



**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

MODELO DE BALANCE SOCIAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES: CASO MUNICIPIO DE SALCEDO

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de**

**Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Responsabilidad Social Corporativa

**Clasificación técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autora:**

Gloria Natalí Garcés Chachapoya

**Director:**

PhD. Edison Marcelo Coba Molina

Ambato - Ecuador

Julio 2017

# Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Gloria Natalí Garcés Chachapoya

En cumplimiento parcial  
de los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados  
Julio 2017

# Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt.  
Presidente del Comité Calificador  
Coordinador de la Oficina de Investigación y  
Postgrados

Joyce Beatriz Mora Rivera, Mg.  
Miembro Calificador

PhD. Edison Marcelo Coba Molina  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel  
Secretario General

Jeannett Eugenia Velastegui Pazmiño, Mg.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Julio, 2017

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

**Tema:** Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autora:** Gloria Natalí Garcés Chachapoya

**Director:** PhD. Edison Marcelo Coba Molina

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Responsabilidad Social Corporativa

**Secundaria:** Gestión Empresarial

### Resumen Ejecutivo

En la actualidad no se cuenta con un balance social que permita cuali- cuantificar las acciones que realizan los GAD municipales en cuanto a su Responsabilidad Social. Hoy en día este tema ha sido abordado por empresas privadas. La Responsabilidad Social Empresarial puede definirse como la contribución voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su imagen y de ésta manera lograr una mejor posición competitiva y valorativa. Por ello se considera necesario adaptar ésta definición a las entidades públicas, convirtiéndose el Balance Social en un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social.

El diseño de un modelo de Balance Social permitirá a los GAD municipales contar con una herramienta de gestión, que reúna y sistematice la información de áreas como la medioambiental, económica y social. Por medio de indicadores que medirán la eficacia y la eficiencia de las acciones sociales realizadas por las municipalidades, y de ésta manera permitir a sus *stakeholders* conocer las acciones emprendidas en Responsabilidad Social, y cuali - cuantificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la sociedad en general y concientizar sobre el compromiso a nivel personal con el planeta.

El modelo de Balance Social será propuesto a manera de plan piloto en el GAD municipal del Cantón Salcedo.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Gloria Natalí Garcés Chachapoya, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0502784853, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gloria Natalí Garcés Chachapoya

0502784853

*A Dios por estar a mi lado en el camino de la vida, levantándose en los momentos difíciles.*  
*A mi hija amada, por ceder el tiempo destinado a compartir entre las dos, este logro es también el tuyo.*  
*A mi madre por apoyarme en este sueño, gracias por todo el tiempo y la tolerancia.*  
*Alexandra y Diego, por la facilidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo, gracias infinitas.*

## **Reconocimientos**

Al GAD Municipal en la persona del Psicólogo Santiago Gualpa, por la apertura para llegar a todos los departamentos. Y a mi tutor PhD. Edison Coba por el apoyo y la paciencia durante el desarrollo del proyecto.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de Balance Social para mejorar la gestión del GAD municipal del cantón Salcedo en acciones relacionadas con Responsabilidad Social Corporativa. Esta investigación se apoyó en la metodología cualitativa, mediante entrevistas con expertos y principales directivos del GAD para establecer un autodiagnóstico de las actividades y límites en la toma de decisiones de los jefes departamentales, así como las oportunidades de mejora para dar inicio a la concientización por el planeta en el que vivimos. La parte esencial de este trabajo es el resultado que arroja el análisis de los indicadores de desempeño: económico, social y ambiental propuestos, que permiten validar el enfoque principal de trabajo que maneja la municipalidad, lo que determina un mayor énfasis hacia el grupo de interés externo. Éste balance permitirá tomar las mejores decisiones y a su vez puede ser anexado a manera de Memoria de Sostenibilidad a los Estados Financieros y a la Rendición de cuentas anual del Municipio.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, grupos de interés, indicadores sociales, memoria de sostenibilidad, balance social.

## Abstract

*The objective of the present research is to develop a model for social balance aimed at improving management of activities related to Social Corporate Responsibility in municipal Autonomous Decentralized Governments (GAD as per the Spanish-language acronym) in the canton of Salcedo, Ecuador. This research used a qualitative approach, using interviews with experts and management representatives of the GAD in order to carry out a self-appraisal of activities and limitations in the department heads' decision-making process, and of opportunities for improvement which would allow for awareness of environmental issues to be raised. The key component of this project is the results of the analysis of economic, social and environmental performance indicators, making possible the validation the primary work approach used within municipal authorities, which prioritizes external interest groups. The proposed balance model will facilitate an effective decision-making process, and in addition can be annexed to the Sustainability Report of Financial Statements and to the Annual Municipal Accountability Report.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, interest groups, social indicators, sustainability report, social balance.*

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> . . . . .	<b>III</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> . . . . .	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>Reconocimientos</b> . . . . .	<b>VI</b>
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> . . . . .	<b>VIII</b>
<b>Lista de Tablas</b> . . . . .	<b>XI</b>
<b>Lista de Figuras</b> . . . . .	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo . . . . .	1
1.2. Descripción del documento . . . . .	1
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> . . . . .	<b>3</b>
2.1. Información técnica básica . . . . .	3
2.2. Descripción del problema . . . . .	3
2.3. Preguntas básicas . . . . .	4
2.4. Formulación de meta . . . . .	4
2.5. Objetivos . . . . .	4
2.5.1. Objetivo general . . . . .	4
2.5.2. Objetivos específicos . . . . .	4
2.6. Delimitación funcional . . . . .	4
2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	4
2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	5
<b>3. Marco Teórico</b> . . . . .	<b>6</b>
3.1. Definiciones y conceptos . . . . .	6
3.1.1. Responsabilidad Social . . . . .	6
3.1.2. Desarrollo Sostenible . . . . .	7
3.1.3. Términos relacionados . . . . .	10
3.1.4. Indicadores Sociales . . . . .	12
3.2. Estado del Arte . . . . .	12
3.2.1. Origen de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa . . . . .	12
3.2.2. Tendencias mundiales de Responsabilidad Social . . . . .	13
3.2.3. Responsabilidad Social Empresarial en América Latina . . . . .	14

3.2.4.	Empresas que practican Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador	15
3.2.5.	Balance Social . . . . .	15
<b>4.</b>	<b>Metodología . . . . .</b>	<b>23</b>
4.1.	Diagnóstico . . . . .	23
4.1.1.	Síntesis de la elaboración del Modelo de Balance Social . . . . .	23
4.1.2.	Principios para la elaboración del diagnóstico social . . . . .	24
4.1.3.	Priorización de indicadores . . . . .	28
4.2.	Método(s) aplicado(s) . . . . .	42
4.3.	Materiales y herramientas . . . . .	42
<b>5.</b>	<b>Resultados . . . . .</b>	<b>43</b>
5.1.	Producto final del proyecto de titulación . . . . .	43
5.1.1.	Contenidos básicos generales del balance . . . . .	43
5.1.2.	Contenidos Básicos Específicos del Balance . . . . .	56
5.2.	Evaluación preliminar . . . . .	77
5.3.	Análisis de resultados . . . . .	77
5.3.1.	Análisis de resultados del Modelo de Balance Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo . . . . .	77
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones . . . . .</b>	<b>82</b>
6.1.	Conclusiones . . . . .	82
6.2.	Recomendaciones . . . . .	83
 <b>APÉNDICES</b>		
<b>Apéndice A.</b>	<b>— Guía de trámite . . . . .</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice B.</b>	<b>— Solicitud de información a departamentos . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice C.</b>	<b>— Información otorgada de los Departamentos . . . . .</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice D.</b>	<b>— Reuniones mantenidas . . . . .</b>	<b>112</b>
<b>Apéndice E.</b>	<b>— Carta de aprobación del producto final . . . . .</b>	<b>117</b>

## Lista de Tablas

1.	Tendencias mundiales más representativas en materia de Responsabilidad Social	13
1.	Tendencias mundiales más representativas en materia de Responsabilidad Social (Continuación)	14
2.	Regulación concerniente a los reportes de sostenibilidad en América Latina	17
3.	Análisis de modelos de informes de Responsabilidad Social Corporativa	19
3.	Análisis de modelos de informes de Responsabilidad Social Corporativa (Continuación)	20
4.	Análisis de modelos de Balance Social de empresas en Ecuador	22
5.	Principios GRI contenido	24
6.	Principios GRI para la calidad	25
7.	Valores de ponderación para priorización de principios GRI	26
8.	Principios priorizados	26
8.	Principios priorizados (Continuación)	27
8.	Principios priorizados (Continuación)	28
9.	Principios para priorizar indicadores	29
10.	Nomenclatura utilizada en las tablas de priorización	29
10.	Nomenclatura utilizada en las tablas de priorización (Continuación)	30
11.	Priorización indicadores económicos	30
11.	Priorización indicadores económicos (Continuación)	31
12.	Priorización indicadores sociales	32
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	33
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	34
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	35
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	36
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	37
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	38
12.	Priorización indicadores sociales (Continuación)	39
13.	Priorización indicadores ambientales	40
13.	Priorización indicadores ambientales (Continuación)	41
13.	Priorización indicadores ambientales (Continuación)	42
14.	Datos generales del Cantón Salcedo	44
15.	Rango altitudinal por parroquia	45
16.	Tipos de Gobiernos Autónomos Descentralizados	49
17.	Artículos relacionados a Gobiernos Autonomos Descentralizados	49
17.	Artículos relacionados a Gobiernos Autonomos Descentralizados (Continuación)	50
18.	Detalle de indicadores de desempeño económico	56

