los mercados locales como nacionales.

Dar atención al ordenamiento territorial y urbano; con buena cobertura de salud en todos sus barrios que determinan bajos niveles de morbilidad; su población estará fortalecida organizativamente y participará en el desarrollo cantonal a través de su comité de desarrollo cantonal, el mismo que trabaja coordinadamente con el gobierno local; la atención al usuario será eficiente y será un gobierno local que lidera, coordina, ejecuta, evalúa y actualiza las propuestas del Plan de Desarrollo Cantonal (PDEC) que regula el desarrollo armónico cantonal concertando con todos los actores locales manejando de forma transparente sus recursos tanto económicos como humanos.

1.4.3 Valores

Una de las características del municipio del cantón Centinela del Cóndor siempre ha sido el actuar con diligencia y empeño, y lo que es más importante la actuación con sujeción a la ley, las normas pertinentes y los sistemas de control interno y control externo. Así mismo, la responsabilidad y cautela en la administración de bienes y servicios, inversiones públicas, administración de recursos humanos, de gestión financiera y de información.

1.4.4 Objetivos

1.4.4.1 Objetivo general

El objetivo principal del gobierno municipal del cantón Centinela del Cóndor, de conformidad al Art. 12 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal es:

Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, así como impulsar el desarrollo físico del cantón dentro de sus áreas urbanas, rurales y brindar los servicios que fuesen necesarios para una racional convivencia, impulsando de esta manera el desarrollo y progreso del cantón y por ende del país.

Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales e implementar el embellecimiento urbanístico de la ciudad, servicios públicos, ordenamiento económico administrativo, con el objeto de fortalecer el financiamiento municipal como también el control efectivo de los ingresos y gastos financieros, mediante la elaboración de las ordenanzas municipales. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación.

1.4.4.2 Objetivos específicos

Prestar atención en vialidad, salubridad, asistencia técnica, etc. a todos los habitantes del cantón, de acuerdo a las competencias del Gobierno Municipal.

Asegurar la implantación, funcionamiento de los sistemas operativos como administración financiera, planificación, organización, información, recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las regulaciones y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General del Estado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANIFICACIÓN

Definición. La planificación, es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma².

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total.

Tipos de Planificación

- Estratégica
- Corporativa
- Operativa

2.1.1 Planificación estratégica

2.1.1.1 Definición

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión, planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). En la planeación estratégica se consideran **cuatro puntos de vista:**

Porvenir de las decisiones actuales

² www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida, para la mayoría de las empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes

operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.1.1.2 Características de la planeación estratégica

Premisas de planeación. Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.³

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación. Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación de planes. En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa

³ www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml

en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El período típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y revisión. Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados.

No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasan por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de información y normas de evaluación y decisión. Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere considerablemente dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación, por otra parte con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

2.1.1.3 Fases de la planeación estratégica

La planeación estratégica en las empresas tiene **definida cuatro fases**.

a. Definición de objetivos. Es donde se debe fijar los objetivos y se lo hace en función a su base filosófica, es decir a su misión, visión, principios y valores institucionales como personales.

b. Diagnóstico interno. Aquí es donde se debe realizar un análisis de **fortalezas y debilidades**, así como considerar el análisis capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles, análisis de riesgos , análisis de portafolio; así mismo debe hacerse preguntas como estas:

¿Cuáles son los cinco aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son los cinco aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

La matriz FODA, DOFA o TOWS es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.⁴

c. Diagnostico externo. Es donde se realiza un análisis de **oportunidades y amenazas**, las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar el análisis de entorno estructural de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados competidores), los grupos de interés como gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad. También el entorno visto en forma más amplia, aspectos demográficos políticos, legislativos etc.

Se debe hacer las siguientes preguntas:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que se enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

d. Formulación de estrategias. Esta fase del proceso de planeación estratégica escribe los medios y métodos a aplicar para el logro de objetivos teniendo en cuenta los resultados del diagnostico interno y externo.

2.1.1.4 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica varía según la organización, la situación, el grado de complejidad, los costos y el empleo de instrumentos y recursos.

⁴ www.monografias.com/trabajos10/macroecon/macroecon.shtml

Ventajas

- Ofrece pautas y objetivos definidos con claridad y métodos para afrontarlos antes de que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y a elegir entre ellas.
- Mejorar las posibilidades de los gerentes de tomar decisiones que afronten con éxito la prueba del tiempo.

Desventajas

- La creación de grandes burocracias de planificadores.
- La aplicación de complicados modelos y programas de planificación.

2.1.2 Planificación corporativa

2.1.2.1 Definición

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre"⁵

2.1.2.2 Características de la planificación corporativa

- La planificación corporativa debe llevarse de forma simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.

⁵ www.monografias.com/planeacion-funcion-proceso-administrativo/planeacion-funcion-proceso-administrativo2.shtml#planificab

- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.2.3 Fases para diseñar la planificación corporativa

Todo negocio o empresa independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un plan de negocio claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

- a. Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.
- b. Una plena identificación de su “estrategia competitiva”.
- c. Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el plan.
- d. Una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.
- e. Una forma de entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. En otras palabras “ir al meollo de la cuestión”. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

2.1.2.4 Ventajas y desventajas de la planificación corporativa

Ventajas

- Orientar a la empresa al manejo de unidades estratégicas.
- Lograr el consenso de la visión a largo plazo de la empresa.
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión.
- Obtener el compromiso tanto de los empleados, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

Desventajas

- La ampliación de complejos modelos de planes de acción.
- La aplicación de estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.

2.1.3 Planificación operativa

2.1.3.1 Definición

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo⁶.

La planificación operativa constituye un proceso que se desarrolla por lo general anualmente. De allí que su resultado es nombrado POA, es decir Plan Operativo Anual. Se acostumbra elaborar un POA por área (programa). Por lo mismo, el POA tiene que derivarse directamente del Plan Estratégico, específicamente a través de la información construida dentro del marco del área o del programa correspondiente, también a través de cada una de las estrategias formuladas y los elementos priorizados por área, en el Plan Estratégico.

Se trata de un instrumento importante, indispensable para la elaboración de planes todavía más específicos, como: planes semestrales o planes mensuales. Los POA, además cumplen una función 'puente', ya que nos tienen que garantizar que nuestro actuar diario sea coherente y orientado hacia el logro de los objetivos programáticos, y más allá hacia el objetivo estratégico. O sea, que estemos cumpliendo la misión de cara a la visión estratégica y la visión institucional, cumpliendo con nuestros principios básicos como organización o institución.

2.1.3.2 Características de la planificación operativa

- Permite organizar en secuencia lógica las actividades y visualizar el tiempo requerido para ejecutarlas.
- Define funciones y asigna responsabilidades a las personas involucradas.
- Contribuye a la preparación de un trabajo consciente, evitando las improvisaciones.
- Unifica criterios cuando se plantean objetivos y metas.

⁶ Retomado libremente de: Gestión Norsud (1193), *La gerencia en las ONG*. Gestión Norsud, Canadá, 335 pp. Módulo 1 – Curso E-DC-1.3.: Aspectos Administrativos, Planificación Estratégica y Operativa Julio 2004

- Permite tomar en cuenta las condiciones (cambiantes) psico-sociales, económicas, políticas y culturales de la institución y su medio ambiente.
- Refleja las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades.
- Prevé el uso de recursos y las fuentes para conseguirlos.

2.1.3.3 Fases de la planificación operativa

- Identificar los problemas y necesidades que existen.
- Discutir las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas.
- Definir los pasos a seguir.
- Determinar quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan.
- Implementar las acciones y actividades.
- Analizar y evaluar los resultados.

2.1.3.4 Ventajas y desventajas de la planificación operativa

Ventajas

- Pueden manifestarse en un programa de administración por objetivos y tareas.
- Permite controlar los planes de la empresa, aunque unos sean a corto plazo y otros a largo plazo.
- Ayuda al gerente a no cometer el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre.

Desventajas

- El grado de libertad es mínimo, porque se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.
- Cuando existen excesivos niveles jerárquicos de mando.
- Cuando hay un desajuste entre los empleados y las funciones.

2.2 INDICADORES⁷

2.2.1 Definición

⁷ AECA 2002 – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas “Indicadores para la gestión empresarial. Principios de Contabilidad de Gestión”. Madrid 2da Edición. España

Podemos definir como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos y externos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una **función descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y a su vez, una **función valorativa** que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

2.2.2 Características

- **Relevante.-** Para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- **Preciso.-** El cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso.
- **Inequívoco.-** Es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
- **Pertinente.-** El concepto expresa que el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir. La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión.
- **Objetividad.-** Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También deben ser susceptibles de evaluación por personal externo.
- **Eficaz.-** La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones.
- **Sensible.-** Un indicador debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.
- **Factible de medir.-** Que es factible expresar en unidades de medida.
- **Verificable.-** Que se pueda comprobar su veracidad.
- **Accesible.-** Que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no

superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

2.2.3 Importancia

Se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles, en primer lugar, para clarificar objetivos, el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionario e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes proyectos de mejora novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. Se trata pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

2.2.4 Clasificación

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas. Tomando la clasificación que presenta Lourdes Torres, 2002 (v. Bibliografía), presentamos el siguiente esquema:

a. Indicadores de Inputs, Outputs Y Outcomes

- **Indicadores de Inputs.** Los indicadores de medios, *inputs son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía* de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes, de ahí la importancia de su implantación.

Ejemplos: Coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programa, horas empleadas en desarrollar una actuación, etc.

- **Indicadores de outputs.** Los indicadores de *outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa*. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer de forma pormenorizada la totalidad de sus actividades.

A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

Ejemplos: La estancia media de un paciente en un hospital, el número de delitos investigados por la policía, el número de llamadas atendidas en el servicio de 911

- **Indicadores de outcomes.** Estos representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa.

Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos en programas de educación, de mejora de su salud y condiciones de vida en programas de sanidad, etc.

Ejemplos: Índice de mortalidad de los pacientes de un hospital, satisfacción de los ciudadanos, porcentaje de delitos resueltos, etc.

b. Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto

- **Indicadores presupuestarios y contables.** Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.
- **Indicadores de organización.** La organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.
- **Indicadores sociales.** Son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a

los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

- **Indicadores de entorno.** Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como las variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc. Pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.
- **Indicadores de impacto.** Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

Ejemplos: Resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación.

c. Indicadores de economía, eficiencia, eficacia y excelencia

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión, para ello; es necesario seleccionar los que resulten más significativos. En la determinación del grado de economía, eficiencia, eficacia y excelencia de una entidad, programa o servicio, tomaremos como base la definición de estos conceptos que se detalla a continuación.

Tomando como ejemplo el ámbito policial, el sentimiento de seguridad de los ciudadanos es un indicador de **eficacia**; el ratio de arrestos un indicador de **eficiencia** y el coste real de un rescate un indicador de **economía**.

- **Economía.** Factor clave relacionado con la adquisición y el aprovechamiento de los **recursos o inputs**, los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima posible en cuanto a la oportunidad del momento, el menor coste posible, en una cantidad adecuada y con un nivel de calidad aceptable.
- **Eficiencia.** Expresa el nivel de aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del proceso de actividades o servicios municipales. Juzga la relación entre los outputs o resultados con los inputs o recursos empleados.
- **Eficacia.** Este concepto se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos; añade el documento que «se hace necesario, en primer lugar, precisar los objetivos de gestión en cada uno de los ámbitos de análisis de la esfera de los servicios municipales, además de

dotar lógicamente un sistema de información financiera y técnica que permita llevar a cabo su oportuno seguimiento».

- **Excelencia.** Expresa el nivel de calidad de los servicios; tiene dos componentes: el objetivo, de difícil medición, y el subjetivo, relativo a la forma en que perciben los ciudadanos dicho nivel de calidad.

En base a las anteriores definiciones de AECA, puede concluirse que:

Para confeccionar la memoria justificativa del costo y rendimiento de los servicios públicos deben aplicarse indicadores de eficiencia, en tanto que para confeccionar la memoria del grado de cumplimiento de los objetivos programados deben aplicarse indicadores de eficacia.

La estructura básica de indicadores es:

a. Economía:

- Coste unitario de personal: costes totales de personal dividido para número de personas empleadas.
- Ahorro en adquisición de bienes y servicios: coste efectivo contratado dividido para precio tipo de licitación.
- Coste del servicio por habitante: costes totales del servicio dividido para número de habitantes.

b. Eficacia:

- Eficacia operativa: volumen de output realizado dividido para volumen de output previsto.
- Eficacia presupuestaria en gastos: gastos reales divididos para gastos presupuestados.
- Eficacia presupuestaria en ingresos: ingresos reales divididos para ingresos presupuestados.
- Eficacia general: volumen de output dividido para número de habitantes.

c. Eficiencia:

- Eficiencia real del personal: volumen de output dividido para número de empleados.

- Eficiencia económica del personal: volumen de output divididos para costes de personal.
- Eficiencia global del servicio: volumen de output divididos para costes totales.

d. Calidad o excelencia:

- Tiempo de atención o respuesta en el servicio.
- Recursos a disposición del público: Cantidad o volumen de recursos a disposición del público dividido para número de habitantes.
- Usuarios reales del servicio: Número de usuarios reales dividido para número de usuarios potenciales.
- Volumen de quejas o reclamaciones: Número de reclamaciones dividido para número de habitantes (en miles).
- Valoración ciudadana: Puntuación obtenida en encuestas.

Inputs o recursos y outputs o resultados. Constituyen, por lo tanto, los ingredientes fundamentales de un indicador de gestión. En ambos casos puede tratarse de importes monetarios o de unidades físicas. A partir de este esquema básico, el documento 26 de AECA propone diversos indicadores específicos para cada uno de los ítems del Mapa de Actividades y Servicios, de los cuales entresacamos los siguientes ejemplos:

- **Área:**

- Protección civil y seguridad ciudadana.

- **Actividad:**

- Seguridad.

- **Indicadores:**

- Economía: Costes totales del personal de la plantilla de policía municipal dividido para el número de policías.
- Eficacia: Número de denuncias tramitadas dividido para 1.000 habitantes
- Eficiencia: Número de denuncias tramitadas dividido para número de agentes de policía municipal.
- Excelencia: Número de agentes de policía municipal dividido para 1.000 habitantes.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de los indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Entre los aspectos imprescindibles a considerar en la formulación de indicadores mencionamos los siguientes:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Formularse mediante un método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validaran a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Designar un responsable encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

En la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda a ser posible de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución. Como por ejemplo, una actividad que se desarrolla es la actualización del inventario y sería conveniente tener presente que con ello se persigue tener un registro de los bienes de nuestra Institución para calcular de forma correcta las amortizaciones pertinentes.

¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideran prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca de tal forma que permita priorizar las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar. En el caso de la estabilidad de la plantilla de nuestra institución, la información puede ser útil para los jefes de sección, servicio y para el equipo de dirección; donde la información deberá presentarse de un modo más desagregado a medida que descendemos en la jerarquía organizativa.

¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información, la misma que estará en función del tipo de actividad y del destinatario de la información; los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación. Puede interesarnos saber la estabilidad de la plantilla ya sea por semestres, de forma anual, e incluso por ciclos electorales.

¿Con qué se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado; que pueden ser tanto internos como externos a la organización y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los **factores-clave** del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: **capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, capacidad para producir servicios de calidad, capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y capacidad para aprender.**

A su vez cabe remarcar que los indicadores se estructuran en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de usuarios, perspectiva de

resultados económico-financieros, perspectiva de procesos internos y perspectiva de empleados.

Parámetros semánticos en la construcción de indicadores. Se sugiere la siguiente metodología en su redacción.

Agregación más preposición

- Cantidad de.....
- Porcentaje de....
- Total de.....

Sustantivo plural (variable)

- Personas.....
- Prestamos por cobrar.....
- Socios.....

Ejemplo de variables de indicadores: manuales, administrativos, procesos, anteproyectos de ley, funcionarios, etc.

Verbo en participio pasado (acción)

- Capacitadas.....
- Recuperada.....
- Presupuestados.....

Adjetivo

- En el área técnica.....
- Oportunamente.....
- Por el departamento de tesorería.....

Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc.)

- En el año 2008
- Por el departamento de cobranzas
- En el año 2009

Para la formulación de indicadores son necesarios.

Numerador: Son los elementos observados.

Denominador: Es el universo (dato que se obtiene de una actividad).

Constante: Son múltiplos de 10.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

En el tema de Indicadores, la meta fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto, correctamente**".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto y/o servicio con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "ser eficientes". Hacer lo correcto, correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad. Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, implica que nuestro producto y/o servicio cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización establecidos en:

- Gestión estratégica o corporativa.
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa.

Metodología general para el manejo de indicadores

a. Contar con objetivos y estrategias (Planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Entendiéndose por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Entre los patrones tenemos los siguientes.

Atributo:	Es el que identifica la meta.
Escala:	Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
Status:	Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral:	Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
Horizonte:	Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
Fecha inicio:	Cuando se inicia el horizonte.
Fecha terminación:	Finalización, lapso programado para el logro de la meta.
Responsable:	Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o meta.

b. Identificar factores críticos de éxito

Son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

c. Asignar recursos

Este acompañamiento tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol. Los recursos que se emplean en la medición deben ser parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

d. Presentación de indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso complicado; que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos pueden ser presentados mediante.

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁸

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su

⁸ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores; así como entre indicadores financieros y no financieros. El modelo de Cuadro de Mando Integral más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton, el mismo que pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa **desde cuatro perspectivas importantes**. Ver figura N° 1.

- Perspectiva financiera
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva del cliente

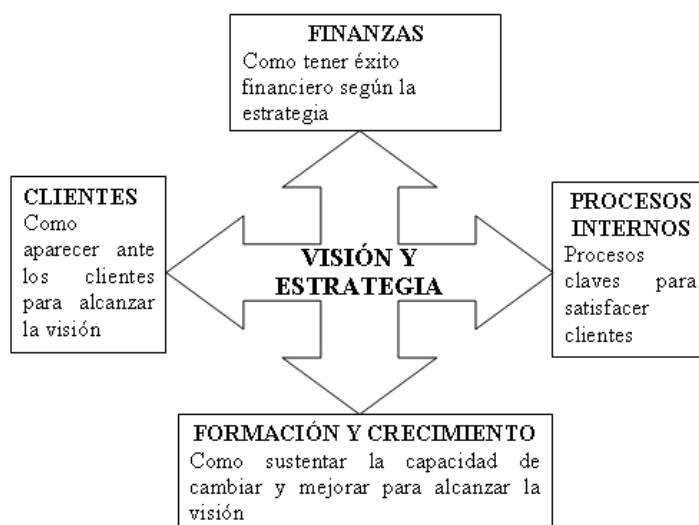
Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo no puedes gestionarlo. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior; por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

El Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a **cinco medidas de desempeño**.

- Resultados financieros
- Satisfacción de clientes (internos y externos)
- Operación interna, procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

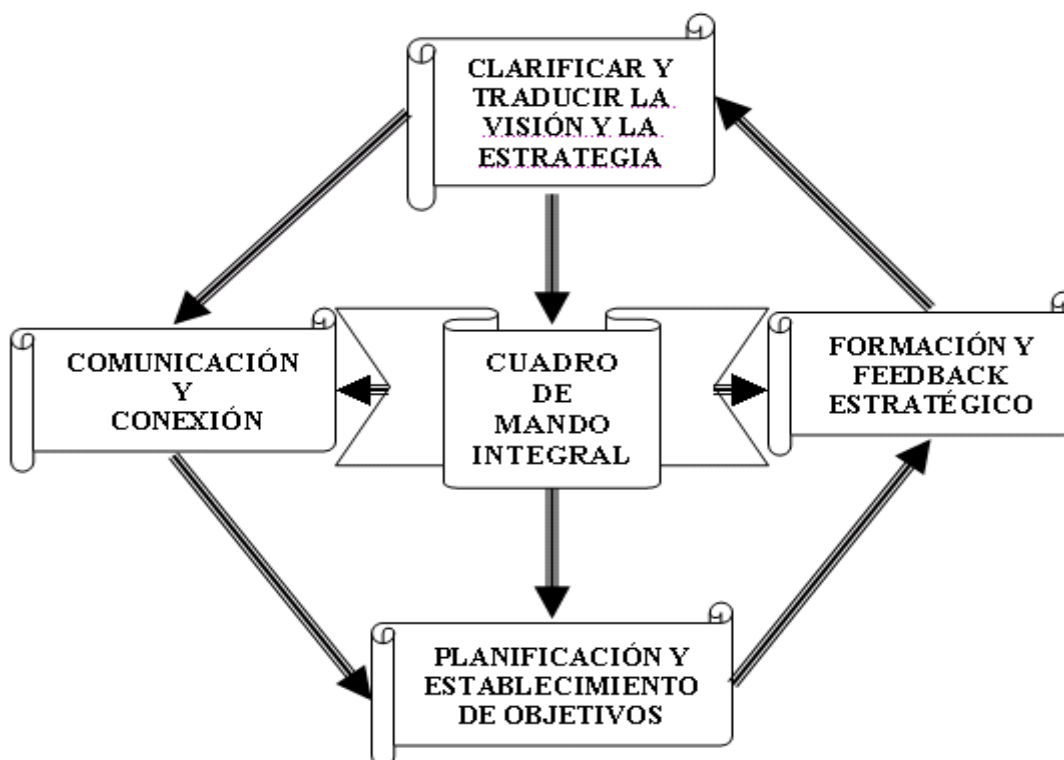
Además ofrece una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Figura Nº 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

Figura Nº 2. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

2.3.1 Perspectiva financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2 Perspectiva procesos internos

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios definir una completa cadena de valor de los procesos

internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de la cadena de valor del proceso interno **abarca tres procesos principales**.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.3.3 Perspectiva aprendizaje-crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se **habla de tres categorías** de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Capacidades de los empleados (satisfacción, retención y productividad del empleado)
- Capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.3.4 Perspectiva del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos en todas las organizaciones son los siguientes.

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son.

- Tiempo
- Calidad
- Precio

Vinculación de los indicadores con el Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Relación causa-efecto.
- Resultados e inductores de actuación.
- Vinculación con las finanzas.

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Se puede determinar que las áreas relevantes del Municipio de cantón Centinela de Córdor, son: Los ingresos y gastos, los usuarios, calidad del servicio, el personal, es así que nos ocuparemos de tres áreas que a nuestro criterio son las más relevantes:

- Área Administrativa
- Área Financiera
- Departamento de Producción Sustentable

Aplicando el modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplán y Norton, elaboraremos nuestros indicadores a partir de las cuatro perspectivas:

AREA	OBJETIVOS	VARIABLES
Perspectiva Financiera	1. Obtener la recaudación de por lo menos el 90% por concepto de impuesto de alcabalas, con un valor presupuestado de \$ 13,000.00 durante el año 2009.	Presupuesto 2009. Cédula presupuestaria de ingresos.
	2. Lograr la recaudación del 95% del impuesto a los predios urbanos que según lo presupuestado equivale a \$ 6,100.00, durante el año 2009.	Presupuesto 2009. Cédula presupuestaria de ingresos.
	3. Pagar el 100% de remuneraciones unificadas a los empleados de planta del Departamento Financiero del Municipio, por un valor de \$ 110,721.98, en el año 2009.	Rol de pagos. El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.
	4. Ejecutar en un 100% el rubro destinado a la compra de libros y colecciones para la biblioteca municipal, con una asignación presupuestaria de \$ 7,020.00, para el año 2009.	El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.

<p>Procesos Internos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la adquisición en un 100% del valor presupuestado para la dotación de materiales para laboratorio y uso médico pecuario a la profesional de la Unidad Pecuaría, cuyo valor presupuestado es de \$ 200.00, para el año 2009. 2. Invertir el 100% del valor presupuestado en vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración General con un costo de \$ 11,000.00, con el fin de cubrir al máximo las deficiencias de uniformes del personal, durante el año 2009. 3. Pagar el 100% del retroactivo según resolución de la SENRES R.O. 410 del 25-08-2008, al personal de la Administración General por un valor de \$ 240.00, durante el año 2009. 4. Dar cumplimiento en un 100% el valor presupuestado para la adquisición de materiales de oficina, para la Unidad de Turismo, con un valor de \$ 1,400.00, durante el año 2009. 	<p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p> <p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p> <p>Cédula presupuestaria de gastos. Nómina de empleados.</p> <p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p>
<p>Procesos de Aprendizaje y Crecimiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los empleados del Dpto. Financiero en un 60% con un valor de \$ 3.000,00, durante el año 2009. 2. Capacitar al personal del Dpto. de Producción Sustentable en un 98%, con un valor presupuestado de \$ 500.00, durante el año 2009. 	<p>Cédula presupuestaria de gastos. Nómina de empleados.</p> <p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p>

	<p>3. Capacitar en un 60% el personal de Administración General, mediante talleres financiados por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, durante el año 2009.</p> <p>4. Capacitar en un 50% al personal de la Unidad de Turismo, con un costo de \$ 300.00, durante el año 2009.</p>	<p>Según datos proporcionados por Analista de Recursos Humanos.</p> <p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos</p>
Perspectiva del Cliente	<p>1. Promocionar en un 80% los servicios que brinda la sección agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor, con un valor de \$ 200,00, durante el año 2009.</p> <p>2. Elaborar el 100% de contratos al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, por parte del Departamento Jurídico, durante el año 2009.</p> <p>3. Ejecutar en un 90% el proyecto de reactivación socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor, en convenio con el MIES, por un valor de \$ 54,773.00, en año 2009.</p> <p>5. Determinar el porcentaje de usuarios reales frente a los usuarios potenciales en la Sección de Recaudaciones, durante el año 2009.</p>	<p>El valor de asignación inicial y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p> <p>Rol de empleados eventuales. Dpto. Jurídico.</p> <p>El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos.</p> <p>Datos demográficos del cantón Centinela del Cóndor. Catastro Municipal.</p>

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

Como mencionamos en el capítulo II, los indicadores pueden evaluar:

Economía. Se relaciona con la adquisición y el aprovechamiento de los recursos, los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima.

- Eficiencia.** Incluye el manejo de recursos, guarda relación con el presupuesto.
- Eficacia.** Se refiere al cumplimiento de las metas programadas en relación con el POA.
- Excelencia.** Mide el nivel de satisfacción percibido por el cliente, evalúa los estándares de calidad en la gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

Por tanto aplicaremos a diferentes áreas algunos indicadores en donde se pueda dejar expresadas estas cualidades de los indicadores.

OBJETIVO 1

Obtener la recaudación de por lo menos el 90% por concepto de impuestos de Alcabalas, con un valor presupuestado de \$ 13,000.00, durante el año el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia presupuestaria en ingresos
Fórmula.	Valor recaudado Alcabalas / Valor presupuestado Alcabalas
Redacción del indicador.	Porcentaje de valores recaudados por concepto de impuesto de alcabalas, en el año 2009.

OBJETIVO 2

Lograr la recaudación del 95% del impuesto a los predios urbanos, que según lo presupuestado equivale a \$ 6,100.00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia presupuestaria en ingresos.
Fórmula.	Valor recaudado impuesto a los predios urbanos / Valor presupuestado de impuesto a los predios urbanos.
Redacción del indicador.	Porcentaje de valores recaudados por concepto de Impuesto a los predios Urbanos en el año 2009.

OBJETIVO 3

Pagar el 100% de remuneraciones unificadas a los empleados de planta del Departamento Financiero del Municipio, por un valor de \$ 110,721.98, en el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficiencia en pago de remuneraciones.
Fórmula.	Valor pagado por remuneraciones / valor presupuestado remuneraciones.
Redacción del indicador.	Porcentaje de dólares pagados por concepto de

remuneraciones unificadas al personal de planta del Departamento Financiero del Municipio, en el año 2009.

OBJETIVO 4

Ejecutar en un 100% el rubro destinado a la compra de libros y colecciones para la Biblioteca Municipal, con una asignación presupuestaria de \$ 7,020.00, para el año 2009.

Nombre del indicador. Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula. Valor invertido / Valor Presupuestado.
Redacción del indicador. Porcentaje de dólares invertidos en la compra de libros y colecciones para la Biblioteca Municipal, en el año 2009.

OBJETIVO 5

Realizar la adquisición en un 100% del valor presupuestado para la dotación de materiales para laboratorio y uso médico pecuario a la profesional de la Unidad Pecuaria, cuyo valor presupuestado es de \$ 200,00 para el año 2009.

Nombre del Indicador. Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula. Valor invertido / Valor presupuestado.
Redacción del indicador. Porcentaje de dólares invertidos en la dotación de materiales para laboratorio y uso médico a la profesional de la Unidad Pecuaria, con un valor presupuestado de \$ 200.00, durante el año 2009.

OBJETIVO 6

Invertir el 100% del valor previsto en vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración General, con un costo de \$ 11,000.00, con el fin de cubrir al máximo las deficiencias de uniformes del personal, durante el año 2009.

Nombre del indicador. Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula. Valor invertido / Valor presupuestado
Redacción del indicador. Porcentaje del presupuesto invertido en la compra de vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración General, durante el año 2009.

OBJETIVO 7

Pagar en un 100% del retroactivo según resolución de la SENRES R.O. 410 del 25-08-2008, al personal de la Administración General, con un valor de \$ 240.00 dólares, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia en pagos al personal.
Fórmula.	Nro.de empleados pagados / Nro.de empleados planificados.
Redacción del indicador.	Porcentaje de empleados de la Administración General pagados por concepto de retroactivos, durante el año 2009.

OBJETIVO 8

Dar cumplimiento en un 100% el valor presupuestado para la adquisición de materiales de oficina, para la Unidad de Turismo, con un valor de \$ 1,400.00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula.	Valor invertido / Valor presupuestado.
Redacción del indicador.	Porcentaje de dólares invertidos en la adquisición de materiales de oficina, para la Unidad de Turismo, durante el año 2009.

OBJETIVO 9

Capacitar a los empleados del Departamento Financiero en un 60% con un valor de \$ 3.000,00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia en capacitación a personal.
Fórmula.	Nro. de empleados capacitados / Nro. de Empleados planificados.
Redacción del indicador.	Porcentaje de empleados del Departamento Financiero capacitados, durante el año 2009.

OBJETIVO 10

Capacitar al personal del departamento de Producción Sustentable en un 98%, con un valor presupuestado de \$ 500.00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficiencia presupuestaria de gastos.
Fórmula.	Valor invertido en capacitación / valor presupuestado.
Redacción del indicador.	Porcentaje de dólares invertidos en capacitación al personal del departamento de Producción Sustentable, en el año 2009.

OBJETIVO 11

Capacitar en un 60% del personal de Administración General, mediante talleres financiados por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia en capacitación a personal.
Fórmula.	Nro. de empleados capacitados / Nro. de empleados planificados.
Redacción del indicador.	Porcentaje de empleados capacitados en el departamento de Administración General, en el año 2009.

OBJETIVO 12

Capacitar en un 50% al personal de la Unidad de Turismo, con un costo de \$ 300.00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula.	Valor invertido en capacitación / valor presupuestado.
Redacción del indicador.	Porcentaje de valores invertidos en capacitación al personal de la Unidad de Turismo, en el año 2009.

OBJETIVO 13

Promocionar en un 80% los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor, con un valor de \$ 200,00, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficiencia presupuestaria en gastos.
Fórmula.	Valor invertido en publicidad / valor presupuestado en publicidad.
Redacción del indicador.	Porcentaje de dólares invertidos en promocionar los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor, durante el año 2009.

OBJETIVO 14

Elaborar el 100% de contratos al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, por parte del Dpto. Jurídico, durante el año 2009.

Nombre del indicador.	Eficacia en el cumplimiento de metas.
Fórmula.	Nro. de contratos elaborados / Nro. de contratos planificados.
Redacción del indicador.	Porcentaje de contratos elaborados al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, durante el año 2009.

OBJETIVO 15

Ejecutar en un 90% el Proyecto Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor en convenio con el MIES, por un costo de \$ 54,773.00, en año 2009.


Nombre del indicador.	Eficiencia presupuestaria de gastos.
Fórmula.	Valor invertido en proyecto / valor presupuestado del proyecto.
Redacción del indicador.	Porcentaje de dólares invertidos en la reactivación socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor, en el año 2009.

OBJETIVO 16

Determinar el porcentaje de usuarios reales frente a los usuarios potenciales, en la Sección de Recaudaciones, durante el año 2009.

Nombre del indicador:	Usuarios reales del servicio.
Fórmula.	Nro. de usuarios reales / Nro. de usuarios potenciales.
Redacción del indicador.	Porcentaje de usuarios reales atendidos en la sección de Recaudaciones Municipales, durante el año 2009.