18.	Detalle de indicadores de desempeño económico (Continuación) . . . . .	57
19.	Valor económico de ingresos y gastos, cifras en dólares . . . . .	57
20.	Ayudas otorgadas por entes del Gobierno . . . . .	58
21.	Porcentaje de altos directivos . . . . .	58
22.	Relación entre el salario inicial desglosados por sexo y el salario mínimo local . .	59
23.	Detalle de indicadores aspecto sociedad . . . . .	59
23.	Detalle de indicadores aspecto sociedad (Continuación) . . . . .	60
24.	Porcentaje de proyectos de desarrollo industrial . . . . .	60
25.	Porcentaje de empleados sancionados por no cumplir las normativas . . . . .	61
26.	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto, mediante mecanismos formales de reclamación . . . . .	61
27.	Detalle de indicadores aspecto Derechos Humanos . . . . .	62
28.	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes . . . . .	62
29.	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción . . . . .	63
30.	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas . . . . .	63
31.	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones . . . . .	64
32.	Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales . . . . .	64
32.	Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales (Continuación) . . . . .	65
33.	Número de contrataciones y porcentaje de rotación de empleados . . . . .	65
34.	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud . . . . .	66
35.	Índice de tasa de riesgo, días perdidos, número de accidentes, número de incidentes y número de víctimas mortales . . . . .	66
36.	Trabajadores cuyo cargo tiene una incidencia o un riesgo elevado de accidentes .	67
37.	Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales segunda parte . . . . .	67
37.	Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales segunda parte (Continuación) .	68
38.	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado . . . . .	68
39.	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad . . . . .	69
40.	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismo formales de reclamación . . . . .	69
41.	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo . . . . .	70
42.	Detalle de indicadores desempeño ambiental . . . . .	70
42.	Detalle de indicadores desempeño ambiental (Continuación) . . . . .	71
43.	Captación de agua según la fuente . . . . .	71
44.	Peso total de los residuos y desechos sólidos . . . . .	72

45.	Número de sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental . . . . .	72
46.	Detalle de indicadores de desempeño ambiental segunda parte . . . . .	73
47.	Reducción del consumo energético . . . . .	73
48.	Consumo energético interno . . . . .	74
49.	Emisiones directas de gases efecto invernadero (alcance1) . . . . .	74
50.	Detalle de indicadores de desempeño ambiental tercera parte . . . . .	75
51.	Mitigación del impacto ambiental de los servicios . . . . .	75
52.	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados . . . . .	76
53.	Instalaciones de la municipalidad, arrendadas, adyacentes que contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	76
54.	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación . . . . .	77
55.	Políticas de igualdad . . . . .	78

## Lista de Figuras

1.	Síntesis de elaboración de Modelo de Balance Social . . . . .	23
2.	Síntesis de Contenidos básicos generales . . . . .	43
3.	Mapa del cantón Salcedo . . . . .	44
4.	Población del cantón Salcedo . . . . .	45
5.	Población Urbana y Rural del cantón Salcedo . . . . .	46
6.	Proyección de crecimiento de la población del cantón Salcedo . . . . .	46
7.	Cobertura de agua por áreas . . . . .	47
8.	Cobertura de alcantarillado . . . . .	47
9.	Cobertura de eneregía eléctrica por áreas . . . . .	48
10.	Cobertura telefónica por áreas . . . . .	48
11.	GAD Municipal de Salcedo en cifras al 2016 . . . . .	51
12.	Organigrama GAD municipal cantón Salcedo . . . . .	55

## Capítulo 1

# Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

El desarrollo del presente trabajo es importante porque aporta como estado anexo a estados financieros y rendiciones de cuentas que en la actualidad presenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

Los estados financieros presentan información económica y a su vez la rendición de cuentas anual da a conocer las obras realizadas a nivel social. Se considera que el aspecto social esta representado por las obras hacia la comunidad; sin embargo existe un aspecto que debería ir de la mano, éste es, el medio ambiente, es el preguntarse que lugar para vivir se dejará a los hijos de nuestros hijos. El pensar en Responsabilidad Social va mas allá, llega a concientizar a las personas, y de ésta manera conocer lo que se hace por el planeta, el colaborar una vez al año con una obra social no significa ser responsable socialmente.

Esta reflexión fue compartida con cada uno de los jefes departamentales al momento de solicitar la información, que fue uno de los pasos cruciales para dar inicio al proceso.

La primera etapa consta de conversaciones con la municipalidad y el delegado por parte del Sr. Alcalde que sería la persona de contacto para llegar a todos los departamentos.

Una vez entregados los oficios, con la solicitud de información a cada departamento, de acuerdo a la lista larga previamente elaborada, se procedió a priorizar los principios que rigieron el desarrollo del Balance Social. En este punto es importante recalcar que el modelo base fue el modelo Global Reporting Initiative (GRI), mundialmente conocido y que se adapta con mayor facilidad a América Latina.

Posterior a ello, se procesó y seleccionó la información obtenida, para cumplir con uno de los principios de claridad, de ésta manera la información que contendrá el Balance Social será amigable puesto que no todas las personas conocen del tema, así se estableció la información que será representada en los contenidos básicos generales y los indicadores de los contenidos básicos específicos, con un breve análisis de cada uno.

### 1.2. Descripción del documento

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I contiene la introducción que será la encargada de captar la atención del lector, se realiza la presentación del trabajo con una breve reflexión más allá del concepto

de Responsabilidad Social, para posterior a ello definir lo que presentará cada capítulo en la descripción del documento.

El Capítulo II describe de manera integral la problemática que tiene actualmente el GAD municipal de Salcedo, y responde a las preguntas de por qué y qué lo origina. Se presenta la formulación de la meta, y establece tanto el objetivo general y los objetivos específicos. Para así, responder que será y no será capaz de hacer el producto final.

El Capítulo III establece dos parámetros esenciales que son las definiciones, conceptos y el estado del arte. En definiciones y conceptos se presentan términos relacionados con Responsabilidad Social, que en su mayoría son conceptos similares y denotan la importancia que ha sido otorgada en las empresas con las prácticas de Responsabilidad Social. El estado del arte contiene información de la historia del concepto, así como también las tendencias mundiales, a nivel de Latinoamérica y en Ecuador sobre que modelo es el mayormente aceptado, adaptado y aplicado.

En el Capítulo IV se define de manera clara como va a establecerse el diagnóstico, el método aplicado, los materiales y herramientas utilizados. A través de indagaciones en los departamentos por medio de la entrega de solicitud de información, que permitieron cumplir con el principio de fiabilidad de la información, es decir presentar datos reales, que tomaron cierto tiempo de respuesta por parte de algunos departamentos.

En el Capítulo V se detalla la propuesta del producto final que contiene el resumen de la información obtenida, a su vez presenta la evaluación preliminar realizada por el delegado de la municipalidad; así como también se describe el análisis de ciertos indicadores con oportunidad de mejora.

El Capítulo VI contiene conclusiones y recomendaciones del proyecto, los mismos que fueron desarrollados en base a los objetivos del Capítulo II.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

#### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Responsabilidad Social Corporativa

**Secundaria:** Gestión Empresarial

### 2.2. Descripción del problema

Existen inadecuados medios de difusión de las prácticas en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del GAD municipal del cantón Salcedo, debido a que constan pocos referentes para las entidades públicas sobre publicación de información relativa a RSC, y a la vez no existe una normativa legal que guíe a las municipalidades en la difusión sistemática de sus compromisos en materia de RSC.

Lo que ha generado la ausencia de memorias formales sobre RSC en empresas públicas, otorgándose mayor énfasis de difusión en materia de transparencia económica.

Por ello, se pretende proporcionar al GAD del cantón Salcedo, una herramienta que agrupe todas las actividades que están inmersas en RSC, para que se difunda a los *stakeholders* las prácticas que se realizan.

Al respecto se afirma que “El hecho de que las entidades públicas no difundan informes específicos sobre RSC no significa que no estén preocupadas por estos temas ni tampoco que no publiquen compromisos a través de otros medios” (Navarro, 2011, p. 289).

A lo mencionado anteriormente se puede acotar que la gestión del GAD municipal puede mejorar según lo afirma Torres (2014), que al establecer indicadores se puede realizar la comparación de la información sobre el desempeño medioambiental, económico y social de una organización.

## **2.3. Preguntas básicas**

**Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?** No aplica

**Por qué se origina?** Porque los ciudadanos exigen y la presión política demanda de la rendición de cuentas, que en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no se ha realizado un consolidado.

**Qué lo origina?** Que se ha otorgado énfasis a la práctica de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) de acuerdo a las disposiciones; por lo que, el ámbito de Responsabilidad Social Corporativa con sus dimensiones social y ambiental específicamente han quedado rezagadas.

**Cuándo se origina?** Cada año, cuando la Administración Pública debe rendir cuentas.

**Dónde se origina?** En la necesidad de informar a los *stakeholders*.

**Dónde se detecta?** En los informes de gestión presentados por las instituciones públicas.

## **2.4. Formulación de meta**

Aplicar un modelo de Balance Social que permita la mejora de la gestión del GAD municipal del cantón Salcedo.

## **2.5. Objetivos**

### **2.5.1. Objetivo general**

Implementar un modelo de Balance Social para la mejora en la gestión del GAD municipal del cantón Salcedo.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar los modelos existentes de Balance Social de la empresa privada para ajustarlo a empresa pública.
- Construir indicadores sociales para medir la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en el GAD municipal de Salcedo en las siguientes dimensiones: económica, social y ambiental.
- Aplicar Modelo de Balance Social en el GAD municipal de Salcedo.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

- El Balance Social permitirá medir las actividades de los GAD municipales en base a un modelo de cuali - cuantificación.