3.3 DISEÑO, CUADRO DE INDICADORES

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR							
FICHA TÉCNICA N° 01							
OBJETIVO 1. Obtener la recaudación de por lo menos del 90% por concepto de Impuesto de Alcabalas, con un valor presupuestado de \$ 13,000.00 durante el año 2009.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de valores recaudados por concepto de Impuesto de alcabalas en el año 2009.	Recursos económicos de los usuarios	$\frac{\text{Valor Recaudado alcabalas}}{\text{Valor presupuestado alcabala:}} \times 100$	%	al finalizar el año 2009	90%	Presupuesto 2009 Asignación inicial y recaudado de cédula presupuestaria de ingresos	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$
		$\frac{12,354.71}{13,000.00} \times 100 = 95\%$					$\text{índice} = \frac{95}{90} \times 100$
<p>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Con la aplicación de este indicador nos hemos propuesto medir la eficacia en la recaudación de Impuesto por Alcabalas, al finalizar el año 2009 se determina que habiéndonos planteado obtener una recaudación de al menos el 90%, se ha obtenido una recaudación superior a la meta propuesta, alcanzando el 105.60%, por lo tanto existe una brecha positiva de 5.60% en eficacia, valores que se considera que son muy aceptables y positivos para el financiamiento del presupuesto municipal que se lo ha logrado en gran parte incentivando a usuarios con rebajas por pronto pago durante el primer semestre.</p>							

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 02

OBJETIVO 2. Lograr la recaudación del 95% del Impuesto a los predios urbanos que según lo presupuestado equivale a \$ 6,100.00, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de valores recaudados por concepto de Impuesto a los predios Urbanos en el año 2009.	Recursos económicos de los usuarios	$\frac{\text{V. Recaudado I. Predios urbanos}}{\text{Valor presupuestado I. Predios urbanos}} \times 100$ $\frac{9,380.76}{6,751.68} \times 100 = 139\%$	%	al finalizar el año 2009	95%	El valor codificado y recaudado de la cédula presupuestaria de ingresos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{139}{95} \times 100$ $\text{índice} = 146\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 146\% - 100\% = 46\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Al habernos propuesto la meta de lograr al menos el 95% en la recaudación de Impuesto a los predios urbanos, podemos determinar que se ha obtenido una recaudación superior a la meta propuesta, alcanzando el 146%, por lo tanto existe una brecha positiva de eficacia en recaudación del 46%, lo que podemos catalogar como logro positivo que en parte se debe a los incentivos relacionados con las rebajas por pronto pago, dentro del primer semestre, y esto contribuye al financiamiento del presupuesto.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 03

OBJETIVO 3. Pagar el 100% de remuneraciones unificadas a los empleados de planta del Departamento Financiero del Municipio, por un valor de \$ 110,721.98, en el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares pagados por concepto de Remuneraciones unificadas al personal de planta del Dpto Financiero del Municipio, en el año 2009	La falta de disponibilidad económica al momento del pago	$\frac{\text{V. pagado por remuneraciones}}{\text{V. presupuestado remuneraciones}} \times 100$ $\frac{108,413.43}{110,721.98} \quad 0.98 \quad \times 100 = 98\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{98}{100} \times 100$ $\text{índice} = 98\%$ brecha= índice - 100% brecha= 98%-100%= -2%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Al aplicar el indicador se puede determinar que al término del año 2009 se ha logrado pagar un 98% de remuneraciones unificadas a empleados de planta del Departamento Financiero, existiendo una brecha de eficiencia del -2% que en parte se debe a que la remuneración del mes de diciembre 2009 se la paga en enero de 2010 por falta de recursos al momento de que se generó la obligatoriedad de pagar.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 04

OBJETIVO 4. Ejecutar en un 100% el rubro destinado a la compra de Libros y Colecciones para la Biblioteca Municipal, con una asignación presupuestaria de \$ 7,020.00 , para el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en la compra de libros y colecciones para la Biblioteca Municipal, en el año 2009	La falta de empresas distribuidoras de libros sin intermediarios en el Canton Centinela del cóndor	$\frac{\text{Valor invertido}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{6,780.00}{7,020.00} = 0.97 \times 100 = 97\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	El valor codificado y pagado de la éedula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{97}{100} \times 100$ $\text{índice} = 97\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 97\% - 100\% = -3\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Luego de aplicar el indicador se puede determinar que al finalizar el año 2009 se ha logrado realizar la adquisición de libros y colecciones para la biblioteca municipal en un 97% del valor presupuestado, existiendo una brecha de eficiencia del -3% que es un porcentaje mínimo que no se ejecutó, puesto que nos planteamos medir el cumplimiento en un 100% , pero podemos decir que la ejecución de éste rubro ha sido realizado casi en su totalidad, por lo tanto consideramos que ha sido muy buena la gestión de sus directivos.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 05

OBJETIVO 5. Realizar la adquisición en un 100% del valor presupuestado para la dotación de materiales para laboratorio y uso médico pecuario a la profesional de la Unidad Pecuaria, cuyo valor presupuestado es de \$ 200.00, para el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en la dotación de materiales para laboratorio y uso médico a la profesional de la Unidad Pecuaria, con un valor presupuestado de 200.00 dólares, durante el año 2009	La austeridad presupuestaria	$\frac{\text{Valor invertido}}{\text{Valor Presupuestado}} \times 100$ $\frac{9.80}{200.00} = 0.05 \times 100 = 5\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{5}{100} \times 100$ $\text{índice} = 5\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 5\% - 100\% = -95\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-Al aplicar a este rubro el indicador, se determina que éste ha sido ejecutado en un mínimo porcentaje, existiendo una brecha de eficiencia del -95% , es decir no se proveyó a la Técnica del Area pecuaria de los instrumentos requeridos, pero esto se debe al ínfimo valor presupuestado, por lo que creemos necesario la presupuestacion de valores que se aproximen a la realidad o a su vez se realicen traspasos de crédito para incrementar la partida de manera que se pueda proveer de los equipos e insumos necesarios en aras de que se pueda cumplir con el trabajo de esta Unidad.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 06

OBJETIVO 6. Invertir el 100% del valor presupuestado en Vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración General con un costo de \$ 11,000.00, con el fin de cubrir al máximo las deficiencias de uniformes del personal, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje del Presupuesto invertido en la compra de Vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración general durante el año 2009	La austeridad presupuestaria Número de personal municipal	$\frac{\text{Valor invertido}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{11,591.00}{11,593.00} = 1.00 \times 100 = 100\%$	%	Al finalizar el año 2009	100%	El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{índice} = 100\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 100\% - 100\% = 0\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Se puede observar que el rubro asignado para la dotación de uniformes y prendas de protección a empleados ha sido ejecutado en un 100%, existiendo una brecha de eficiencia del 0%, lo que se considera positivo por que se ha dado cumplimiento a lo planificado y a la vez se ha dotado eficientemente de uniformes al personal, cubriendo sus expectativas y bienestar a los empleados que influye mucho en el desempeño de sus labores.

MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR



FICHA TECNICA NRO 07

OBJETIVO 7 . Pagar en un 100% del Retroactivo Según resolución de la SENRES R.O. 410 del 25-08-2008, al personal de la Administración General, con un valor de \$ 240.00 dólares, durante el año 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados de la Administración General, pagados por concepto de retroactivos durante el año 2009	La priorizacion de pagos al personal de	$\frac{\text{Nro de empleados pagados}}{\text{Nro de empleados planificad.}} \times 100$ $\frac{8.00}{8.00} = 1.00 \times 100 = 100\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	Rol de pagos	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{índice} = 100\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 100\% - 100\% = 0\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Podemos determinar que de los 8 empleados de Administración General del Municipio se ha logrado pagar a todos el retroactivo previsto en el presupuesto municipal, por lo tanto observamos que se ha pagado en un 100%, existiendo una brecha de eficacia del 0%, con lo cual se ha logrado que el cumplimiento haya sido óptimo.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 08

OBJETIVO 8. Dar cumplimiento en un 100% el valor presupuestado para la adquisición de materiales de oficina para la Unidad de Turismo, con un valor de \$ 1,400.00, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en la adquisición de materiales de oficina, para el dpto. de Turismo, durante el año 2009	Falta de disponibilidad económica Falta de aplicación de los procesos de contratación pública	$\frac{\text{Valor invertido}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{935.62}{1,400.00} = 0.67 \times 100 = 67\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	El valor codificado y pagado de la Cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{67}{100} \times 100$ $\text{índice} = 67\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 67\% - 100\% = -33\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Se determina el rubro destinado para la dotación de materiales de oficina al departamento de Turismo no se ejecutó al 100% como fue la meta trazada, ejecutándose en un 67%, por lo que existe una brecha de eficiencia de -33% que se debió a la falta de disponibilidad económica al momento de realizar la adquisición y por otro lado también la nula aplicación de los procesos de compras públicas.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 09

OBJETIVO 9. Capacitar a los Empleados del Departamento Financiero en un 60% con un valor de \$ 3.000,00, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados del Departamento Financiero capacitados durante el año 2009	Número reducido de personal para reemplazar a los que asisten a capacitación	$\frac{\text{N° de empleados capacitados}}{\text{N° de empleados planificados}} \times 100$ $\frac{2.00}{11.00} = 0.18 \times 100 = 18\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	Información proporcionada por Analista de Recursos Humanos, Roles de pagos	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{18}{100} \times 100$ $\text{índice} = 18\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 18\% - 100\% = -82\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Se determina que el rubro destinado para la capacitación de empleados del Departamento Financiero se ha ejecutado en un 18% que dista mucho de la meta planificada, pese a que ésta fue apenas del 60%, existiendo una brecha de eficacia del -82% que se debe a que a más de ser pequeño el rubro asignado para capacitación (\$ 300.00) se realizó una disminución de crédito por \$ 230.00, quedando \$ 70.00 con lo que se alcanzó a capacitar a 2 empleados de los 11 que conforman el Departamento Financiero.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 10

OBJETIVO 10. Capacitar al personal del Departamento de Producción Sustentable en un 98%, con un valor presupuestado de \$ 500.00, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en capacitación al personal del Departamento de Producción Sustentable en el año 2009	Austeridad económica Poco interés en la capacitación por parte de las autoridades municipales	$\frac{\text{Valor invertido en capacitac}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{0.00}{500.00} = 0.00 \times 100 = 0\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	El valor de asignacion inicial , codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{0}{100} \times 100$ $\text{índice} = 0\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 0\% - 100\% = -100\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACION.- Se observa que la capacitación a empleados del Departamento de Producción Sustentable no se llevó a cabo, pues existe una brecha de eficiencia del -100% debido a que se hizo una disminución de crédito en su totalidad evidenciando la escasa atención que se ha dado a la capacitación de los funcionarios de este Departamento.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 11

OBJETIVO 11. Capacitar en un 60% el personal de Administración General, mediante talleres financiados por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados capacitados en el Departamento de Administración General en el año 2009	Nro. de empleados de Administración General.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados planificados}} \times 100$ $\frac{5.00}{8.00} = 0.63 \times 100 = 63\%$	%	al finalizar el año 2009	60%	Datos proporcionados por Analista de Recursos Humanos, según su planificación	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{63}{60} \times 100$ $\text{índice} = 105\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 105\% - 100\% = 5\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- El indicador aplicado a este objetivo nos demuestra que se ha superado la meta trazada que era de capacitar al 60% de los empleados de la Administración General en el 2009, con lo que se determina que existe una brecha de Eficacia del 5%, esto se debió a que la capacitación no representó costo para la institución por que fue financiada por la Asociación de Municipalidades del Ecuador y se aprovechó esta fortaleza para capacitar a 5 de 8 empleados.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 12

OBJETIVO 12. Capacitar en un 50% al personal de la Unidad de Turismo, con un costo de \$ 300.00, durante el año 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de valores invertidos en capacitación al personal de la Unidad de Turismo en el año 2009	Austeridad económica Poco interés en la capacitación por parte de las autoridades municipales	$\frac{\text{Valor invertido en capacitación}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{0.00}{300.00} = 0.00 \times 100 = 0\%$	%	al finalizar el año 2009	50%	El valor de asignación inicial y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{0}{50} \times 100$ $\text{Índice} = 0\%$ <p>brecha= Índice - 100%</p> <p>brecha= 0%-100%= -100%</p>
<p>ANÁLISIS E INTERPRETACION.- Al aplicar a este rubro el indicador podemos observar que no se ejecutó pues existe una brecha de Eficiencia del -100% por que habiendo presupuestado \$ 300.00 se hizo un disminución de crédito por \$ 278.00 y con el saldo de \$ 21.38 no se ha podido llevar a cabo lo planeado.</p>							

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 13

OBJETIVO 13. Promocionar en un 80% los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor, con un valor de \$ 200,00, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en promocionar los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor durante el año 2009	Costos de servicios publicitarios y promoción	$\frac{\text{Valor invertido en Publicidad}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$ $\frac{24.00}{200.00} = 0.12 \quad \times 100 = 12\%$	%	al finalizar el año 2009	80%	El valor de asignación inicial, codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{12}{80} \times 100$ $\text{índice} = 15\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 15\% - 100\% = -85\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Podemos observar que no se ejecutó satisfactoriamente el rubro presupuestado, pues existe una brecha de Eficiencia del -85% debido a que se hizo una disminución de crédito de \$ 176.00 y con el saldo de \$ 24 se hicieron pequeñas publicaciones, lo que quizá no fue suficiente para difundir con éxito los servicios que esta sección ofrece en beneficio de los agricultores del cantón Centinela del Cóndor.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 14

OBJETIVO 14. Elaborar el 100% de contratos al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, por parte del Departamento Jurídico, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de contratos elaborados al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor durante el año 2009	Recursos económicos Personal Municipal	$\frac{\text{Nº de contratos elaborados}}{\text{Nº de contratos planificados}} \times 100$ $\frac{27.00}{30.00} = 0.90 \times 100 = 90\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	Rol de Empleados eventuales Dpto. Jurídico	$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{90}{100} \times 100$ $\text{Índice} = 90\%$ $\text{brecha} = \text{Índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 90\% - 100\% = -10\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Podemos observar que se tuvo previsto elaborar el 100% de los contratos de empleados eventuales planificados, pero se ha cumplido en un 90% resultando de esta manera una brecha de eficacia de -10% ya que de los 30 empleados planificados se les realizó el contrato sólo a 27 debido a la falta de disponibilidad económica y al encargo a personal de planta en algunas de estas funciones requeridas.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 15

OBJETIVO 15. Ejecutar en un 90% el Proyecto Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor en Convenio con el MIES, por un costo de \$ 54,773.00, en año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de dólares invertidos en la Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor, en el año 2009	Transferencia de fondos por parte del Mies para el convenio	$\frac{\text{Valor invertido en apoyo a agrop}}{\text{valor presupuestado apoyo agrop}} \times 100$ $\frac{45,739.03}{54,773.00} = 0.84 \quad \times 100 = 84\%$	%	al finalizar el año 2009	90%	El valor codificado y pagado de la cédula presupuestaria de gastos 2009	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{84}{90} \times 100$ $\text{índice} = 93\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 93\% - 100\% = -7\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Con la aplicación de este indicador se determina que habiendonos planteado ejecutar un 90% del proyecto de reactivación socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor, no se logró ejecutar en su totalidad, existiendo una brecha de eficiencia del -7%, que se debió a que este rubro estaba dirigido solo para Asociaciones con la entrega de microcréditos para la producción, en cuya participación influyó la poca cultura de la gente para trabajar en Sociedad y el tiempo que tarda la obtención de la vida jurídica de una Asociación.

MUNICIPIO DEL CANTÓN CENTINELA DEL CÓNDOR



FICHA TÉCNICA N° 16

OBJETIVO 16. Determinar el porcentaje de usuarios reales frente a los usuarios potenciales en la sección de Recaudaciones, durante el año 2009.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de usuarios reales atendidos en la sección de Recaudaciones Municipales, durante el año 2009	Catastro Municipal	$\frac{\text{Nº de usuarios reales}}{\text{Nº de usuarios potenciales}} \times 100$ $\frac{5.200,00}{7.258,00} = 0,72 \quad \times 100 = 72\%$	%	al finalizar el año 2009	100%	Datos demográficos del cantón, Catastro Municipal.	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{índice} = \frac{72}{100} \times 100$ $\text{índice} = 72\%$ $\text{brecha} = \text{índice} - 100\%$ $\text{brecha} = 72\% - 100\% = -28\%$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.- Se puede evidenciar que un 72% de los usuarios potenciales constan en el catastro Municipal, los cuales se encuentran tributando, por lo que determinamos que existe una brecha de eficacia del -28%, porcentaje que podría mejorar si se hace una actualización del catastro y la cifra de usuarios reales aumente, lo que generaría mas recaudación de ingresos propios para el Municipio.

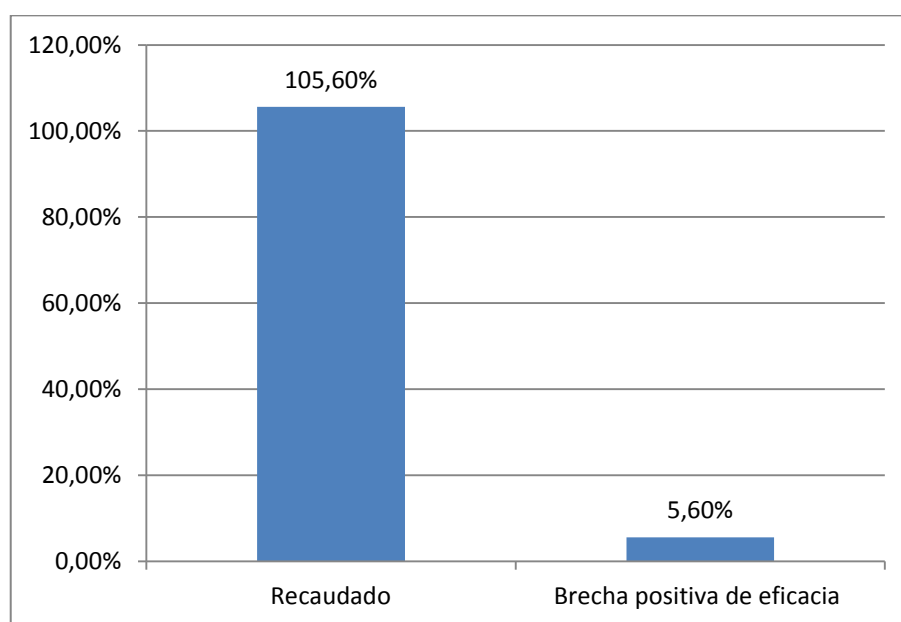
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

FICHA TÉCNICA N° 1

Obtener la recaudación de por lo menos el 90% por concepto de impuesto de Alcabalas, por un valor de \$ 13,000.00, durante el año 2009.

Con la aplicación de este indicador nos hemos propuesto medir la eficacia en la recaudación de impuestos por Alcabalas, al finalizar el año 2009 se determina que habiéndonos planteado obtener una recaudación de al menos el 90%, se ha obtenido una recaudación superior a la meta propuesta, alcanzando el 105.60%, por lo tanto existe una brecha positiva de 5.60% en eficacia presupuestaria de ingresos, valores que se considera que son muy aceptables y positivos para el financiamiento del presupuesto municipal.

Gráfico N° 1. Recaudación de impuestos por alcabalas



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

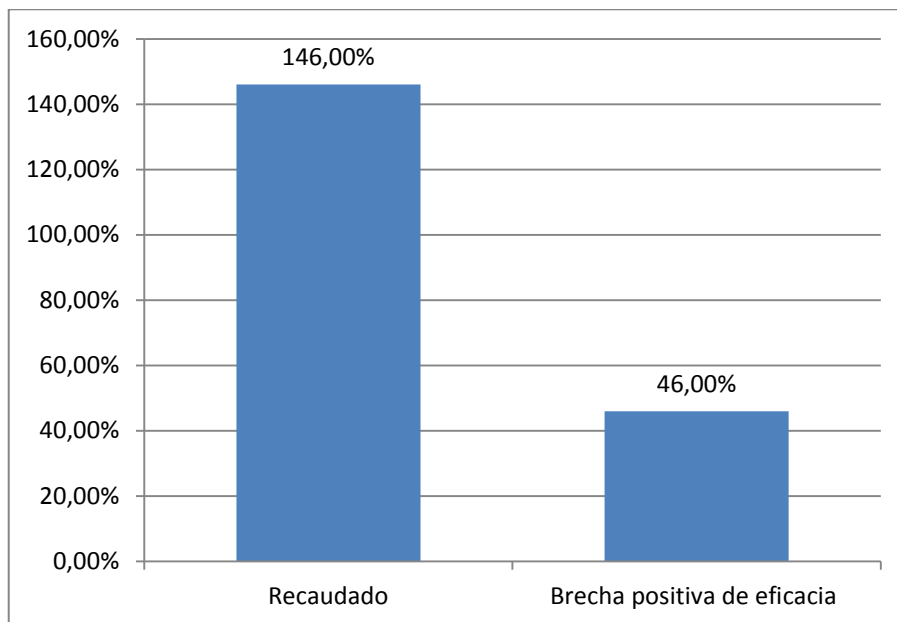
FICHA TÉCNICA N° 2

Lograr la recaudación del 95% del impuesto a los predios urbanos, que según lo presupuestado equivale a \$ 6,100.00, durante el año 2009.

Al habernos propuesto la meta de lograr al menos el 95% en la recaudación de impuestos a los predios urbanos, con este indicador de eficacia podemos determinar que se ha obtenido una recaudación superior a la meta propuesta, alcanzando el 146%, por lo tanto

existe una brecha positiva de 46% en eficacia presupuestaria de ingresos, que lo podemos catalogar como un logro positivo que en gran parte se debe a los incentivos relacionados con las rebajas por pronto pago, dentro del primer semestre del año 2009.

Gráfico N° 2. Recaudación por impuesto a los predios urbanos



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

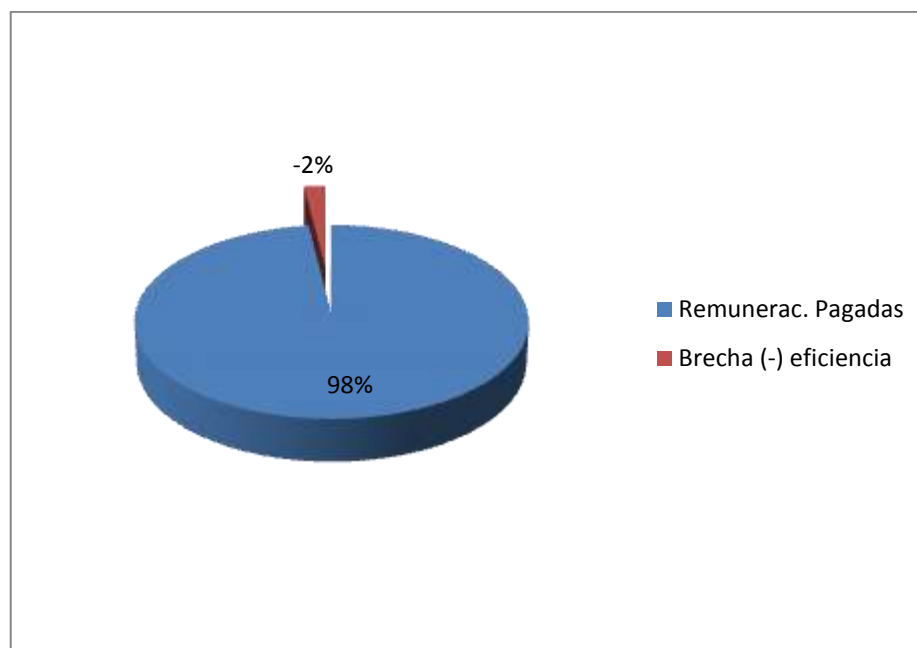
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 3

Pagar el 100% de remuneraciones unificadas a los empleados de planta del Departamento Financiero del Municipio, por un valor de \$ 110,721.98, en el año 2009.

Al aplicar el indicador se puede determinar que al término del año 2009 se ha logrado pagar un 98% de remuneraciones unificadas a empleados de planta del Departamento Financiero, existiendo una brecha de eficiencia del -2% que se debe a que la remuneración del mes de diciembre 2009 se la paga en enero de 2010 por falta de recursos al momento de que se generó la obligatoriedad de pagar.

Gráfico N° 3. Remuneraciones unificadas Dpto. Financiero



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

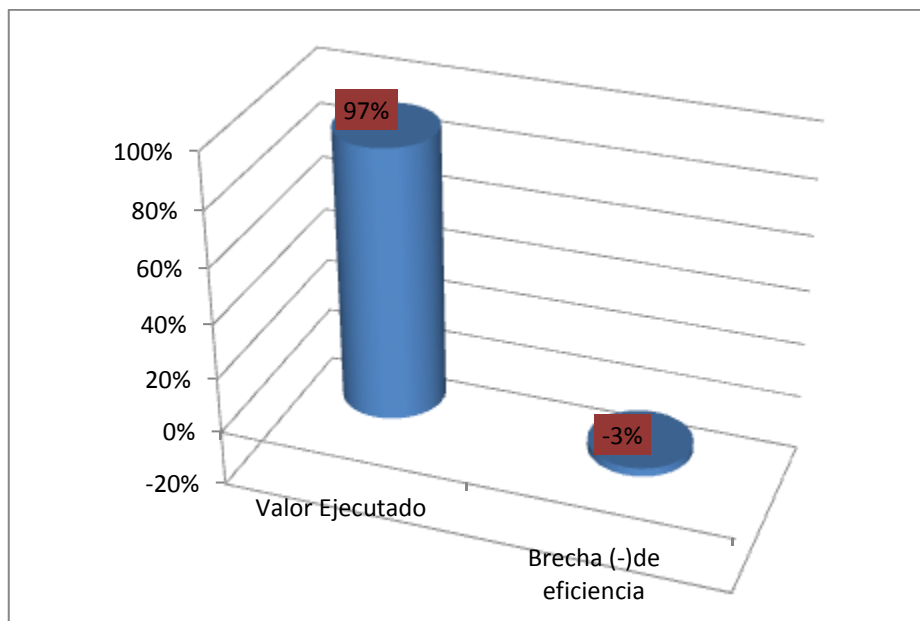
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 4

Ejecutar en un 100% el rubro destinado a la compra libros y colecciones para la Biblioteca Municipal, con una asignación presupuestaria de \$ 7,020.00, para el año 2009.

Luego de aplicar el indicador se puede determinar que al finalizar el año 2009 se ha logrado realizar la adquisición de libros y colecciones para la Biblioteca Municipal en un 97% del valor presupuestado, existiendo una brecha de eficiencia del -3% que es un porcentaje mínimo que no se ejecutó, puesto que nos planteamos medir el cumplimiento en un 100%, pero podemos decir que la ejecución de éste rubro ha sido realizado casi en su totalidad, por lo tanto consideramos que ha sido muy buena la gestión de sus directivos.

Gráfico N° 4. Compra de libros y colecciones para la Biblioteca Municipal



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

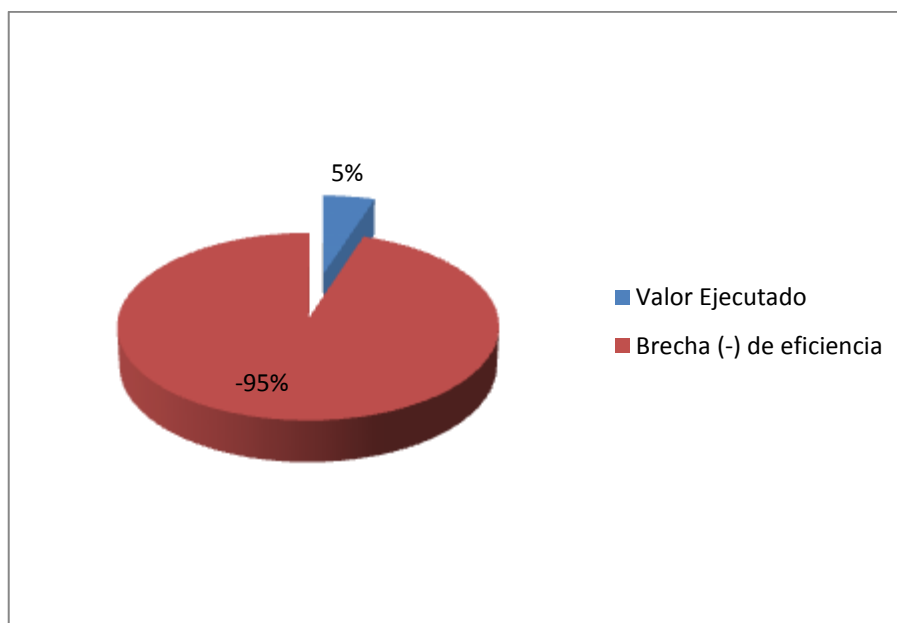
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 5

Realizar la adquisición en un 100% del valor presupuestado para la dotación de materiales para laboratorio y uso médico pecuario a la profesional de la Unidad Pecuaría, cuyo valor presupuestado es de \$ 200,00, para el año 2009.

Al aplicar a este rubro el indicador, se determina que éste ha sido ejecutado en un mínimo porcentaje, existiendo una brecha de eficiencia del -95%, es decir no se proveyó a la técnica del Área Pecuaría de los instrumentos requeridos, pero esto se debe al ínfimo valor presupuestado, por lo que creemos necesario la asignación de valores que se aproximen a la realidad o a su vez se realicen traspasos de crédito para incrementar la partida de manera que se pueda proveer de los equipo e insumos necesarios con la finalidad de que se pueda cumplir con el trabajo de esta Unidad.

Grafico N° 5. Promoción de servicios que brinda la Sección Agrícola municipal



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

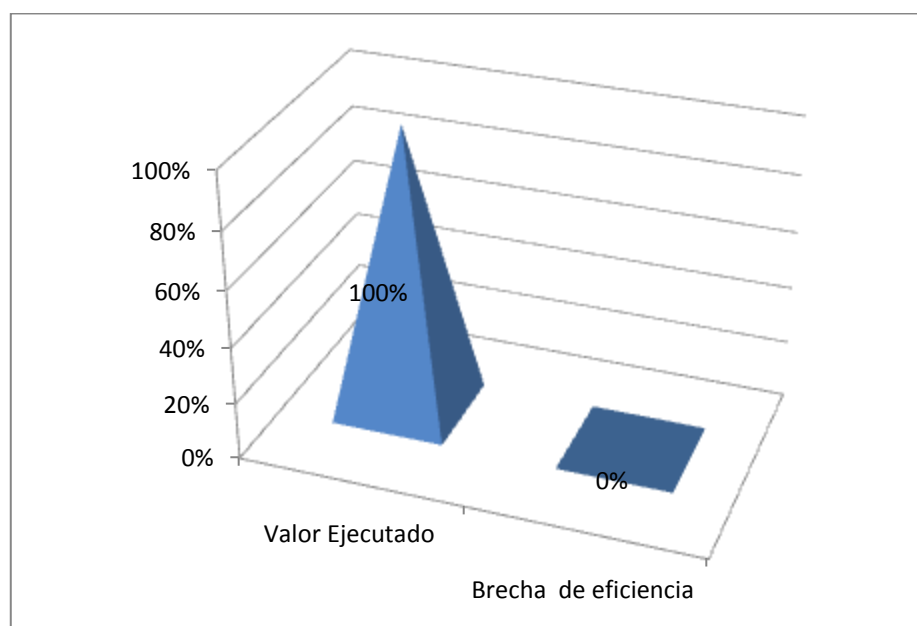
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 6

Invertir el 100% del valor presupuestado en vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de la Administración General con un costo de \$ 11,000.00, con el fin de cubrir al máximo las deficiencias de uniformes del personal, durante el año 2009.

Se puede observar que el rubro asignado para la dotación de uniformes y prendas de protección a empleados ha sido ejecutado en un 100%, existiendo una brecha de eficiencia del 0%, lo que se considera positivo porque se ha dado cumplimiento a lo planificado y a la vez se ha dotado eficientemente de uniformes al personal, cubriendo sus expectativas y bienestar a los empleados que influye mucho en el desempeño de sus labores.