- Podrá establecer priorización de actividades internas con empleados y obras con ciudadanos; convirtiéndose en un balance anexo a estados financieros, rendición de cuentas.
- Propone análisis de puntos a mejorar en la gestión del GAD municipal del cantón Salcedo.
- Permite un diagnóstico en materia de (Responsabilidad Social Corporativa) RSC del GAD municipal de Salcedo.

#### **2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

No será capaz de estandarizar indicadores sociales para las diversas instituciones públicas como: salud, educación, seguridad entre otras; sino solo relacionados a GAD Municipales.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Responsabilidad Social

Dentro de la investigación es necesario analizar los conceptos de responsabilidad social de manera detallada, para ello se realiza un desglose de los conceptos que están relacionados de manera directa.

##### *3.1.1.1. Responsabilidad*

En este sentido Caneda (2011), señala que la responsabilidad, en general, significa tanto la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, como a permitir la validación de su cumplimiento, y asumir sanciones de ser el caso.

##### *3.1.1.2. Relevancia Social*

Adicional a lo antes mencionado es necesario realizar el análisis de relevancia social para el autor Correa (2011), manifiesta que la base que cumple una empresa va más allá de su función económica o filantrópica. A nivel corporativo se puede tomar en cuenta como un ciudadano más que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente. En este sentido García (2012), La Responsabilidad Social Corporativa RSC es el vínculo entre las leyes y la ética aceptada, pues integra normas y valores que la organización asume voluntariamente, sin ley que lo obligue, y una vez asumidos constituyen una regla interna empresarial.

##### *3.1.1.3. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa*

Resulta oportuno, analizar diversos criterios de autores sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Jaramillo y others (2011) encontró lo siguiente:

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (p. 99).

Lafuente Félez (2011) propone:

Se entiende que la adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa(RSC) en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos (p. 5).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, RSC es adoptada de manera voluntaria por parte de las empresas para medir la gestión ambiental, económica y social y transparentar la información.

### **3.1.2. Desarrollo Sostenible**

En el orden de las ideas anteriores, el desarrollo sostenible es trabajar en varios aspectos, uno de ellos es incluir mediciones de tipo social.

Al respecto “El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades” (García, 2011, p. 12).

#### *3.1.2.1. Variables de Sostenibilidad*

En este mismo orden y dirección, al ser una decisión voluntaria, y no impuesta, el empresario puede introducir variables de acuerdo a su necesidad.

En este sentido Bilbao (2011), el empresario puede introducir las variables de sostenibilidad de tipo legal para atender la normativa vigente, de tipo ambiental para ganar ventaja competitiva con la minimización del impacto ambiental, de tipo económico para evitar sanciones y de tipo imagen social para promover aspectos sociales positivos.

García (2011) menciona:

El desarrollo tiene una dimensión económica, social y ambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida, la generación actual tiene la obligación frente a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar. (p. 12).

#### *3.1.2.2. Sostenibilidad*

Se considera oportuno mencionar que la sostenibilidad invita a tomar conciencia por el medio ambiente, a incluir en los análisis financieros, reportes que engloben temas sociales y ambientales inmersos en la organización.

En efecto “Otro concepto que ha ganado una amplia aceptación es el de sostenibilidad, el cual surge de la creciente preocupación mundial sobre el ambiente” (Jaramillo & others, 2011, p. 89).

### *3.1.2.3. Responsabilidad Social Interna y Externa*

Como complemento, al desglose anterior de conceptos, detallamos una subclasificación de Responsabilidad Social, tanto interna como externa.

De acuerdo a Jaramillo y others (2011), la primera concierne al talento humano y las expectativas y objetivos complementarios a los de la organización, y la segunda se relaciona con los demás sectores con los cuales interactúa, como clientes, proveedores, accionistas, sociedad que tienen sus propias expectativas y a las cuales debe responder.

Hechas las consideraciones anteriores, es oportuno saber como una organización puede medir si es Responsablemente Social.

En este sentido Bilvao (2011), existen varias herramientas que permiten llevar adelante el comportamiento de una institución a niveles congruentes con valores, normas y expectativas sociales, una de ellas es el Balance Social.

### *3.1.2.4. Balance social*

Resulta oportuno, analizar criterios de diversos autores sobre el Balance Social.

Jaramillo y others (2011) encontró lo siguiente:

Es el instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados de la aplicación de la política social de la organización. Se convierte así, en un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar y controlar en términos cuantitativos y cualitativos, el desempeño social de la organización en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas. (p. 14).

Igualmente Audisio (2011), el Balance Social se define como un relato abreviado de principios y acciones de la organización, que exponen, miden y divulgan el impacto social, ambiental y económico, así aplica un método que permite medir cualitativamente y cuantitativamente la gestión dentro de su marco de responsabilidad social respectiva.

Ors (2011) indica:

El Balance Social puede considerarse una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico de clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona. Tiene la función, pues, de reunir y sistematizar información correspondiente a la dimensión social de la empresa, mediante unos

indicadores plausibles que presentan inequívocamente dicha dimensión social. (p. 374).

Por su parte “El Balance Social como una rendición de cuentas de la actividad social de una organización, sin ánimos de lucro” (Bonet & others, 2012, p. 14).

De los planteamientos anteriores se deduce que el Balance Social es considerado como una herramienta que ayuda a la organización a medirse cualitativa y cuantitativamente de acuerdo a metas preestablecidas en el ámbito social.

Resulta oportuno, saber las implicaciones a nivel de ventajas y limitaciones que engloba el Balance Social.

#### *3.1.2.5. Ventajas*

Al respecto Moyano (2011), proporciona información a la hora de fijar estrategias sociales, así como replantear la política social y racionalizar los recursos aplicables a dichas estrategias.

Rendueles (2010) manifiesta que:

Proporciona la posibilidad de medir y evaluar las satisfacciones e insatisfacciones en el ámbito social de la organización lo que permite a la dirección de la empresa tomar las medidas correctivas necesarias y cambios ha ejecutarse para el logro de sus objetivos sociales, al mismo tiempo comunica a directivos, empleados, accionistas y terceros de los resultados obtenidos para un período como parte de la ejecución de su plan de responsabilidad social corporativa. (p. 37).

De la misma manera Bonet y others (2012), la elaboración del Balance Social ayudaría a incorporar transparencia en la gestión y actividades de la organización. Por lo que el Balance Social sería un instrumento válido para informar a la colectividad o sociedad en general y también una fuente de información interna para la dirección. En las entidades no lucrativas esa información transparente es primordial tanto en su actuación ante la Administración Pública (para justificar sus numerosas ventajas fiscales y económicas), como en la comunicación y difusión de sus actividades de cara a la sociedad para asegurar sus fuentes de financiación.

#### *3.1.2.6. Limitaciones*

Declara Bonet y others (2012), la primera limitación que se puede mencionar es la dificultad que entraña medir y cuantificar aspectos sociales en términos monetarios o cifrados, se considera mucho más fácil enumerar especulativamente los aspectos en que puede concretarse la responsabilidad social. Entra en juego el coste en términos de tiempo y dinero que supone el asumir su elaboración, algunos de estos costes pueden incluso resultar prohibitivos para algunas entidades.

También se indica Bonet y others (2012), la elaboración del Balance Social tiene carácter unilateral porque recae en la misma organización, lo cual dificulta que sea percibido como algo útil

por los demás agentes implicados. Las razones de tipo cultural, también pueden ser consideradas como una limitante a la hora de explicar el poco éxito de la práctica del Balance Social. Todo cambio genera incertidumbre y la concepción que poseen los dirigentes, interlocutores sociales, contables, sobre las dimensiones sociales y su medición no evoluciona fácilmente, además es necesario un tiempo para que arraigue la práctica del Balance Social.

Actualmente existen, varias concepciones adoptadas por las organizaciones, que se relacionan con el Balance social; sin embargo se distinguen del mismo.

### **3.1.3. Términos relacionados**

#### *3.1.3.1. Informe Social*

Al respecto “Descripción pormenorizada de todas las actividades que en materia social desarrolla una organización en un periodo determinado (un año)” (Gallego, 2012, p. 32).

Con referencia a lo anterior, un informe social, no cita indicadores, expone todas las actividades realizadas en materia social.

#### *3.1.3.2. Contabilidad Social*

De igual forma “Proceso de cuatificación y medición de todas las cifras y datos referidos a lo social” (Gallego, 2012, p. 131).

Por su parte la contabilidad social cita indicadores; constituye un balance netamente numérico, de acuerdo a las necesidades de medición impuestas por la organización.

#### *3.1.3.3. Auditoría Social*

En este sentido, la auditoría social controla los procesos impuestos previamente por la organización para presentar los balances por medio de la contabilidad social.

Gallego (2012) resalta:

Técnica que tiene por objeto revisar supervisar y controlar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por la empresa, tanto a nivel interno como externo en concordancia con su política social garantizando la rectitud en sus procedimientos y fidelidad de las cifras presentadas al cierre del ejercicio. (p. 31).

Es evidente entonces que la herramienta que puede ampliar las mediciones es el Balance Social, puesto que está concebido con una metodología específica que permitirá ampliar el estudio y transparentar la información de cualquier tipo.

Gallego (2012) menciona que:

El Balance Social es una herramienta de Auditoría Social en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente

la gestión social de cualquier organización (pública, privada, de manufactura o de servicios, grande mediana o pequeña) dentro del marco de su Responsabilidad Social respectiva. (p. 28).

#### *3.1.3.4. Memoria de sostenibilidad*

Alvarez y Garayar (2013) encontró lo siguiente:

Se define como un documento que informa sobre la actuación económica, social y medioambiental de una empresa y, así como de los objetivos obtenidos en estas tres áreas. En los últimos años han sido numerosas las iniciativas internacionales destinadas a establecer guías para elaborar estas memorias de sostenibilidad” (p. 45).