Grafico N° 6. Dotación de vestuario, lencería y prendas de protección para el personal de Administración General



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

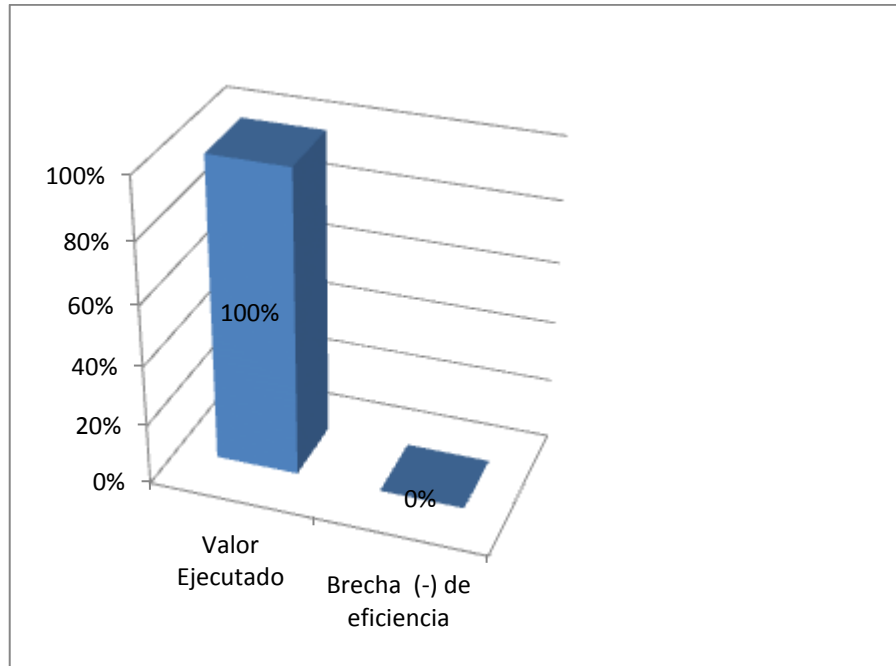
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 7

Pagar en un 100% del retroactivo según resolución de la SENRES R.O. 410 del 25-08-2008, al personal de la Administración General con un valor de \$ 240.00, durante el año 2009.

Podemos determinar que de los ocho empleados de Administración General del Municipio se ha logrado pagar a todos el retroactivo previsto en el presupuesto municipal, por lo tanto habiéndonos propuesto medir a través de este indicador de eficacia observamos que se ha pagado en un 100%, por tanto existe una brecha de eficacia del 0%, con lo cual se ha logrado que el cumplimiento haya sido óptimo.

Grafico N° 7. Pago de retroactivo al personal de Administración General



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

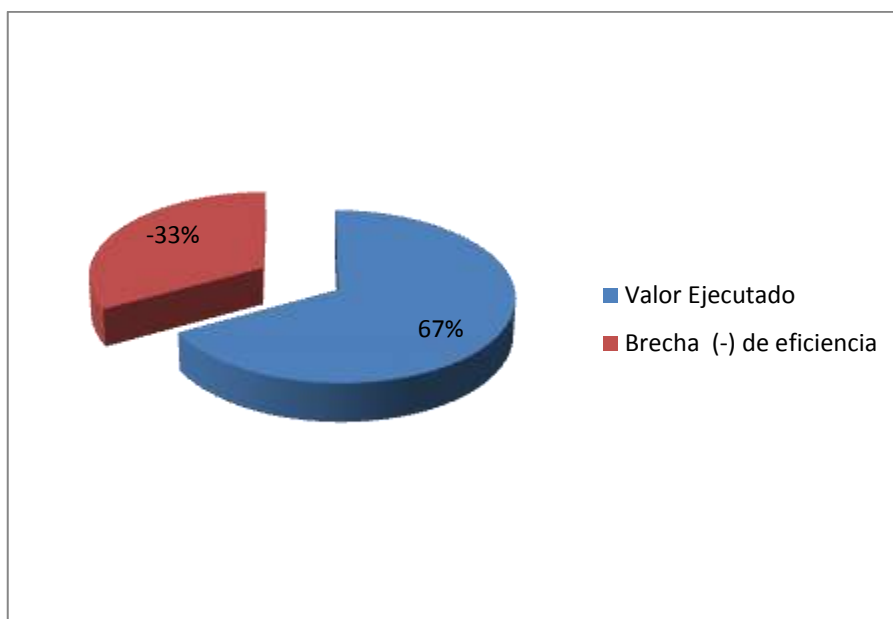
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 8

Dar cumplimiento en un 100% el valor presupuestado para la adquisición de materiales de oficina para la Unidad de Turismo, con un valor de \$ 1,400.00, durante el año 2009.

Se determina el rubro destinado para la dotación de materiales de oficina a la Unidad de Turismo no se ejecutó al 100% como fue la meta trazada, ejecutándose en un 67%, por lo que existe una brecha de eficiencia de -33% que se debió a la falta de disponibilidad económica al momento de requerir la adquisición y por otro lado también la nula aplicación de los procesos de compras públicas que al momento ya se encontraba en vigencia la obligatoriedad de realizar las adquisiciones a través el portal de Compras Públicas .

Gráfico N° 8. Adquisición de materiales de oficina, para la Unidad de Turismo



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

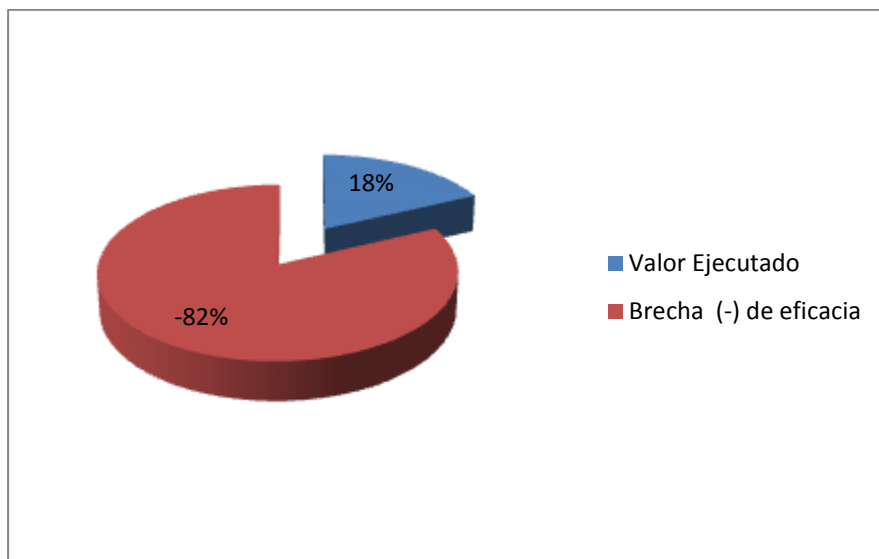
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 9

Capacitar a los empleados del Departamento Financiero en un 60%, con un valor de \$ 300,00, durante el año 2009.

Se determina que el rubro destinado para la capacitación de empleados del Departamento Financiero se ha ejecutado en un 18% que dista mucho de la meta planificada, pese a que ésta fue apenas del 60%, existiendo una brecha de eficacia del -82 % que se debe a que siendo pequeño el rubro asignado para capacitación, mediante reforma se realizó una disminución de crédito por \$ 230.00, quedando \$ 70.00, con lo que se alcanzó a capacitar a dos empleados de los once que conforman el Departamento Financiero.

Gráfico N° 9. Capacitación empleados del Departamento Financiero



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

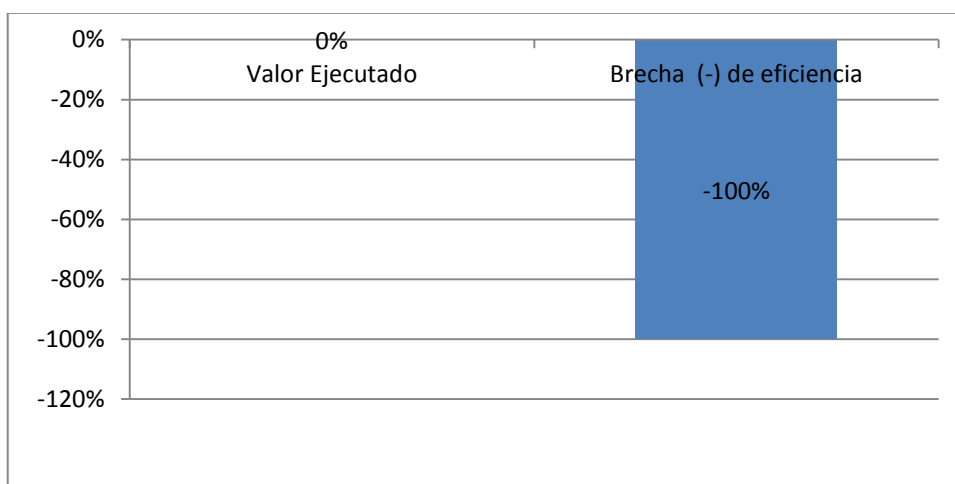
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 10

Capacitar al personal del Departamento de Producción Sustentable en un 98% con un valor presupuestado de \$ 500.00, durante el año 2009.

Se observa que la capacitación a empleados del Departamento de Producción Sustentable no se llevó a cabo, pues existe una brecha de eficiencia del -100% debido a que a través de reforma se hizo una disminución de crédito en su totalidad evidenciando la escasa atención que se ha dado a las capacitación de los funcionarios de este Departamento.

Gráfico N° 10. Capacitación del personal del Dpto. de Producción Sustentable



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

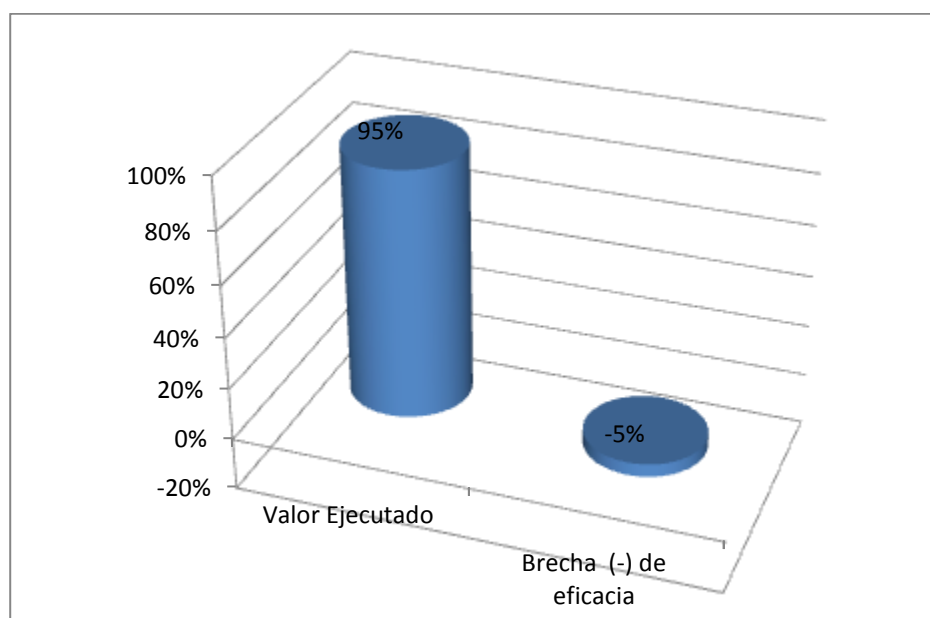
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 11

Capacitar en un 60% el personal de Administración General, mediante talleres financiados por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, durante el año 2009.

El indicador aplicado a este objetivo nos demuestra que se ha superado la meta trazada que era de capacitar al 60% de los empleados de la Administración General en el 2009, con lo que se determina que se capacitó en un 95% de la meta propuesta, por lo tanto existe una brecha negativa de eficacia de -5%, el significativo número de empleados capacitados se debió a que la capacitación no representó costo para la institución por que fue financiada por la Asociación de Municipalidades del Ecuador y se aprovechó esta fortaleza para capacitar a 5 de ocho empleados.

Gráfico N° 11. Capacitación personal de Administración General



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

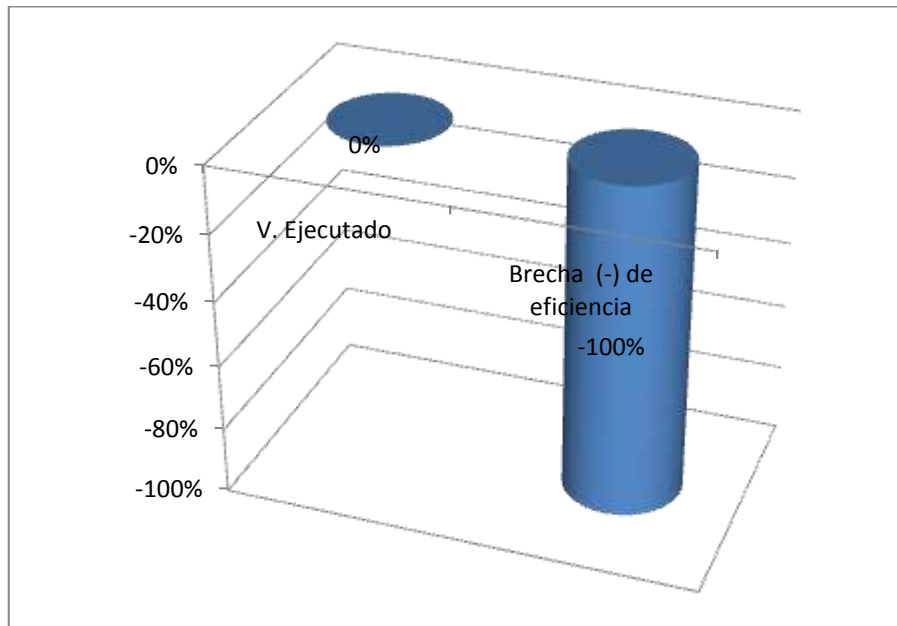
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 12

Capacitar en un 50% al personal de la Unidad de Turismo, con un costo de \$ 300.00, durante el año 2009.

Al aplicar este rubro el indicador podemos observar que no se ejecutó pues existe una brecha de eficiencia del -100% por que habiendo presupuestado \$ 300.00, mediante reforma se hizo un disminución de crédito por \$ 278.00 y con el saldo de \$ 21.38 no se ha podido llevar a cabo lo planeado.

Gráfico N° 12. Capacitación al personal de la Unidad de Turismo



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

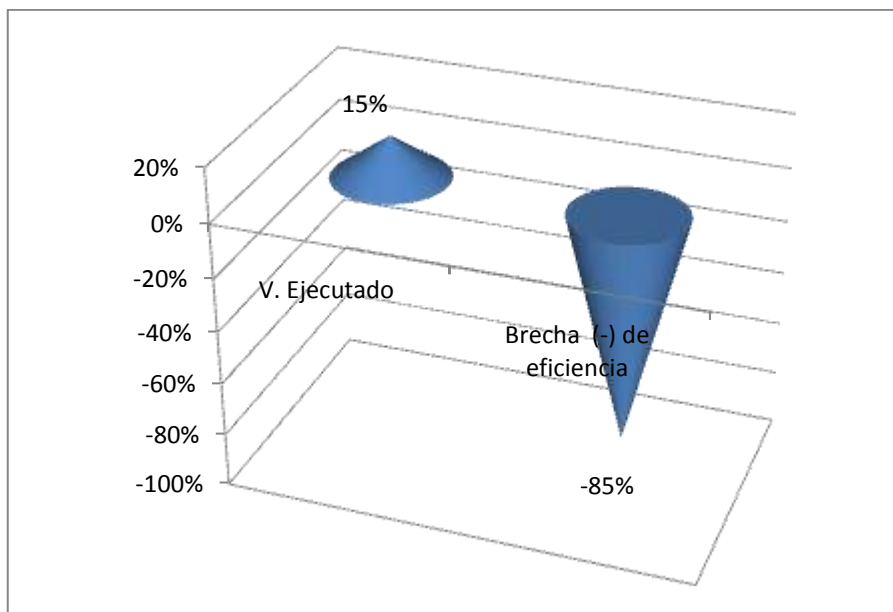
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 13

Promocionar en un 80% los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores del cantón Centinela del Cóndor, con un valor de \$ 200,00, durante el año 2009.

Podemos observar que se ejecutó este rubro en un 15% que no es satisfactorio por lo que resulta una brecha de eficiencia del -85% debido a que a través de una reforma se hizo una disminución de crédito en \$ 176.00 y con el saldo de \$ 24.00 se hizo pequeñas publicaciones, lo que quizá no fue suficiente para difundir con éxito los servicios que esta sección ofrece en beneficio de los agricultores del cantón Centinela del Cóndor.

Gráfico N° 13. Promoción de servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

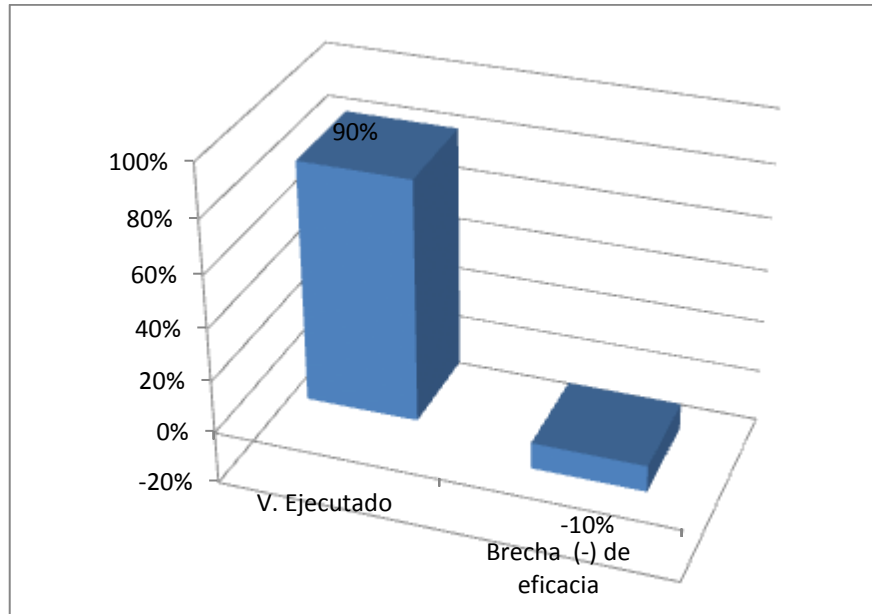
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 14

Elaborar el 100% de contratos al personal de empleados eventuales del Municipio del cantón Centinela del Cóndor, por parte del Departamento Jurídico, durante el año 2009.

Podemos observar que se tuvo previsto elaborar el 100% de los contratos de empleados eventuales planificados, pero se ha cumplido en un 90%, resultando de esta manera una brecha de eficacia de -10% ya que de los 30 empleados planificados se les realizó el contrato solo a 27, debido a la falta de disponibilidad presupuestaria y económica para pago de remuneraciones y al encargo de funciones a personal de planta en algunos de estas contrataciones que en un principio se tuvo planificado contratar.

Gráfico N° 14. Elaboración de contratos del personal eventual del Municipio



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

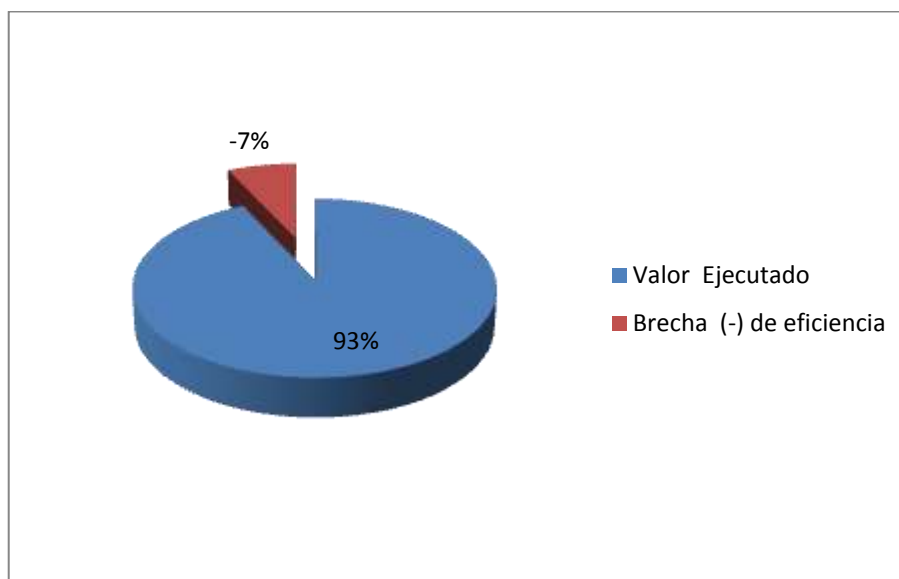
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 15

Ejecutar en un 90% el proyecto de Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor en convenio con el MIES, por un valor de \$ 54,773.00, en año 2009.

Con la aplicación de este indicador se determina que habiéndonos planteado ejecutar un 90% del proyecto de reactivación socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor, se logró ejecutar en un 93%, existiendo una brecha de eficiencia del -7%, que se debió a que este rubro estaba dirigido solo para Asociaciones, en este resultado influyó la poca cultura de la gente para trabajar en sociedad y el tiempo que tarda la obtención de la vida jurídica de una Asociación, pero pese a ello una gran parte de la ciudadanía está participando de este proyecto.

Gráfico N° 15. Ejecución del proyecto de Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Cóndor



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

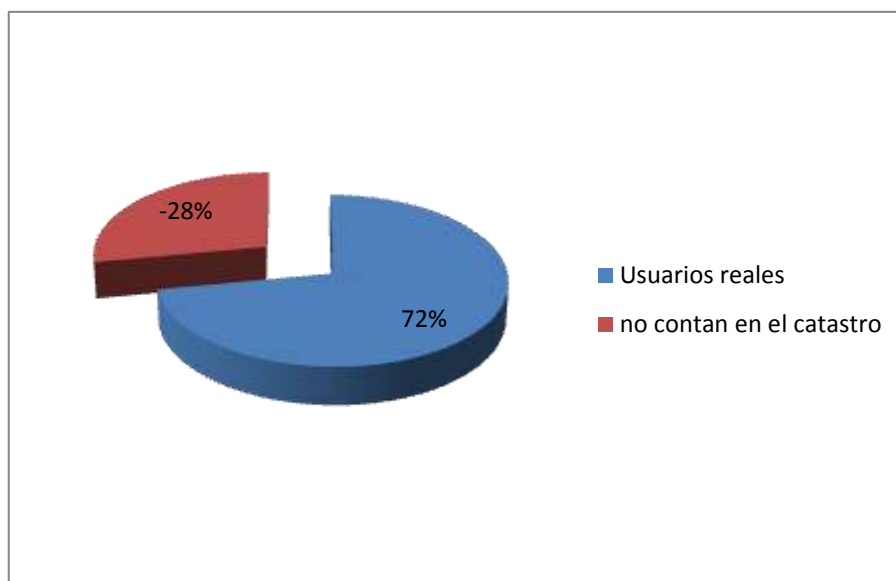
Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

FICHA TÉCNICA N° 16

Determinar el porcentaje de usuarios reales frente a los usuarios potenciales en la sección de Recaudaciones, durante el año 2009.

Se puede evidenciar que un 72% de los usuarios potenciales constan en el catastro Municipal, los cuales se encuentran tributando, por lo que determinamos que existe una brecha de eficacia del -28%, porcentaje que podría mejorar si se hace una actualización del catastro y la cifra de usuarios reales aumente, lo que generaría una mayor recaudación de ingresos propios para el Municipio.

Gráfico N° 16. Usuarios reales frente a los usuarios potenciales



Fuente: Municipio del cantón Centinela del Cóndor

Autores: Nidia Estrada y Herman Minga

3.5 INFORME

Nuestro trabajo de investigación referente al diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el Municipio del cantón Centinela del Cóndor, se ha basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En cuanto a la perspectiva financiera hemos tratado de vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la institución que han servido de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Para la aplicación de los indicadores bajo la perspectiva financiera se ha hecho énfasis en medir la celeridad en las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones, los mismos que contribuirán al financiamiento del presupuesto municipal, así como el manejo de recursos, guardando relación con el presupuesto.

Dentro de las perspectivas del proceso interno, se identificó los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos tanto de la institución como del usuario interno. Se ha tomado para el análisis, bajo esta perspectiva, la medición de eficiencia y eficacia en la ejecución de los rubros referentes a la dotación de materiales de oficina, materiales para laboratorio y uso médico, pecuario, vestuario y lencería, y; prendas de protección, pago de retroactivos a empleados de diferentes dependencias. Es recomendable que las autoridades municipales definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los usuarios actuales y futuros, desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos sino en su infraestructura, es decir, capacidades de los empleados, satisfacción del empleado, retención del empleado, productividad del empleado, capacidades de los sistemas de información, motivación y delegación de poder y coherencia de objetivos, es por eso que en nuestro trabajo de investigación a través de indicadores hemos medido la eficacia y eficiencia de los rubros referentes a capacitación a empleados de diferentes áreas.

Las perspectivas del cliente, permiten que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes o usuarios (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los usuarios de los servicios municipales.

En el caso de los usuarios internos, se ha tratado lo relacionado con la elaboración de contratos por parte del Departamento Jurídico.

En cuanto a clientes externos que serían los usuarios de los servicios municipales se ha tratado sobre los servicios que brinda la Sección Agrícola a los agricultores, la medición del porcentaje de ejecución del Proyecto Reactivación Socioeconómica del cantón Centinela del Córdon en convenio con el MIES y determinación del porcentaje de usuarios reales frente a los usuarios potenciales en la Sección de Recaudaciones.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Una vez finalizado el trabajo de investigación llegamos a concluir que el Municipio del cantón Centinela del Cóndor no cuenta con una planificación estratégica y operativa bien estructurada, lo que dificulta la aplicación de los diferentes indicadores, imposibilitándonos establecer el porcentaje de cumplimiento de algunos objetivos.
2. En el aspecto de recaudaciones de impuestos de los rubros motivo de nuestro estudio, con la aplicación de indicadores de eficacia determinamos que la meta propuesta ha sido superada pese a ser cercana al 100%, existiendo de esta manera eficacia en el personal de Recaudación y en las políticas de cobro a usuarios.
3. Con respecto al pago de remuneraciones y retroactivos existen brechas negativas de eficiencia muy pequeñas o nulas, pues ha existido la predisposición por parte de los directivos y la eficiencia necesaria por parte del personal encargado de estas funciones y la pequeña brecha que existe se debe a la falta de disponibilidad económica al momento del pago.
4. En el departamento de Producción Sustentable, los rubros tomados para nuestro análisis demuestran que existen brechas de eficiencia muy cercanas al -100%, lo que significa que no se dotó de materiales para laboratorio y uso médico a la profesional del Área Pecuaria lo que afecta directamente al desempeño de su trabajo.
5. En lo referente a la dotación de vestuario y uniformes a empleados de los departamentos en estudio, se evidencia que el rubro destinado para este fin ha sido ejecutado en su totalidad, logrando la satisfacción y bienestar de los empleados.
6. En materia de capacitación, la aplicación de los indicadores de eficiencia a las áreas examinadas, en algunas existe una brecha negativa elevada, evidenciando la escasa capacitación que se ofrece al personal, pues las partidas presupuestaria han sufrido una reducción de crédito, lo que puede repercutir en la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.
7. En cuanto a la elaboración de contratos del personal eventual por parte del Departamento Jurídico se determina que todos los contratos de empleados eventuales planificados se ha cumplido en un 90%, resultando de esta manera una brecha de eficacia de -10% ya que de los 30 empleados planificados se les realizó el contrato solo a 27 debido a la falta de disponibilidad económica y al encargo a personal de planta en algunas de estas

funciones requeridas.

8. Respecto a la ejecución del Proyecto de Reactivación Socioeconómica del cantón mediante la entrega de microcréditos a asociaciones jurídicas para proyectos productivos, podemos concluir diciendo que la brecha negativa de eficiencia que existe, aunque no tan elevada, obedece a la negativa de algunas personas para trabajar en sociedad, así como la dificultad de obtener la vida jurídica de las asociaciones de reciente creación.
9. Al proponernos determinar los usuarios reales de los servicios municipales que se paga en Recaudaciones, encontramos que la institución no cuenta con un censo actualizado para determinar el número de usuarios potenciales por lo que hemos tomado datos de censos anteriores que podrían influir en los resultados.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las Autoridades y Jefes Departamentales estructurar una planificación estratégica y operativa de la institución de manera que se refleje claramente los planes, objetivos, formas y plazos en los que serán logrados.
2. Se recomienda mantener y mejorar en lo posible, las políticas de cobro, los incentivos de descuento por pronto pago, a fin de que la afluencia de los usuarios a pagar sus impuestos sea oportuna y así el presupuesto de ingresos esté financiado.
3. Al considerar que existe eficiencia en el pago de retroactivos y remuneraciones a empleados se debe mantener la oportunidad en dichas erogaciones, pues de esta manera se logra la satisfacción del personal y el mayor interés en el cumplimiento de sus actividades.
4. Se hace necesario e imprescindible la dotación de los equipos e insumos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de cada dependencia, y al momento de realizar el presupuesto se debe ubicar valores que se acerquen a la realidad de la compra o en el caso de que se presupueste valores ínfimos, a través de una reforma de incremento de crédito alimentar dicha partida para poder realizar las adquisiciones requeridas y el déficit no ocasione el incumplimiento de objetivos y metas.

5. Al considerar que ha habido un cumplimiento óptimo en la dotación de vestuario y uniformes a empleados de las dependencias tomadas para nuestro estudio, es recomendable mantener este nivel de cumplimiento para lograr la satisfacción y sensación de bienestar del personal.
6. Se recomienda poner mayor énfasis en la capacitación e innovación de conocimientos para ir a la par con los avances tecnológicos de este mundo globalizado en las áreas en las que no se ha brindado ésta, ya que de eso depende en gran parte el óptimo desempeño de las actividades y la atención que se pueda dar al usuario y por consiguiente el logro de los objetivos institucionales.
7. Es conveniente el ahorro de recursos al encargar funciones a empleados de planta de la institución siempre que su disponibilidad de tiempo lo permita de tal forma que sea eficiente en el cumplimiento de funciones.
8. Para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Centinela del Cóndor, se considera importante la entrega de microcréditos, aunque en sí esa no es función de los Municipios, pero ya que se ha optado por esta alternativa en convenio con el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) se debe dar mayor asesoramiento a las familias sobre los beneficios de trabajar en sociedad y facilitar mayor información para tramites inherentes a estos proyectos de manera que se llega a la mayor cantidad de habitantes y de esta manera se mejore la calidad de vida de los mismos.
9. Se recomienda realizar un censo con la finalidad de contar con un catastro actualizado de todos los usuarios, de tal forma que nos permita incluir a todos los usuarios potenciales y así las recaudaciones que financian el presupuesto de ingresos sea mayor y por ende la municipalidad pueda reinvertirlas en obras para el cantón.

BIBLIOGRAFIA

- AECA 2002 – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas “*Indicadores para la gestión empresarial. Principios de Contabilidad de Gestión*”. Madrid 2da Edición. España.
- Amat Oriol – “*Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*”. Editorial Gestión 2000 Barcelona. España.
- ANDREU SEIX, Ismael (1999): Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación de la gestión y mejora del funcionamiento de los servicios personales.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) - (2000): Indicadores de gestión para las entidades públicas. Comisión de Contabilidad de Gestión. Documento nº 16.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) - (2002): Un sistema de indicadores de gestión para ayuntamientos. Comisión de Contabilidad de Gestión. Documento nº 26.
- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- DODERO JORDÁN, Adolfo (2004): “Indicadores para la gestión municipal”. En Presupuesto y gasto público nº 37, abril 2004.
- Guía de Indicadores de Gestión, Declaración de la Misión Institucional.Horvath & Partners (2003): ***Dominar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- IGLESIAS GARCÍA DE VICUÑA, Carmen y NIETO RIVERA, Antonio (2001): “El proyecto SINIGAL: Una metodología para la implantación de indicadores de gestión en municipios” .En Auditoría Pública nº 23.
- J. (2005): Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales. Thomson Civitas.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): ***Cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- López Viñeglas A – “El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial AECA”.
- Ponencias del VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003
- Salgueiro Amado (2001): ***Indicadores de gestión y cuadro de mando***, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Sitio web: <http://www.hss.edu/biosmporter.html>
- Sitio web: <http://www.people.hbs.edu/kaplen>

- Sitio web: <http://www.tablero-decomando.com/ampro>
- Sitioweb:[http://www.monografias.com/trabajos66/planeacion-funcion-proceso-administrativo/ planeación-funcion-proceso administrativo2.shtml#planeaciob](http://www.monografias.com/trabajos66/planeacion-funcion-proceso-administrativo/planeacion-funcion-proceso-administrativo2.shtml#planeaciob)
- Texto Guía U.T.P.L., “**Sistemas Administrativos**”, Escuela de Administración de Empresas 10mo. Ciclo año 2004.
- www.fundibeg.com
- www.gestionyadministracion.com. El contenido aquí presente se halla registrado bajo derechos del autor.
- www.lawebmunicipal.com/publicaciones/andreu/andreu.htm.