De igual manera que el informe social, no cita indicadores. Depende del modelo adoptado propuestos a nivel internacional.

#### *3.1.3.5. Memoria Anual*

Ors (2011) refiere que:

Proporciona la información anual más relevante sobre la organización a una selección natural de públicos internos y externos. Es una técnica ligada a las relaciones públicas financieras, y representa, pues, la piedra angular del programa de relaciones con los socios y accionistas, aunque su utilidad va mucho más allá de esos públicos concretos. La Memoria Anual puede ser, sin duda, la tarjeta de presentación más exhaustiva con la que cuenta la organización para presentarse ante los públicos externos. (p. 363).

Significa entonces que la memoria anual, presenta datos relevantes con miras a conocer lo bueno, de esta manera constituye una carta de presentación para posibles negociaciones. Se concluye, que no es precisamente transparente en su totalidad, ha realizar un comparación de un Balance Social, éste presenta toda la información.

#### *3.1.3.6. Reporte de sustentabilidad*

López et al. (2011) encontró lo siguiente:

El Balance Social o Reporte Social Empresarial (conocido también como Resporte de Sustentabilidad) es un complemento al balance financiero publicado anualmente por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionsitas y a la comunidad en su conjunto. Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social empresarial. (p. 15).

A lo largo de los planteamientos hechos, se presenta otro término ligado al Balance Social, que puede ser considerado como un sinónimo.

Hechas las consideraciones anteriores, en las cuales se cita el término indicador, es oportuno conocer su definición.

#### **3.1.4. Indicadores Sociales**

##### *3.1.4.1. Indicador*

Muñoz (2011) afirma:

Se trata de una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos tipos distintos de funciones. Una tiene carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción pueden provocar o desencadenar en el sistema. (p. 240).

##### *3.1.4.2. Indicador Social*

El autor experto en el tema señala que, Torres (2014), son una medida amplia de los resultados de un programa o servicio, en la mayoría de los casos están afectados por variables exógenas.

### **3.2. Estado del Arte**

#### **3.2.1. Origen de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa**

La tendencia de practicar la Responsabilidad Social en las organizaciones data de muchos años atrás, surge como medida de apoyo al Estado por parte de la empresa privada, estrategia de minimizar impuestos y mejorar la imagen corporativa ante la sociedad a manera de ventaja competitiva.

Sin embargo no ha logrado implementarse como ley, “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es una decisión de carácter voluntario, que la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso” (Aguilera et al., 2012, p. 12).

Inicialmente Aguilera et al. (2012), el origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, este concepto fue utilizado para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo, éste proceso permitió la reconciliación entre las empresas y la comunidad.

De la misma manera Jaramillo y others (2011), a partir de la década de los 50, surgen mecanismos tributarios en Estados Unidos, para incentivar contribuciones caritativas, lo que

representa menores impuestos para las empresas, a partir de la década de los 60 varios empresarios norteamericanos plantean la idea de Responsabilidad Social Empresarial.

Más tarde, García (2011), ya en los años 80 la sociedad empieza a dejar de pensar en el Estado como único administrador de gasto social y responsable de la lucha contra las desigualdades, comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y mejora de la calidad de vida debe ser meta también de instituciones públicas, privadas, lucrativas o no lucrativas.

Posteriormente, Jaramillo y others (2011), la evolución de Responsabilidad Social Empresarial RSE, se ve influenciada con la globalización, la liberalización del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos del buen gobierno. Ya en la década de 1990 la competitividad se establece como un factor clave de supervivencia de las organizaciones, por lo que optar por presentar una imagen transparente al público se convirtió en parte de la estrategia empresarial.

### 3.2.2. Tendencias mundiales de Responsabilidad Social

Ahora es necesario resaltar que García (2011), tras varios escándalos que salieron a la luz como contaminaciones ambientales, utilización de mano de obra infantil, así como fraudes contables y fiscales practicados por parte de algunas multinacionales, la sociedad exige una mejora en la transparencia de la gestión empresarial que evite estos hechos, apuntándose la RSE como la mejor vía.

Ante la situación planteada, García (2011), con el paso del tiempo, se han conformado distintas instituciones y organizaciones, que desarrollan iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas a nivel mundial; comprenden una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligatorio cumplimiento, buscan obtener uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la RSC.

En la tabla 1, se presentan las iniciativas mundiales más representativas que se consideran en el desarrollo del proyecto de investigación, según el autor Fernández (2013).

Tabla 1

#### *Tendencias mundiales más representativas en materia de Responsabilidad Social*

Tendencia	Detalle
Global Compact o Pacto Mundial	Iniciativa lanzada por la Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales
Libro Verde	La Comisión Europea creó un foro de debate para conocer cómo la Unión Europea podría fomentar el desarrollo de la responsabilidad social

Continúa en la siguiente página

Tabla 1

*Tendencias mundiales más representativas en materia de Responsabilidad Social (Continuación)*

Tendencia	Detalle
Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales	En el año 2000, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), publicó directrices para promover la cooperación de las multinacionales al desarrollo sostenible en las comunidades en las que operan
Global Reporting Initiative (GRI)	Creada en 1997 con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad
World Business Council for Sustainable Development	Coalición de 75 compañías internacionales que persiguen el desarrollo sostenible con vistas a promover la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social corporativa

Fuente: Responsabilidad social corporativa, Fernández R. (2013)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

### 3.2.3. Responsabilidad Social Empresarial en América Latina

Al respecto Brum (2011), la Organización International Accountability ha publicado un informe que establece el ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE. En el caso de América Latina, el país que lidera la lista es Chile, ubicándose en el puesto 24, México ocupa el lugar 59. Chile cuenta con dos organizaciones que promueven la práctica de RSE, que son Acción Empresarial y Acción RSE, adicionalmente cuenta con la Fundación PROhumana que promueve la contribución al desarrollo humano.

Al mismo tiempo LÓPEZ et al. (2011), se señala que Uruguay consolida Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES), conformado por dirigentes empresariales y la Universidad Católica del Uruguay, e incorpora la Responsabilidad Social en la gestión de las organizaciones.

Igualmente Jaramillo y others (2011), se afirma que Colombia cuenta con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), que impulsa la gestión de la responsabilidad social y propone un modelo de Balance Social y adicionalmente surge el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), que se fundamenta en los procesos de divulgación, promoción, investigación y asesoría a empresas en temas relacionados con responsabilidad social.

De igual forma Brum (2011), se menciona que Brasil impulsa el desarrollo de la responsabilidad

social por medio de IBASE, y adicionalmente existe el Instituto Ethos que cuenta con una guía de indicadores para evaluar acciones sociales.

Por su lado, Brum (2011), se indica que Argentina cuenta con el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), y la Fundación del Tucuman, que buscan estrechar el compromiso del sector empresarial con el desarrollo sustentable y también la práctica de RSE y la educación en la administración de empresas, adicionalmente publica la primera revista académica sobre Responsabilidad Social Empresarial denominada Sinergia, por su parte Venezuela cuenta con varias empresas que practican de manera independiente la RSE, basados en modelos aplicados en otros países.

Por otra parte, González-Hernández (2013), las empresas ecuatorianas se encuentran en una etapa de transición, de prácticas de ayuda social como beneficiencia, a implantar la RSE como una misión y visión que se implanta en la estrategia empresarial. En 1998 la Fundación Esquel Ecuador, pionera en la promoción de la RS, junto a Synergos Institute de Estados Unidos, dan los primeros pasos para la creación del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).

González-Hernández (2013), encontró lo siguiente:

Según un estudio desarrollado por Ceres, 8 de cada 10 ecuatorianos desconocen qué es la RSC. En este mismo estudio, se asocia a la RSC con acciones y compromisos de las empresas con el medio ambiente o el entorno comunitario y en Guayaquil con programas de ayuda a damnificados. La ONG británica Accountability, según el estudio, estado de la Competitividad Responsable, ubica al Ecuador en la posición 79, en un ranking de 108 países. (p. 97).

#### **3.2.4. Empresas que practican Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador**

Se observa que, Arpi (2013), Ecuador empieza a realizar programas de Responsabilidad Social Empresarial, y a su vez, se apuntan las grandes empresas con programas como: ayuda a huérfanos por accidentes de tránsito y educación vial implantado por Hyundai, concienciación a los clientes y proyectos comunitarios, practicado por Diners Club del Ecuador, Movistar por su parte practica acciones transversales en las áreas de trabajo. Se debe mencionar el aporte de Microsoft del Ecuador con la capacitación para uso de la tecnología.

#### **3.2.5. Balance Social**

Corraggio y Muñoz (2013), indican que las prácticas de RSC las realizan con mayor énfasis las empresas privadas, con la presentación de informes de sustentabilidad, o memorias corporativas, que incluyen balances sociales a sus *stakeholders*. Se puede entender a la Responsabilidad Social como el origen del citado Balance Social que tratan de cualificar y medir a esta.

Inicialmente, Correa y others (2011), los intentos de exponer públicamente indicadores semejantes a los que hoy caracterizan al balance social surgieron a partir de 1966 en Estados Unidos, con la finalidad de mejorar la imagen pública de las instituciones.

Por otro lado en Europa, Ors (2011) encontró lo siguiente:

La primera experiencia práctica de presentar un proyecto de Balance Social en Europa la llevó a cabo Lucien Matrat, en 1955, mientras ejercía de director de relaciones públicas de la empresa Caltex. De hecho, el concepto de Balance Social tiene su antecedente en el "social audit" norteamericano, en los años 60, que preconizaba que la empresa debía estar atenta a dos cosas: a su plan social interno y a su impacto en el medio ambiente externo. En esa época, distintos grupos sociales se opusieron a la política de industrialización y explotación de los recursos naturales de las empresas, haciéndolas responsables de la crisis social. (p. 373).

Correa y others (2011) con referencia a lo anterior señala:

En Francia se dio la primera definición legal de Balance Social. Para la ley francesa, que data del año 1977, el Balance Social (obligatorio para las empresas que ocupan más de 300 personas) es un instrumento de información global retrospectivo, mediante el uso de ciertos indicadores referidos básicamente al ambiente social interno. (p. 97).

Finalmente "El primer Balance Social reconocido como tal lo publicó el empresa Singer en el año 1972" (LÓPEZ et al., 2011, p. 16).

#### *3.2.5.1. Regulaciones concernientes a Reportes de Sostenibilidad o Balance Social en América Latina*

Como se puede observar, las prácticas de obligatoriedad de presentar un Balance Social se dió en Europa, con la creación de leyes para su cumplimiento; sin embargo en América Latina las leyes o decretos han sido otorgados a ciertos sectores, lo que se considera un buen inicio para emprender la carrera de implementar el Balance Social.

LÓPEZ et al. (2011) afirma que:

Ha pasado a ser un tema de interés para algunos gobiernos de países y organismos internacionales. A modo de ejemplo podríamos mencionar el caso bien cercano de la República Argentina, la cual ha reglamentado mediante decreto del gobierno en el año 2000, la preparación obligatoria de un "Balance Social" para las empresas que tienen más de 500 trabajadores dependientes. (p. 16).

En este sentido, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PwC Chile (2015), los reportes de sostenibilidad han evolucionado en América Latina, de incluir información sobre el

desempeño ambiental o social en los reportes financieros, a basarse en regulaciones específicas sobre reportes de sostenibilidad.

Sobre las consideraciones anteriores, a continuación se presentan las regulaciones concernientes a Reportes de Sustentabilidad en América Latina.

Tabla 2

*Regulación concerniente a los reportes de sostenibilidad en América Latina*

País	Regulación
Argentina	Ley N 2594, Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2008, establece que las grandes compañías presenten un "Reporte de Responsabilidad Social y Ambiental" bajo los estándares GRI y AA1000. Ley N° 8488, provincia de Mendoza, 2012, incentiva las grandes compañías (más de 300 empleados) a presentar un "Reporte de Sustentabilidad Social y Ambiental.
Bolivia	Reglamento 220, 2013, sobre Responsabilidad Social Empresarial en las inversiones bancarias, fondos mutuos, fondos financieros privados y cooperativas. Requiere que estas organizaciones inviertan parte de sus ganancias en programas de RSE en la 1ra etapa.
Colombia	Decreto 3341 Ley 1328 (2009) de Reforma Financiera. Se exige a los bancos, compañías de seguros y las empresas que cotizan en la bolsa a revelar el impacto de sus actividades de RSE a la sociedad.
Chile	Norma Carácter General 341 de la Superintendencia de Valores y Seguros, 2012. Se trata de una norma que requiere revelar información sobre las prácticas de gobierno corporativo, los principales cambios en la operación de la empresa, una descripción de los principales productos y servicios entre otros temas generales.
Ecuador	Ley de Minería 517, 2009. Las empresas con derechos mineros deben presentar informes que incluyen los aspectos ambientales y sociales, así como una auditoría con respecto a su desempeño ambiental. Decreto Ejecutivo 1215 de hidrocarburos, 2001. Obliga a las empresas de este sector a presentar un informe anual que describe y evalúa el presupuesto y las actividades relacionadas con asuntos ambientales.
México	Ley de cambio climático, 2012. En ella se destacan los aspectos relevantes, tales como la consolidación de los modelos de medición, reportes y verificación de las emisiones, a través del registro, la evaluación y el control del cumplimiento de la ley; también proporciona una estructura de sanciones.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PwC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Hechas las consideraciones anteriores, se observa una íntima relación entre Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social; los autores coinciden con la importancia que toma la práctica de este tema actual; sin embargo el camino por recorrer es amplio, al momento las empresas privadas son las que se encuentran familiarizadas con el tema.

Se considera pertinente entrar en materia de RSC en el sector público, se puede mencionar que “Actualmente no abundan investigaciones sobre la información de sostenibilidad en el sector” (Navarro, 2011, p. 15).

El autor experto en el tema Navarro (2011), la situación a nivel internacional es diversa, ya que existen países como Australia o Nueva Zelanda, donde la difusión de la información específica sobre sostenibilidad ha aumentado sustancialmente en los últimos años, junto a otros países como Canadá, donde pocas entidades públicas emiten informes sobre temas de RSC.

Igualmente Navarro (2011), se ha realizado un estudio sobre los informes de sostenibilidad emitidos por empresas públicas de agua, con el objetivo de observar las diferencias respecto a entidades privadas. Las conclusiones ponen de manifiesto que la información formal publicada es muy limitada.

En la actualidad existen varios modelos, inclusive guías internacionales voluntarias sobre responsabilidad social, que tienen por objetivo facilitar el uso correcto y responsable del documento, para todo tipo de organizaciones independientemente de su tamaño o ubicación.

Se considera que los modelos tienen flexibilidad y pueden adaptarse a empresas con fines o sin fines de lucro, se apela a la concientización sobre la importancia de las prácticas de responsabilidad social, puesto que es un tema que compete a todos, tanto autoridades, usuarios, ciudadanía.

### *3.2.5.2. Análisis de principales modelos de Balance Social*

La siguiente tabla 3 contiene un resumen de los modelos mundialmente conocidos para difundir prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo a lo propuesto por varios autores que coinciden en destacar los modelos aplicados a nivel internacional, por lo que se considera oportuno presentar la fuente de donde fue revisado cada modelo, un breve detalle y comentario de cada uno.

Tabla 3

*Análisis de modelos de informes de Responsabilidad Social Corporativa*

Modelo de Informes de Responsabilidad Social Corporativa	Fuente	Detalle de metodología	Comentario
Global Compact de Naciones Unidas	El Pacto Global de la Naciones Unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad	Propone guía de 10 principios universales en materia de derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción.	Los principios al ser universales pueden adaptarse; sin embargo al mismo tiempo la información puede ser extensa y dejar de cumplir con mediciones exactas, hoy en día sirven de guía para elaboración de informes sintetizados
Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social	Se inicia con un plan con metas pre establecidas, que permitan medir el cumplimiento de Responsabilidad Social.	Las metas pueden establecerse luego de la primera medición, al ser una decisión voluntaria difícilmente se puede conocer de primera mano las oportunidades de mejora

Continúa en la siguiente página

Tabla 3

*Análisis de modelos de informes de Responsabilidad Social Corporativa (Continuación)*

Modelo de Informes de Responsabilidad Social Corporativa	Fuente	Detalle de metodología	Comentario
Global Reporting Initiative (GRI)	Evolución de la emisión de memorias de sostenibilidad conforme al modelo GRI	Define guías o pautas para la elaboración de memorias de sostenibilidad, propone principios e indicadores que regirán de inicio a fin la elaboración del informe	Cuenta con información extensa que sirve de guía, a la vez agrupa indicadores para facilitar la elaboración y comprensión
Instituto ETHOS	Conceptos básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial	Presenta una lista larga de indicadores en las diferentes etapas de la responsabilidad social, con herramientas de preguntas de respuesta cerrada	La guía es importante porque propone diversas perspectivas de medición de Responsabilidad Social, a la vez que combina varios temas que puede ocasionar de cierto modo confusión.

Fuente: Libros de Responsabilidad Social Corporativa

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*3.2.5.3. Análisis de modelos de Balance Social de empresas en Ecuador*

En la tabla 4, se observa que el método GRI es el más flexible y mayormente utilizado, por lo que se considera una base que servirá de aporte a la hora de la elaboración del Modelo de Balance Social del GAD municipal.

Se analizaron las páginas web de empresas reconocidas a nivel nacional, de sectores como: financiero, alimenticio, constructor y cosmético, destacando las entidades que presentan amplia información en temas de Responsabilidad Social Corporativa, cada una maneja distintas

denominaciones como: Memoria, Informe o Reporte de Sostenibilidad. Al revisar los contenidos se obtienen datos a nivel económico, social y ambiental; para culminar el análisis se validó la guía de elaboración de cada Memoria de Sostenibilidad, cabe resaltar que se considera como una regla el incluir la guía, de ésta manera se facilita a los expertos en el tema comprobar el correcto desarrollo de la misma.

Tabla 4

*Análisis de modelos de Balance Social de empresas en Ecuador*

Institución	Denominación de documentos corporativos	Información detallada	Guía de elaboración	Página web
Banco Guayaquil	Memoria de Sostenibilidad	Desempeño económico, social y ambiental	GRI	www.bancoguayaquil.com
Diners Club	Informe de Sustentabilidad	Desempeño económico, social y ambiental	GRI	www.dinersclub.com.ec
Floralp	Informe de Sostenibilidad	Indicadores ETHOS, relaciones con stakeholders	ETHOS y GRI	http://www.floralp-sa.com
Moderna alimentos	Memoria de Sostenibilidad	Aspectos económicos, sociales y ambientales, relacionamiento con grupos de interés	GRI y Norma de aseguramiento de sostenibilidad AA 1000	http://www.moderna.com.ec
Pronaca	Memoria de Sostenibilidad	Bienestar familiar, ambiental y social	GRI	www.pronaca.com
Unión Andina de cementos (UNACEM)	Reporte de sostenibilidad	Responsabilidad ambiental, responsabilidad del producto	GRI	http://www.unacem.com.ec
Yanbal Ecuador	Memoria de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad	Desempeño económico, social y ambiental	GRI	http://www.yanbal.com

Fuente: web entidades (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

#### 4.1.1. Síntesis de la elaboración del Modelo de Balance Social

Figura 1. Síntesis de elaboración de Modelo de Balance Social



Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la figura 1, se validan los pasos iniciales hasta llegar al término de la elaboración del modelo de Balance Social. Los mismos que comprenden:

- Inicio de la investigación con los acercamientos y permisos respectivos por parte del GAD municipal, para solicitar información.
- La estructuración que se apoyó en la teoría analizada en el capítulo III, y el uso de herramientas como matriz de priorización para presentar un análisis comprensible y agradable a la vista del lector.
- Análisis de la información obtenida y designación de las partes a las que corresponden.