ANEXOS

Anexo 1. Datos recopilados para efectos de estudio

Número de capacitaciones planificadas para El personal del Dpto. Financiero en 2009 (Ficha Técnica nro. 9)	11
Número de empleados capacitados del Dpto. Financiero en 2009 (Ficha Técnica nro. 9)	2
Número de capacitaciones planificadas para El personal de Adm.. General en 2009 (Ficha Técnica nro. 11)	5
Número de empleados capacitados en el Dpto. Adm. General en 2009 (Ficha Técnica nro. 11)	8
Número de usuarios reales de servicios municipales Dpto. Avalúos y catastros (Ficha Técnica nro. 16)	5,200
Número de habitantes del Cantón Centinela del Cóndor (Ficha Técnica nro. 16)	7,258



Anexo 2. Cédula presupuestaria de ingresos

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Desde: 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1.01.02.01	A La Plusvalia En La Venta De Predios Urbanos	3,900.00	0.00	3,900.00	7,923.18	7,923.18	-4,023.18
1.1.02.01.01	Impuesto A Los Predios Urbanos	6,100.00	651.68	6,751.68	6,489.00	9,380.76	262.68
1.1.02.02.01	Impuesto A Los Predios Rurales	9,200.00	2,000.00	11,200.00	10,876.35	3,913.43	323.65
1.1.02.06.01	Impuesto De Alcabalas	13,000.00	0.00	13,000.00	12,354.71	12,354.71	645.29
1.1.07.08.01	Al Desposte De Ganado	100.00	0.00	100.00	144.10	144.10	-44.10
1.3.01.02.01	Acceso A Piscina Y Tobogán Centro Recreacional Zumbi	0.00	600.00	600.00	846.65	846.65	-246.65
1.3.01.03.01	Ocupación de De Lugares Públicos Temporales	1,000.00	0.00	1,000.00	900.00	900.00	100.00
1.3.01.06.01	Venta De Formularios, Certificados, Papel Membretado Y Timbres	26,000.00	117.81	26,117.81	7,103.27	7,106.57	19,014.54
1.3.01.07.01	Venta De Bases Técnica Para Contratos	0.00	12.80	12.80	12.80	7.80	0.00
1.3.01.08.01	Prestación De Servicios En Contratos	1,000.00	1,000.00	2,000.00	1,290.32	1,290.32	709.68
1.3.01.08.02	Otros Ingresos	36,000.00	0.00	36,000.00	32,732.10	32,732.10	3,267.90
1.3.01.08.03	Prestación De Servicios Administrativos	3,500.00	0.00	3,500.00	1,250.26	1,250.26	2,249.74
1.3.01.08.04	Servicios De Internet	0.00	1,209.32	1,209.32	1,551.00	996.63	-341.68
1.3.01.09.01	Rodaje De Vehículos Motorizados	1,000.00	0.00	1,000.00	960.00	960.00	40.00
1.3.01.14.01	Tasa Por Servicios De Camal Municipal	100.00	0.00	100.00	3.30	3.30	96.70



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 1 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Anexo 3. Cédula presupuestaria de gastos

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.1

Denominación : Subprograma 1.- ADMINISTRACION GENERAL

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1.01.05.01	Remuneraciones Unificadas	106,812.00	1,732.72	108,544.72	107,876.94	667.78	107,876.94	107,876.94	667.78
5.1.01.05.02	Retroactivo Según Senres-R.O. 364 Del 20-06-2008	960.00	0.00	960.00	0.00	960.00	0.00	0.00	960.00
5.1.01.06.01	Salarios Unificados	4,200.00	-642.42	3,557.58	3,507.58	50.00	3,507.58	3,507.58	50.00
5.1.01.06.02	Retroactivo Según Senres R.O. 410 Del 25-08-2008	240.00	0.00	240.00	240.00	0.00	240.00	240.00	0.00
5.1.02.03	Decimotercer Sueldo	9,369.30	-3,054.71	6,314.59	6,217.71	96.88	6,217.71	6,217.71	96.88
5.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	2,000.00	134.62	2,134.62	2,084.35	50.27	2,084.35	2,084.35	50.27
5.1.05.04	Encargos Y Subrogaciones	1,500.00	104.97	1,604.97	1,604.97	0.00	1,604.97	1,604.97	0.00
5.1.05.07.01	Honorarios- Delegados De Colegios Profesionales	0.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	0.00	1,920.00	1,516.00	0.00
5.1.05.08.01	Diets Concejales	52,500.00	-1,113.54	51,386.46	47,031.25	4,355.21	47,031.25	44,751.25	4,355.21
5.1.05.09	Horas Extraordinarias Y Suplementarias	0.00	140.05	140.05	140.04	0.01	140.04	93.36	0.01
5.1.05.10	Servicios Personales Por Contrato	5,940.00	-233.00	5,707.00	3,300.00	2,407.00	3,300.00	2,896.28	2,407.00
5.1.06.01	Aporte Patronal	12,123.16	-2,258.64	9,864.52	8,927.23	937.29	8,927.23	8,900.36	937.29
5.1.06.02	Fondo De Reserva	8,971.00	6,143.60	15,114.60	14,374.86	739.74	14,374.86	14,333.61	739.74
5.1.07.99	Otras Indemnizaciones Laborales	13,540.00	-1,128.86	12,411.14	12,411.14	0.00	12,411.14	9,029.64	0.00
5.3.01.04	Energía Eléctrica	12,000.00	4,047.27	16,047.27	14,893.04	1,154.23	14,438.32	14,425.40	1,608.95
5.3.01.05	Telecomunicaciones	9,000.00	0.00	9,000.00	8,391.86	608.14	8,391.86	8,382.39	608.14
5.3.01.06	Servicio De Correo	200.00	-36.83	163.17	163.17	0.00	163.17	163.17	0.00
5.3.02.01	Transporte De Personal	500.00	-43.00	457.00	457.00	0.00	457.00	457.00	0.00
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones	3,000.00	-1,539.59	1,460.41	1,460.41	0.00	1,460.41	1,460.41	0.00
5.3.02.05.01	Aporte A La Participación A Reina De La Provincia	1,500.00	-1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.02.05.02	Premiación A Los Participantes De Monigotes Y Testamentos	1,500.00	0.00	1,500.00	1,500.00	0.00	1,500.00	1,500.00	0.00

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 107 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 2 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.1

Denominación : Subprograma 1.- ADMINISTRACION GENERAL

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.3.02.05.03	Aporte Gobierno Provinc. Fiestas Provincia- Carro Alegórico Y Artistas	0.00	7,629.42	7,629.42	7,364.71	264.71	7,364.71	7,006.55	264.71
5.3.02.06.01	Aporte Al Xiv De Cantonización Centinela Del Cóndor	30,000.00	-15,172.15	14,827.85	14,827.85	0.00	14,827.85	14,827.85	0.00
5.3.02.07	Difusión, Información Y Publicidad	2,500.00	-2,101.04	398.96	398.85	0.11	398.85	272.17	0.11
5.3.02.99.01	Otros Servicios(Peaje)	100.00	0.00	100.00	96.03	3.97	96.03	96.03	3.97
5.3.03.01	Pasajes Al Interior	2,000.00	232.36	2,232.36	2,232.36	0.00	2,232.36	2,232.36	0.00
5.3.03.03	Viticos Y Subsistencias En El Interior	3,000.00	175.25	3,175.25	3,175.25	0.00	3,175.25	3,002.50	0.00
5.3.05.99.01	Arrendamientos Varios	100.00	1,976.67	2,076.67	1,810.00	266.67	1,810.00	1,774.00	266.67
5.3.07.04	Mantenimiento Y Reparación De Equipos Y Sistemas Informáticos	200.00	150.00	350.00	350.00	0.00	350.00	347.00	0.00
5.3.08.01	Alimentos Y Bebidas	1,000.00	-510.31	489.69	428.95	60.74	428.95	428.95	60.74
5.3.08.02	Vestuario, Lencera Y Prendas De Protección	11,000.00	593.00	11,593.00	11,591.80	1.20	11,591.80	11,591.80	1.20
5.3.08.03	Combustibles Y Lubricantes	20,000.00	-5,781.04	14,218.96	14,218.96	0.00	14,218.96	14,218.96	0.00
5.3.08.04	Materiales De Oficina	14,000.00	6,794.73	20,794.73	20,638.05	156.68	20,638.05	19,739.73	156.68
5.3.08.05	Materiales De Aseo	500.00	2,221.32	2,721.32	2,720.72	0.60	2,720.72	2,704.41	0.60
5.3.14.03	Mobiliarios	0.00	384.70	384.70	384.70	0.00	384.70	3.85	0.00
5.6.01.06.01	Descuentos Y Descargos Títulos De Crédito	7,500.00	-1,915.39	5,584.61	5,148.48	436.13	5,148.48	5,148.48	436.13
5.6.01.06.02	Descuentos Y Descargos Títulos De Crédito Aceras Y Bordillos	500.00	0.00	500.00	10.47	489.53	10.47	10.47	489.53
5.7.02.01.02	Seguros De Vehículos	1,050.00	0.00	1,050.00	0.00	1,050.00	0.00	0.00	1,050.00
5.7.02.06	Costas Judiciales	2,000.00	0.00	2,000.00	1,942.49	57.51	1,942.49	1,924.36	57.51
5.8.01.02.03	Iece- Secap	696.06	-169.33	526.73	489.61	37.12	489.61	442.94	37.12
5.8.01.02.04	Aporte A La Brigada De Músicos De Loja	300.00	-300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.04.04.01	Instalación De La Centralilla Telefónica	810.00	0.00	810.00	610.00	200.00	610.00	610.00	200.00

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 108 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 3 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.1

Denominación : Subprograma 1.- ADMINISTRACION GENERAL

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
7.3.08.04	Materiales De Oficina	225.00	0.00	225.00	87.70	137.30	87.70	87.66	137.30
7.3.14.07	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informáticos	1,190.00	0.00	1,190.00	1,071.44	118.56	1,071.44	1,070.84	118.56
7.5.01.01.10	Convenio Con Otros Organismos Públicos	1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.5.04.01.01	Contrato Instalaciones Eléctricas, Telefonicas,Aire Acondicionado Palacio	48,735.10	0.00	48,735.10	48,735.10	0.00	48,735.10	48,735.10	0.00
8.4.01.03	Mobiliarios	8,000.00	0.00	8,000.00	7,454.80	545.20	7,454.80	7,454.80	545.20
8.4.01.04	Maquinarias Y Equipos	5,661.83	1,000.00	6,661.83	6,282.37	379.46	6,282.37	6,276.16	379.46
Total Función :		407,923.45	-3,119.17	404,804.28	388,572.24	16,232.04	388,117.52	379,447.39	16,686.76

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 109 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 4 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.2.1

Denominación : Subprograma 2.- ADMINISTRACION FINANCIERA

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1.01.05.01	Remuneraciones Unificadas	118,128.00	-7,406.02	110,721.98	109,662.01	1,059.97	109,662.01	108,413.43	1,059.97
5.1.02.03	Decimotercer Sueldo	9,844.00	0.00	9,844.00	8,261.69	1,582.31	8,261.69	8,261.69	1,582.31
5.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	2,400.00	0.00	2,400.00	2,230.26	169.74	2,230.26	2,180.00	169.74
5.1.05.04	Encargos Y Subrogaciones	1,500.00	3,676.32	5,176.32	5,176.32	0.00	5,176.32	5,176.32	0.00
5.1.06.01	Aporte Patronal	13,407.53	-3,606.79	9,800.74	8,880.07	920.67	8,880.07	8,880.07	920.67
5.1.06.02	Fondo De Reserva	9,844.00	6,123.24	15,967.24	15,156.78	810.46	15,156.78	15,156.78	810.46
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones	100.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01	Pasajes Al Interior	300.00	-246.25	53.75	53.75	0.00	53.75	35.50	0.00
5.3.03.03	Viticos Y Subsistencias En El Interior	1,000.00	2,035.89	3,035.89	3,019.17	16.72	3,019.17	2,764.57	16.72
5.3.06.03	Servicio De Capacitación	300.00	-230.00	70.00	70.00	0.00	70.00	70.00	0.00
5.3.07.04	Mantenimiento Y Reparación De Equipos Y Sistemas Informáticos	100.00	-92.00	8.00	8.00	0.00	8.00	8.00	0.00
5.3.14.03	Mobiliarios	0.00	300.00	300.00	300.00	0.00	300.00	300.00	0.00
5.7.01.02.01	Matriculación De Vehiculos	3,500.00	-1,639.74	1,860.26	0.00	1,860.26	0.00	0.00	1,860.26
5.7.02.01.01	Seguros Personal Caucionado	400.00	-400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.02.03	Comisiones Bancarias	2,700.00	-2,260.79	439.21	414.70	24.51	414.70	414.70	24.51
5.8.01.02.01	Contraloria General Del Estado	15,000.00	6,514.33	21,514.33	21,514.32	0.01	21,514.32	21,514.32	0.01
5.8.01.02.02	Ame	9,000.00	5,248.93	14,248.93	14,248.92	0.01	14,248.92	14,248.92	0.01
5.8.01.02.03	Iece- Secap	654.54	-214.94	439.60	398.30	41.30	398.30	398.30	41.30
5.8.02.04.01	Consorcio De Municipios Amazónicos	6,000.00	2,036.46	8,036.46	8,036.45	0.01	8,036.45	8,036.45	0.01
5.8.02.04.02	Consorcio De Municipios De Zamora Chinchipe	6,000.00	697.07	6,697.07	6,697.05	0.02	6,697.05	6,697.05	0.02
8.4.01.07	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informáticos	1,400.00	-1,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 110 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 5 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.2.1

Denominación : Subprograma 2.- ADMINISTRACION FINANCIERA

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
Total Función :		201,578.07	9,035.71	210,613.78	204,127.79	6,485.99	204,127.79	202,556.10	6,485.99



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 7 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 2.1.1

Denominación : Subprograma 1.- EDUCACION Y CULTURA

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.3.08.13	Repuestos Y Accesorios	0.00	125.00	125.00	122.00	3.00	122.00	0.75	3.00
5.8.01.02.03	lece- Secap	327.86	-230.36	97.50	77.22	20.28	77.22	75.99	20.28
7.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	23,544.00	-2,804.00	20,740.00	19,358.00	1,382.00	19,358.00	19,358.00	1,382.00
7.1.02.03	Decimotercer Sueldo	1,962.00	-270.00	1,692.00	1,527.50	164.50	1,527.50	72.92	164.50
7.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	800.00	0.00	800.00	534.71	265.29	534.71	98.71	265.29
7.1.04.99.01	Incentivo Económico Integrantes Del Grupo De Música	2,540.00	2,096.40	4,636.40	4,636.40	0.00	4,636.40	4,636.40	0.00
7.1.05.01	Retroactivo Segun Senres R.O. 364 Del 20-06-2008 Y R.O 410 25-08-08	600.00	0.00	600.00	0.00	600.00	0.00	0.00	600.00
7.1.06.01	Aporte Patronal	2,672.24	-828.20	1,844.04	1,543.11	300.93	1,543.11	1,529.39	300.93
7.1.06.02	Fondo De Reserva	2,038.00	1,207.88	3,245.88	3,091.08	154.80	3,091.08	2,962.04	154.80
7.3.01.05.01	Servicio De Internet Para Escuelas Y Colegios(Pp)	1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.01	Transporte De Personal	1,000.00	670.00	1,670.00	1,595.00	75.00	1,595.00	1,592.30	75.00
7.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones	100.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.99.05	Liquidaciones De Fondos De Años Anteriores- Rolando Soto	0.00	4,505.00	4,505.00	4,505.00	0.00	4,505.00	4,505.00	0.00
7.3.03.01	Pasajes Al Interior	100.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	56.80	0.00
7.3.03.03	Viticos Y Subsistencias En El Interior	200.00	-200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.08.11	Materiales De Construcción, Eléctricos, Plomera Y Carpintera	1,000.00	0.00	1,000.00	983.75	16.25	983.75	983.75	16.25
7.3.08.12.01	Escudos, Pizarras, Tizas, Banderas Escuelas Urbanas Y Rurales Cantón	1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.14.07	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informáticos	180.00	0.00	180.00	180.00	0.00	180.00	180.00	0.00
7.3.14.09	Libros Y Colecciones	7,020.00	0.00	7,020.00	6,780.00	240.00	6,780.00	6,780.00	240.00
7.5.01.03.08	Mejoram. Bateria Sanitaria li Etapa Esc. Aurelio Espinosa Polit(35%Donaciones)	11,410.00	0.00	11,410.00	0.00	11,410.00	0.00	0.00	11,410.00
7.5.01.04.04	Construcc. Cancha Uso Múltiple Barrio Sta. Bárbara	8,000.00	410.43	8,410.43	8,410.43	0.00	8,410.43	8,407.32	0.00

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 112 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 8 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 2.1.1