- Elaboración del Balance Social, que se compone de 2 partes: Contenidos básicos generales que reúne información de Salcedo y el GAD municipal a nivel macro, y contenidos básicos específicos que contiene indicadores relacionados con Responsabilidad Social Corporativa a nivel micro en su mayoría.

#### 4.1.2. Principios para la elaboración del diagnóstico social

El Global Reporting Initiative GRI (2013), propone basarse en diez principios para la elaboración del reporte o memoria. A nivel de Latinoamérica es el modelo mas utilizado y universalmente adaptado a los 10 principios del Pacto Global. Por lo cual se considera una guía que puede adaptarse a empresas tanto privadas como públicas.

En la tabla 5 y 6 se valida el detalle de los principios del GRI, para basarse en éstos y así establecer tanto el contenido como la calidad de información del Balance Social.

Tabla 5

##### *Principios GRI contenido*

Principio	Detalle
Participación de los grupos de interés	La organización reconocerá cuáles son sus grupos de interés y explicará cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables
Contexto de sostenibilidad	La memoria presentará el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
Materialidad	La memoria debe abordar aquellos aspectos que: reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyan de un modo sustancial las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
Exhaustividad	La memoria contiene los aspectos materiales y su cobertura de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales, y que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 6

*Principios GRI para la calidad*

Principio	Detalle
Equilibrio	La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
Comparabilidad	La organización selecciona, reúne y divulga la información de manera sistemática. La información se presentará de tal manera que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones.
Precisión	La información será lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.
Puntualidad	La organización presentará sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
Claridad	La información deberá ser clara de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
Fiabilidad	La organización se encargará de: reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación y se establezca la calidad y la materialidad de la información.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En referencia a la tabla anterior se debe resaltar que dentro de los 10 principios se realizó una priorización, otorgándose una ponderación para determinar los principios que linearan a la hora de establecer los indicadores, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7

*Valores de ponderación para priorización de principios GRI*

Valores	Detalle
1	nada importante
2	poco importante
3	importante
4	muy importante
5	altamente importante

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*4.1.2.1. Principios del Modelo de Balance Social*

Considerada la ponderación anterior, se describe en la tabla 8 la priorización de principios, sobre los cuales se basará el Balance Social.

Tabla 8

*Principios priorizados*

Detalle	Principio	Detalle del principio	Peso	Por. Importancia
Contenido	Contexto de sostenibilidad	La memoria presentará el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.	5	16 %
Contenido	Materialidad	La memoria abordará aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización.	5	16 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 8

*Principios priorizados (Continuación)*

Detalle	Principio	Detalle del principio	Peso	Por. Importancia
Calidad	Fiabilidad	La organización se encargará de: reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación.	5	16 %
Calidad	Claridad	La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.	5	16 %
Calidad	Equilibrio	La memoria refleja tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general	5	16 %
Contenido	Exhaustividad	La memoria aborda los aspectos materiales y su Cobertura de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales.	1	3 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 8

*Principios priorizados (Continuación)*

Detalle	Principio	Detalle del principio	Peso	Por. Importancia
Calidad	Comparabilidad	La organización selecciona, reúne y divulga la información de manera sistemática. La información se presenta de tal manera que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización.	2	6 %
Calidad	Puntualidad	La organización presentará sus memorias con arreglo a un calendario regular.	1	3 %
Calidad	Precisión	La información será lo suficientemente precisa y detallada	1	3 %
Contenido	Participación de los grupos de interés	La organización establecerá sus grupos de interés y explicará cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.	1	3 %
		Total	31	100 %

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Los principios que regirán a la hora de establecer los indicadores y que a su vez, determinarán los contenidos básicos generales del Balance Social, son: contexto de sostenibilidad, materialidad, fiabilidad, claridad y equilibrio.

#### **4.1.3. Priorización de indicadores**

Para realizar una priorización de indicadores de las categorías económica, social y ambiental, se realiza una nueva matriz de, en ésta oportunidad se cuenta con la colaboración de 2 funcionarios públicos: 1 interno y 1 externo, para que de acuerdo a su criterio y al contar con mayor experiencia

en el desempeño de los GAD municipales puedan otorgar su perspectiva sobre indicadores sociales que consideren importantes. La investigadora desde la perspectiva teórica, también otorga una calificación.

La tabla 9 representa el orden de importancia de principios que regirán a la hora de priorizar indicadores de las categorías: económica, social y ambiental.

Tabla 9

*Principios para priorizar indicadores*

Detalle	Promedio	Porcentaje
contexto de sostenibilidad	5	38,46 %
materialidad	5	38,46 %
fiabilidad	1	7,69 %
claridad	1	7,69 %
equilibrio	1	7,69 %
Total	13	100 %
Promedio	2,6	

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*4.1.3.1. Nomenclatura utilizada en tablas de priorización*

La tabla 10 detalla los items registrados en las tablas de priorización del desempeño económico, social y ambiental.

Tabla 10

*Nomenclatura utilizada en las tablas de priorización*

Item	Detalle
Aspecto	Tanto el desempeño económico, social y ambiental poseen una amplia cobertura para ser analizada, para una mejor comprensión y procesamiento de la información la guía GRI propone una subdivisión en donde detalla aspectos macros que a la vez contendrán indicadores relacionados con cada uno de ellos
Indicador	Detalla lo que se va a medir dentro de cada aspecto
Natalí G.	Investigadora

Continúa en la siguiente página

Tabla 10

*Nomenclatura utilizada en las tablas de priorización (Continuación)*

Item	Detalle
F. 1	Funcionario de GAD municipal
F. 2	Funcionario de Banco de Desarrollo
Total	Resultado de la sumatoria del puntaje recibido por parte de los funcionarios y la investigadora.
Porcentaje	Se aplicó la Ley de Pareto para concentrarse en la medición de indicadores que abarquen el 80 por ciento de interés por parte de los calificadores, los indicadores restantes serán relegados.
Subcategoría	Aplicada al desempeño social que posee un mayor espectro de indicadores, para facilitar la comprensión y cumplir con el principio de claridad.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*4.1.3.2. Indicadores de desempeño económico*

En la tabla 11 se describen los indicadores que serán establecidos en el ámbito económico, de un total de 7 indicadores propuestos, se desarrollarán 4. Al considerar la categoría económica como la mayormente difundida por el GAD municipal, se establecieron indicadores con mayor relación al contexto de sostenibilidad y equilibrio.

Tabla 11

*Priorización indicadores económicos*

Aspecto	Indicador	Natali G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Desempeño Económico	Valor económico presupuesto de ingresos y gastos	5	5	5	15	22 %
Desempeño Económico	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	5	5	5	15	22 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 11

*Priorización indicadores económicos (Continuación)*

Aspecto	Indicador	Natali G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Consecuencias económicas indirectas	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local	5	5	4	14	20 %
Consecuencias económicas indirectas	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local	4	3	4	11	16 %
Prácticas de adquisición	Porcentaje del gasto que corresponde a proveedores locales	3	1	1	5	7 %
Consecuencias económicas indirectas	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	3	1	1	5	7 %
Consecuencias económicas indirectas	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	2	1	1	4	6 %
Total		27	21	21	69	100 %

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*4.1.3.3. Indicadores desempeño social*

En la tabla 12 se describen los indicadores priorizados que serán analizados en el Balance Social, de un total de 24 indicadores, se trabajarán con los 15 primeros, puesto que fueron los que mayor puntaje obtuvieron dentro de la calificación otorgada.

La nomenclatura registrada en la tabla 10 presenta un componente adicional denominado subcategoría, que contendrá los aspectos y éstos a su vez los indicadores que serán medidos. Esto servirá para cumplir con el principio de claridad y evitar confusión al momento de detallar

diversos indicadores parecidos pero a la vez diferentes.

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Sociedad	Comunidades locales	Porcentaje de proyectos de desarrollo industrial	5	5	5	15	6 %
Sociedad	Cumplimiento	Porcentaje de empleados sancionados por no cumplir las normativas	5	5	5	15	6 %
Sociedad	Mecanismos de reclamación por impacto social	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	5	5	5	15	6 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Derechos humanos	Calidad de servicios	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	5	5	5	15	6 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Salud y seguridad en el trabajo	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud.	5	4	5	14	5 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Salud y seguridad en el trabajo	Índice de tasa de riesgo, días perdidos, número de accidentes, número de incidentes y número de víctimas mortales	5	4	4	13	5 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Prácticas laborales y trabajo digno	Capacitación y educación	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado	5	5	4	14	5 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Capacitación y educación	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad	5	5	4	14	5 %
Derechos humanos	Lucha contra la corrupción	Promedio de horas de capacitación sobre la lucha contra la corrupción	5	4	4	13	5 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Salud y seguridad en el trabajo	Trabajadores cuyo cargo tiene una incidencia o un riesgo elevados de accidentes	5	3	4	12	5 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Derechos humanos	Medida de seguridad	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	5	4	4	13	5 %
Derechos humanos	Lucha contra la corrupción	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	5	3	4	12	5 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Número de contrataciones y porcentaje de rotación de empleados.	5	4	4	13	5 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Prácticas laborales y trabajo digno	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	5	4	4	13	5 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Diversidad e igualdad de oportunidades	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo	5	4	5	14	5 %
Derechos humanos	Política pública	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	3	3	2	8	3 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Derechos humanos	Trabajo infantil	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil	5	2	1	8	3 %
Sociedad	Evaluación de prácticas laborales de los proveedores	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	3	2	1	6	2 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada	2	3	1	6	2 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores	2	1	2	5	2 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Relaciones entre los trabajadores y la dirección	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	2	1	2	5	2 %
Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	2	1	1	4	2 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 12

*Priorización indicadores sociales (Continuación)*

Subcategoría	Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Derechos humanos	Privacidad de los clientes	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	2	1	1	4	2 %
Derechos humanos	Inversión	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos	2	1	1	4	2 %
<b>Total</b>		24				255	100 %

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*4.1.3.4. Indicadores desempeño ambiental*

En la tabla 13 se describen los indicadores priorizados que serán analizados en el Balance Social, de un total de 15 indicadores, se trabajarán con 10, de acuerdo a la puntuación otorgada.

Tabla 13

*Priorización indicadores ambientales*

Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Agua	Captación total de agua según la fuente	5	5	5	15	9%
Efluentes y residuos	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento desechos solidos gestion ambiental	5	5	5	15	9%
Cumplimiento regulatorio	Número de sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	5	5	5	15	9%
Energía	Reducción del consumo energético	5	5	5	15	9%
Energía	Consumo energético interno	5	5	5	15	9%
Emisiones	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1)	5	5	4	14	8%
Materiales	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	5	5	4	14	8%
Servicios	Mitigación del impacto ambiental de los servicios	4	4	3	11	6%

Continúa en la siguiente página

Tabla 13

*Priorización indicadores ambientales (Continuación)*

Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Biodiversidad	Instalaciones de la municipalidad, arrendadas, adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	4	5	3	12	7%
Mecanismos de reclamación ambiental	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	4	4	4	12	7%
Transporte	Impactos ambientales significativos del transporte de buses urbanos, vehículos y maquinaria de la municipalidad.	4	2	3	9	5%
Agua	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	2	2	3	7	4%
Biodiversidad	Hábitats protegidos o restaurados	3	2	2	7	4%
Agua	Número de fuentes de agua	3	2	2	7	4%

Continúa en la siguiente página

Tabla 13

*Priorización indicadores ambientales (Continuación)*

Aspecto	Indicador	Natalí G.	F. 1	F. 2	Total	Porcentaje
Evaluación ambiental proveedores	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	3	1	1	5	3 %
Total	15				173	100 %

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

#### 4.2. Método(s) aplicado(s)

Se realizó un enfoque cualitativo con entrevistas a los jefe departamentales para entender sus actividades, y los límites en la toma de decisiones.

Se estableció la población finita de 17 departamentos, para el enfoque cuantitativo y se solicitó información específica a través de solicitudes, convirtiéndose en una carga operativa para el delegado de cada departamento que debía realizar la entrega de cifras, datos y números solicitados.

Con la información obtenida se presentó tablas y gráficos como estadística descriptiva.

#### 4.3. Materiales y herramientas

Se utilizaron solicitudes de información que fueron entregadas a los Jefes departamentales de manera personal, lo que aportó a que se pueda obtener información real, adicionalmente a ello se debe resaltar que se tomaron varios meses al momento de remitir los datos solicitados, que fue de manera escrita y vía correo electrónico.

## Capítulo 5

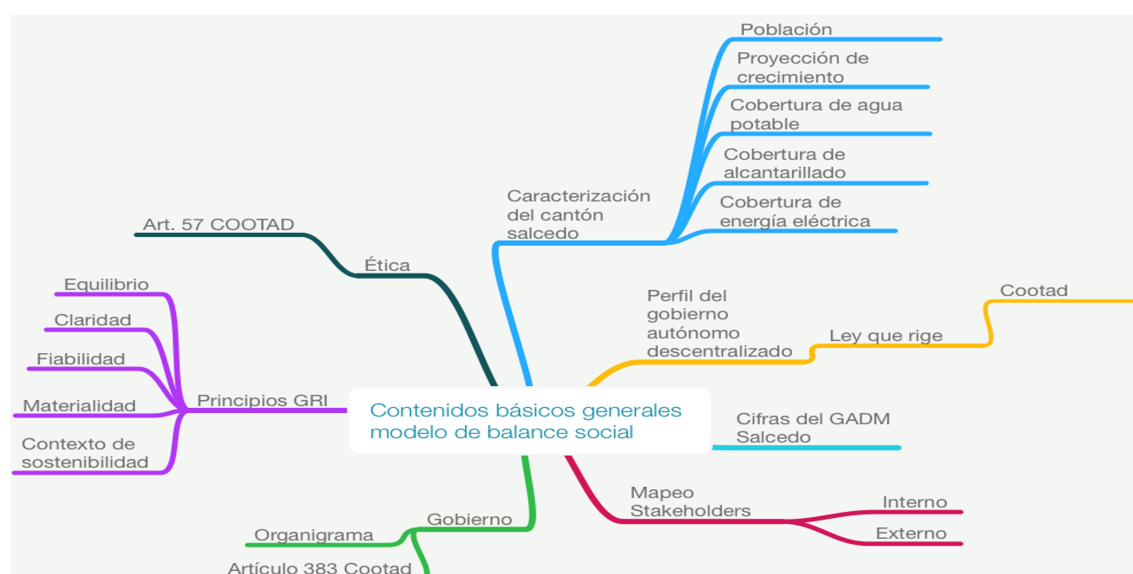
# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

#### 5.1.1. Contenidos básicos generales del balance

En la figura 2, se presenta un resumen del contenido que abarca la primera parte.

Figura 2. Síntesis de Contenidos básicos generales



Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)  
Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

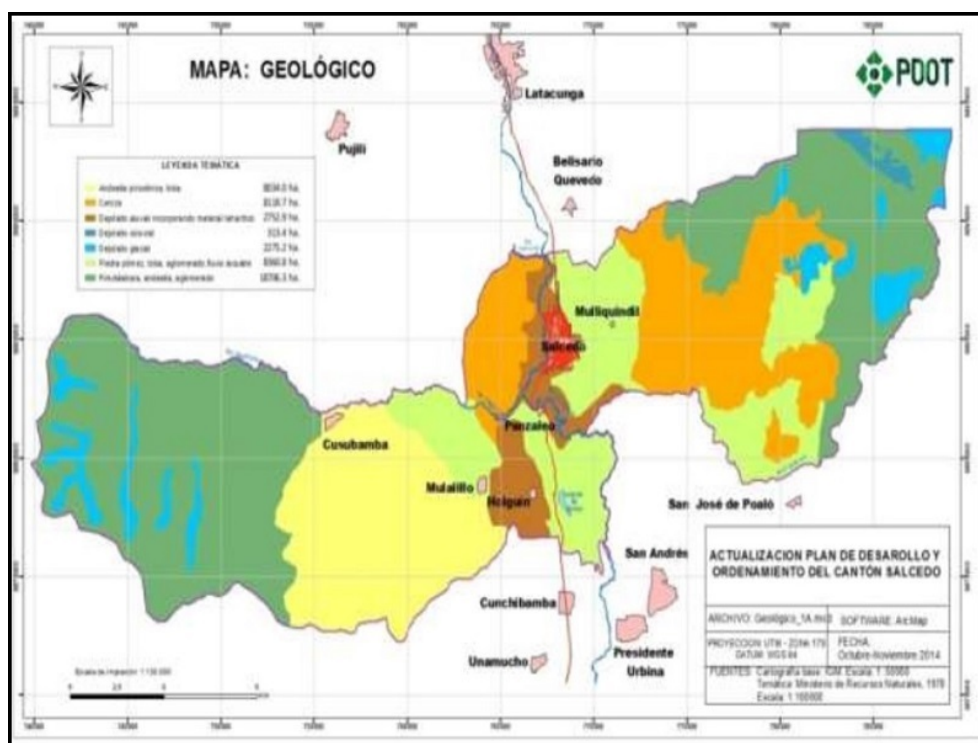
##### 5.1.1.1. Caracterización del cantón Salcedo

En la figura 3, se describe el cantón Salcedo con sus respectivas parroquias.

San Miguel de Salcedo es una ciudad que pertenece a la provincia de Cotopaxi, Plan de Desarrollo (2014), se relaciona por la carretera estatal Panamericana E35, con el norte Latacunga y Quito, con el sur Ambato y Riobamba, al este con la Amazonía Ambato, Baños, Puyo. Limita al norte con Pujilí y Latacunga, al sur con Ambato y Píllaro, al este con la Provincia del Napo y al oeste con Pujilí.

A continuación en la tabla 14 se presenta información relevante de Salcedo.

Figura 3. Mapa del cantón Salcedo



Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 14

*Datos generales del Cantón Salcedo*

Detalle	Datos
Fecha de Creación del Cantón	19 de Septiembre de 1919
Población total al 2014	61.545 habitantes
Extensión	48.561 hectáreas

Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Al estar situados en una zona montañosa de la cordillera de los Andes, existen datos de altura que definen el tipo de suelo, clima, y por ende influencia en la agricultura de la zona, en la tabla 15 se presenta información respecto a los rangos de altura de Salcedo y sus parroquias.