Denominación : Subprograma 1.- EDUCACION Y CULTURA

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
7.5.01.07.01	Convenio Miduvi-Meyc, Construcc. De 3 Viviendas Esc. Unidocentes	21,600.00	3,663.77	25,263.77	25,263.77	0.00	25,263.77	25,011.13	0.00
7.5.01.07.02	Convenio Dinse, Manten. Y Reparac. Esc-Ciudad De Latacunga Panguintza	100,000.00	15,901.86	115,901.86	115,901.86	0.00	115,901.86	74,882.95	0.00
7.5.01.07.03	Convenio Plan Binacional, Proyecto Construcc. Centro Infantil Ciudad De	54,571.30	0.00	54,571.30	54,552.49	18.81	0.00	0.00	54,571.30
7.8.02.06.01	Convenio Innfa, 75 Becas Escolares Niños Y Niñas Del Cantón	8,000.00	0.00	8,000.00	0.00	8,000.00	0.00	0.00	8,000.00
7.8.02.06.02	Estímulo Económico A Estudiantes Destacados	3,040.00	0.00	3,040.00	500.00	2,540.00	500.00	500.00	2,540.00
8.4.01.04	Maquinarias Y Equipos	858.00	0.00	858.00	858.00	0.00	858.00	858.00	0.00
8.4.01.09	Libros Y Colecciones	3,600.00	-50.00	3,550.00	3,539.00	11.00	3,539.00	3,539.00	11.00

Total Función : 257,163.40 21,997.78 279,161.18 253,959.32 25,201.86 199,406.83 156,030.45 79,754.35

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 113 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 11 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto: 6

Institución: 956

Unidad Ejecutora: 0000

Función: 2.4.1

Denominación: Subp 1.- Otros Servicios Sociales (turismo)

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1.02.03	Decimotercer Sueldo	495.00	0.00	495.00	357.50	137.50	357.50	357.50	137.50
5.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	200.00	0.00	200.00	85.38	114.62	85.38	85.38	114.62
5.1.05.01	Retroactivo Segun Senres R.O. 364 Del 20-06-2008	415.00	0.00	415.00	0.00	415.00	0.00	0.00	415.00
5.1.05.10	Servicios Personales Por Contrato	5,940.00	-1,141.41	4,798.59	4,306.50	492.09	4,306.50	4,230.64	492.09
5.1.06.01	Aporte Patronal	200.00	195.49	395.49	351.86	43.63	351.86	305.54	43.63
5.1.06.02	Fondo De Reserva	495.00	0.00	495.00	0.00	495.00	0.00	0.00	495.00
5.3.02.01	Transporte De Personal	50.00	-50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones	150.00	-150.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.02.07	Difusión, Información Y Publicidad	655.00	-655.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01	Pasajes Al Interior	50.00	-50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.03.03	Viticos Y Subsistencias En El Interior	100.00	-100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.06.03	Servicio De Capacitación	300.00	-278.62	21.38	0.00	21.38	0.00	0.00	21.38
5.3.08.01	Alimentos Y Bebidas	200.00	-160.00	40.00	40.00	0.00	40.00	40.00	0.00
5.3.08.04	Materiales De Oficina	0.00	1,400.00	1,400.00	1,176.00	224.00	1,176.00	935.62	224.00
5.8.01.02.03	Iece- Secap	29.70	-12.06	17.64	15.68	1.96	15.68	15.68	1.96
Total Función :		9,279.70	-1,001.60	8,278.10	6,332.92	1,945.18	6,332.92	5,970.36	1,945.18

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 114 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 15 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.2.2

Denominación : Subp. 2 Producción Sustentable

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengad	Pagado	Saldo por Devengar
5.3.01.06	Servicio De Correo	110.00	0.00	110.00	1.25	108.75	1.25	1.25	108.75
5.8.01.02.03	lece- Secap	325.20	-139.58	185.62	165.86	19.76	165.86	165.86	19.76
5.8.02.04.03	Convenio Con El Mies Proyecto Reactivación Socioeconómica Del	63,850.00	-9,077.00	54,773.00	46,865.56	7,907.44	46,865.56	45,739.03	7,907.44
7.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	28,656.00	-15,823.67	12,832.33	12,300.33	532.00	12,300.33	12,300.33	532.00
7.1.02.03	Decimotercer Sueldo	1,982.00	1,513.52	3,495.52	3,495.52	0.00	3,495.52	3,495.51	0.00
7.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	600.00	116.44	716.44	716.42	0.02	716.42	716.42	0.02
7.1.05.01	Retroactivo Segun Senres R.O. 364 Del 20-06-2008 Y R.O 410 25-08-08	2,640.00	-2,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.1.05.03	Jornales por contrato	4,200.00	0.00	4,200.00	52.00	4,148.00	52.00	52.00	4,148.00
7.1.05.10.01	Personal Contratado	37,500.00	-3,901.67	33,598.33	30,398.46	3,199.87	30,398.46	29,075.26	3,199.87
7.1.06.01	Aporte Patronal	2,699.48	1,440.09	4,139.57	3,699.02	440.55	3,699.02	3,699.00	440.55
7.1.06.02	Fondo De Reserva	2,282.00	2,720.52	5,002.52	4,573.29	429.23	4,573.29	4,573.29	429.23
7.3.02.01	Transporte De Personal	1,000.00	-261.00	739.00	739.00	0.00	739.00	739.00	0.00
7.3.02.07	Difusión, Información Y Publicidad	200.00	-176.00	24.00	24.00	0.00	24.00	24.00	0.00
7.3.02.99.04	Concesión De Licencias Aprovechamiento De Las Microcuencas	1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.03.01	Pasajes Al Interior	500.00	-345.00	155.00	155.00	0.00	155.00	155.00	0.00
7.3.03.03	Viticos Y Subsistencias En El Interior	1,500.00	-224.17	1,275.83	1,267.65	8.18	1,267.65	1,116.40	8.18
7.3.05.99	Otros Arrendamientos(Hospedaje)	300.00	200.00	500.00	432.00	68.00	432.00	432.00	68.00
7.3.06.01	Contrato De Consultoría Y Estudios De Impacto Amb. Soapaca Y Natenza	9,300.00	0.00	9,300.00	9,200.00	100.00	9,200.00	6,182.00	100.00
7.3.06.03.02	Servicio De Capacitación	500.00	-500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.08.01.02	Alimentos Y Bebidas	600.00	-437.91	162.09	130.50	31.59	130.50	130.50	31.59
7.3.08.07	Materiales De Impresión, Fotografía, Reproducción Y Publicaciones	0.00	1,857.37	1,857.37	1,450.00	407.37	1,450.00	1,450.00	407.37

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 115 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com



MUNICIPIO DEL CANTON CENTINELA DEL CONDOR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 16 de 23

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 956

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.2.2

Denominación : Subp. 2 Producción Sustentable

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
7.3.08.10	Materiales Para Laboratorio Y Uso Medico	200.00	0.00	200.00	9.80	190.20	9.80	9.80	190.20
7.3.08.14	Suministros Para Actividades Agropecuarias, Pesca Y Caza	800.00	-223.35	576.65	576.65	0.00	576.65	574.25	0.00
7.3.08.99.02	Adquisición De Fungicidas Y Otros	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00
7.8.02.04.01	Apoyo Al Sector Agrícola, Ganadero, Piscícola, Cafetero Del Cantón	18,146.00	-18,146.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.8.02.04.02	Cooperación Con El Ded Año 2008	6,000.00	0.00	6,000.00	6,000.00	0.00	6,000.00	6,000.00	0.00
7.8.02.04.03	Convenio Proyecto Proloza-Prohidrico	0.00	5,222.27	5,222.27	5,222.27	0.00	5,222.27	5,222.27	0.00
8.4.01.04	Maquinarias Y Equipos	400.00	8,831.00	9,231.00	9,077.00	154.00	9,077.00	9,077.00	154.00
8.4.01.07	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informáticos	1,000.00	-1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.05.12	Semovientes	0.00	340.00	340.00	340.00	0.00	340.00	340.00	0.00
Total Función :		186,390.68	-31,654.14	154,736.54	136,991.58	17,744.96	136,991.58	131,370.17	17,744.96

Ruc N°:
1960001270001

Dirección :
AVDA. PAQUISHA

Teléfono :
072606874 - 116 -

Correo Electronico :
municipiocentinela@hotmail.com

Anexo 5. Rol de pagos empleados eventuales diciembre 2009

I. MUNICIPIO DE CENTINELA DEL CONDOR																											
ROL DE PAGOS DE EMPLEADOS EVENTUALES MES DE DICIEMBRE DEL 2.009																											
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	PERMANENCIA CONTRATO OMS	SEÑALAR UNIFICADA	VALOR DIARIO	SUBTOTAL RESERVA	FONDOS DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	BASE IMPON.	AP. IESS 5.25%	AP. IESS 11.25%	IECE SECAP	APORT. PATR.	CALDIA	GUILLERMO SARANGO	CAJA AL CREO	CONTRIB. APOC.	CLUB MUNICI.	ANTIGÜEDAD	LEJANA PIEDA-P	ASERTI OCHOA	ALCOZUM MOVITAR	PARA E JUNIO	OPTIMA VISOR	PATRONATO	TOTAL DEPOSITO	
111. 5.1.01.05.01 ADMINISTRACION GENERAL																											
1	MERCEDES PATRICIA AVILA ROSA	ASISTENTE DE SECRETARIA	31-05-09	00	478,00	478,00		478,00	370,00	34,80		3,70	41,26				83,88	4,00			10,00		1,50		2,75	361,47	
2	IVAN ALFONSO NARVAEZ CORREA	ASISTENTE DE SECRETARIA	31-05-09	00	762,00	762,00	63,50	825,50	633,60		71,91	3,17	70,65			101,50	47,65	4,00		11,20	10,00						579,24
111. 5.1.05.10 ADMINISTRACION GENERAL																											
3	CURANDA ROMERO SARANGO	RELACIONADOR PUBLICO	31-05-09	00	495,00	495,00	41,25	536,25	413,00	38,62		4,13	46,05	21,36				4,00	50,00			11,30					410,97
121. 5.1.01.05.01 DIRECCION FINANCIERA																											
4	JOSE RAMIREZ OJALAN	JEFE DE REINTAS	31-05-09	00	635,00	635,00		635,00	694,00		78,77	3,47	77,38	21,84			87,80	1,00			10,00			30,00			605,59
TOTAL GASTO CORRIENTE 51:																											
241. 7.1.05.10.01 DPTO. TURISMO																											
5	CHRISTIAN EDUARDO AGLARRE	OFICINISTA DE TURISMO	31-05-09	00	495,00	495,00		495,00	391,20		44,40	1,96	43,62			244,26	1,00	145,29	11,20	10,00		26,00		10,85			2,00
211. 7.1.01.05 EDUCACION Y CULTURA																											
6	GRECIA MARCELA MARTINEZ	BIBLIOTECARIA BARRIO	31-05-09	00	350,00	350,00		350,00	265,00	24,78		2,65	29,55					31,00									294,22
351. 7.1.05.03 JORNALES																											
7	JUDITH PASTORA MOROCHO	BIBLIOTECARIA BARRIO	31-05-09	00	350,00	350,00		350,00	265,00	24,78		2,65	29,55					4,00	41,76		10,00						269,46
221. 7.1.05.10.01 PATRONATO MUNICIPAL																											
8	MARTHA LITUMA VERA	PROMOTORA COMUNITARIA	31-05-09	00	350,00	350,00		350,00	265,00	24,78		2,65	29,55				12,05	1,00			10,00				0,95	301,22	
9	MARIA MARVELLA JIMENEZ ABAD	FACILITADORA COMUNITARIA	31-05-09	00	317,00	317,00		317,00	265,00	24,78		2,65	29,55				7,67	1,00			10,00				6,00	267,56	
10	VERONICA MARITZA VACA DIONA	FACILITADORA COMUNITARIA	31-05-09	00	250,00	250,00		250,00	265,00	24,78		2,65	29,55					1,00	14,09								199,23
11	CECILIA GRANDA JARAMILLO	INT. SANIT. CANT. PROT. DES. MEDICO PATRON.	31-05-09	00	555,00	555,00		555,00	475,00		53,91	2,38	52,96				155,62	1,00					51,60			282,87	
12	ROSE OLIVERA LUGERA	INT. SANIT. CANT. PROT. DES. MEDICO PATRON.	31-05-09	00	897,00	897,00		897,00											1,00		11,20						874,80
13	LILA GALVEZ RODRIGUEZ	COORD. PATRONATO	31-05-09	00	667,00	667,00		667,00	516,00		58,57	2,58	57,53				32,03	1,00	300,00						71,04	194,38	
14	SEGUNDO GEOVANNY QUILLAS	INT. SANIT. CANT. PROT. DES. MEDICO PATRON.	31-05-09	00	555,00	555,00	46,25	601,25	475,00		53,91	2,38	52,96		35,00			1,00									501,34
15	SILVIO JARAMILLO CARRION	INT. SANIT. CANT. PROT. DES. MEDICO PATRON.	31-05-09	00	555,00	555,00	46,25	601,25	475,00		53,91	2,38	52,96			223,57	1,00	150,00									162,77
16	MAGDALENA PATRICIA HERRERA	FACILITADORA COMUNITARIA	31-05-09	00	250,00	250,00		250,00	265,00	24,78		2,65	29,55					1,00	38,47						12,00	173,75	
221. 7.1.01.05 PATRONATO MUNICIPAL																											
17	JESSICA VIVIANA JIMENEZ	VENITAJERA DE REHABILITACION	31-05-09	00	620,00	620,00		620,00	516,00		58,57	2,58	57,53					1,00	395,00	22,40					24,70	118,33	
322. 7.1.05.10.01 DPTO. PRODUCCION SUSTEN																											
18	BRAULIO CLAUDIO ROMERO	ASISTENTE D.P.S.	31-05-09	00	1.020,00	1.020,00	85,00	1.105,00	850,80		96,57	4,25	94,86					1,00		11,20	10,00						986,23
19	OSCAR PATRICIO CALVA TORRES	TECNICO FORESTAL	31-05-09	00	835,00	835,00	69,58	904,58	694,00		78,77	3,47	77,38				12,14	4,00	712,18	11,20	10,00				3,90	72,38	
20	LORGIA IMACELA IMACELA	SECRETARIA D.P.S.	31-05-09	00	478,00	478,00		478,00	370,00		42,00	1,65	41,26				83,90	1,00		11,20	10,00					329,90	
21	VERONICA CUENCA GONDOVA	TECNICO PROD. AGRICOLA	31-05-09	00	825,00	825,00	69,58	904,58	694,00		78,77	3,47	77,38				1,69	4,00							11,00	799,12	
351. 7.1.01.05 DPTO. DE SERVICIOS COMUNAL																											
22	WILSON OSWALDO CAMO ALUJAN	TOPOGRAFO	31-05-09	00	620,00	620,00		620,00	265,00	24,78		2,65	29,55					1,00	222,07		10,00						362,15
351. 7.1.05.10.01 DPTO DE SERVICIOS COMUNALES																											
23	JAVIER LUZURIAGA TOLEDO	TECNICO UNIDAD PROYEC.	31-05-09	00	635,00	635,00	69,58	704,58	694,00		78,77	3,47	77,38	31,50			188,97	4,00	20,10	11,20	10,00					640,04	
24	CRISTIAN PATRICIO CARRELLLO	ASIST. DE INGENIERIA	31-05-09	00	619,00	619,00		619,00	633,60		71,91	3,17	70,65					4,00									733,09
25	DUNA ARIELIS SANTOS	TECNICO GEST. AMBIENTE	31-05-09	00	835,00	835,00	69,58	904,58	694,00		78,77	3,47	77,38					1,00	646,00		10,00						168,81
26	CESAR CALVA APROBIO	TECNICO UNIDAD PROYEC.	31-05-09	00	635,00	635,00	69,58	704,58	694,00		78,77	3,47	77,38					16,54	4,00		11,20	10,00			3,35	780,72	
27	LUIS ALFREDO CHAPA CANDO	TECNICO UNIDAD PROYEC.	31-05-09	00	635,00	635,00	69,58	704,58	694,00		78,77	3,47	77,38					4,42	1,00		11,20	10,00					799,19
TOTAL GASTO INVERSION 71:																											
TOTALES GASTO CORRIENTE E INVERSION:																											

Dr. Wilson Cañar Ordoñez
CONTADOR GENERAL

Ing. Gioconda Flores Guerrero
TESORERA

Ing. Carlos Castillo Delgado
DIRECTOR FINANCIERO