Tabla 15

*Rango altitudinal por parroquia*

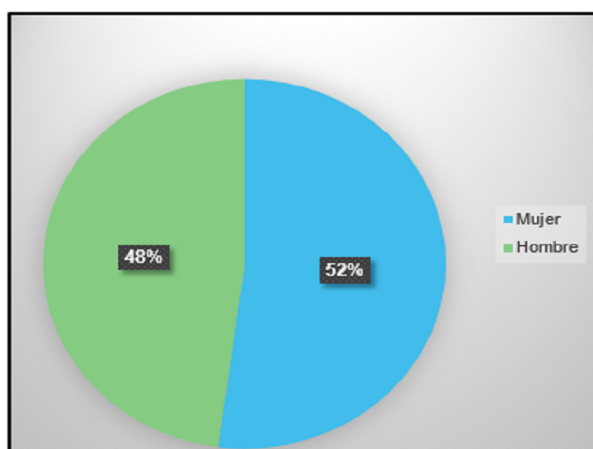
Parroquia	Rango
San Miguel	2.650 msnm
Cusubamba	3.165 msnm
Mulalillo	2.840 msnm
Mulliquindil	2.690 msnm
Antonio José Holguín	2.780 msnm
Panzaleo	2.644 msnm

Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*5.1.1.2. Indicadores de la ciudad*

*Figura 4. Población del cantón Salcedo*

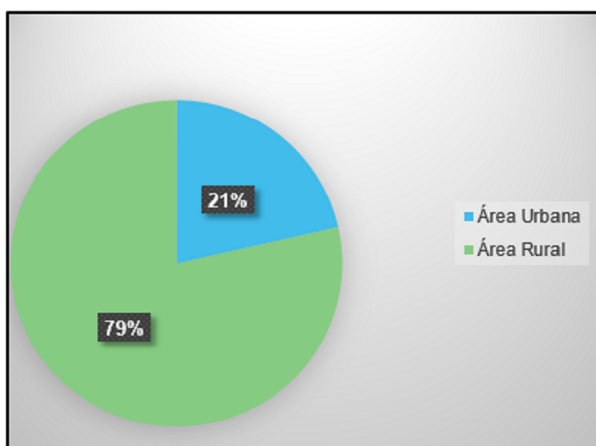


Fuente: INEC Censo de Población y Vivienda (2010)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la figura 4 se presenta en porcentajes el total de población de 58.216 comprendida con 30.336 mujeres y 27.880 hombres.

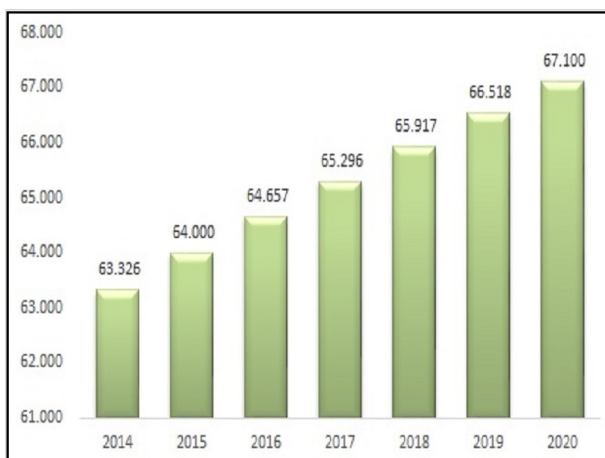
Figura 5. Población Urbana y Rural del cantón Salcedo



Fuente: INEC Censo de Población y Vivienda (2010)  
Elaborado por: Gloria Natali Garcés Chachapoya (2016)

La figura 5 representa el porcentaje de habitantes de la zona urbana de 12.488 y de la zona rural 45.728 personas.

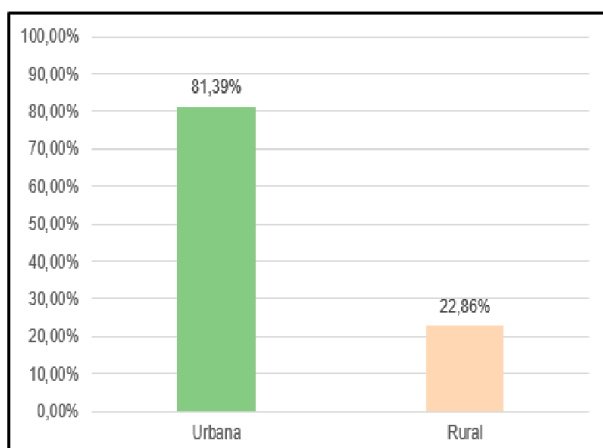
Figura 6. Proyección de crecimiento de la población del cantón Salcedo



Fuente: GADM Salcedo (2015)  
Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la figura 6, se valida la proyección de crecimiento de la población al año 2020.

Figura 7. Cobertura de agua por áreas

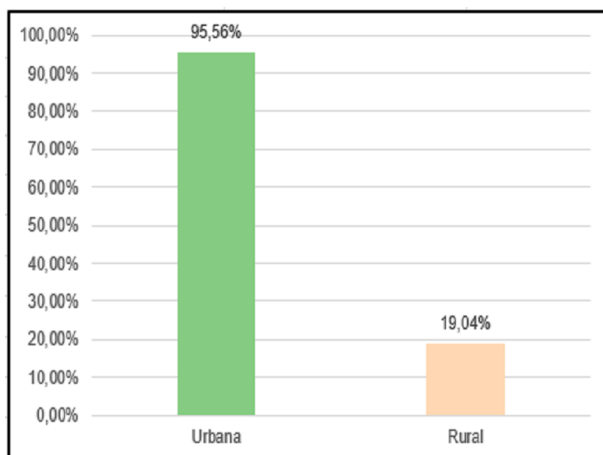


Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

El gráfico 7 refleja la cobertura de unos de los servicios básicos importantes para el ser humano como es el líquido vital. En el área rural el porcentaje de viviendas con abastecimiento de agua por red pública es de tan solo el 22,86 %, mientras que el área urbana refleja una mayor cobertura con el 81,39 %. De acuerdo a la información del último censo del 2010.

Figura 8. Cobertura de alcantarillado

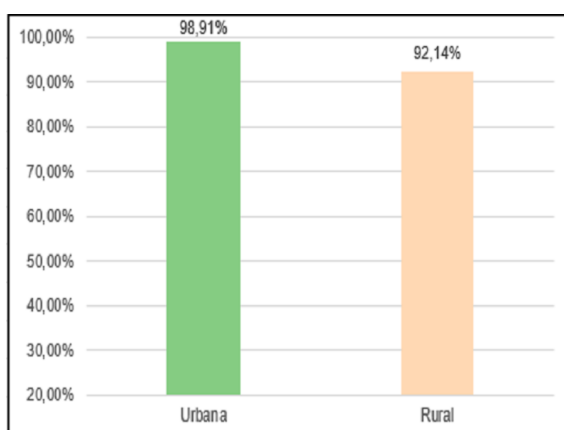


Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En el gráfico 8 se representa el porcentaje tanto del área urbana y rural que cuentan con un adecuado sistema de eliminación de excretas. El área rural refleja una cobertura del 19,04 % mientras que el área urbana cuenta con mayor porcentaje de viviendas que cuentan con éste sistema alrededor del 95,56 %.

Figura 9. Cobertura de energía eléctrica por áreas

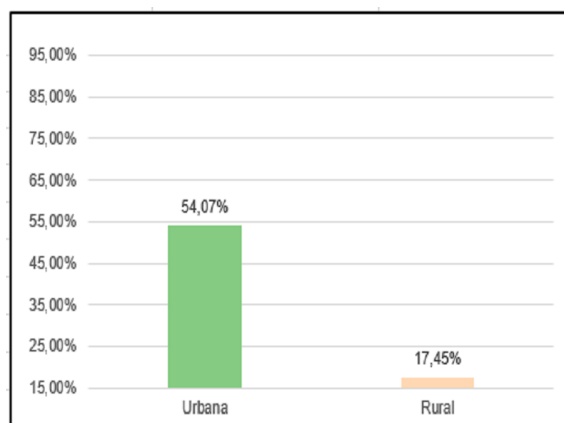


Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En el gráfico 9 se puede validar que existe una mayor cobertura de energía eléctrica tanto en el área urbana como rural, con un 98,91 % y 92,14 % respectivamente.

Figura 10. Cobertura telefónica por áreas



Fuente: GADM Salcedo (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En el gráfico 10 se refleja que éste servicio básico no menos importante que los anteriores tiene un crecimiento de cobertura menor, que alcanza un 17,45 % en el área rural y en el área urbana un 54,07 %.

#### 5.1.1.3. Perfil del Gobierno Autónomo Descentralizado GAD del cantón Salcedo

El desenvolvimiento diario de las municipalidades se rigen a la Ley del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.

El COOTAD Ministerio (2011), es un modelo plasmado en el Plan del Buen vivir, que busca aunar esfuerzos entre Gobierno Central con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, bajo los principios de: Equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial.

En la tabla 16 se refleja un resumen de la clasificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y los encargados de su funcionamiento.

Tabla 16

*Tipos de Gobiernos Autónomos Descentralizados*

Tipo	Encargados
GAD Regional	Consejo Regional
	Gobernador o Gobernadora Regional
	Vicegobernador o Vicegobernadora
GAD Provincial	Consejo Provincial
	Cantones
	GAD parroquiales rurales
	Prefecto o Prefecta
	Viceprefecto o Viceprefecta
GAD Municipal	Consejo Municipal
	Consejales o consejales
	Alcalde o Alcaldesa
	Vicealcalde o Vicealcaldesa
GAD Parroquial Rural	Junta Parroquial
	Vocales de Junta parroquial
	Presidente

Fuente: COOTAD (2011)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

La descripción de la figura jurídica y competencias de los GAD municipales se detallan en los artículos que se registran en la tabla 17, los cuales integran el COOTAD.

Tabla 17

*Artículos relacionados a Gobiernos Autonomos Descentralizados*

Artículos	Detalle
Artículo 53	Naturaleza jurídica
Artículo 54	Funciones
Artículo 55	Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal

Continúa en la siguiente página

Tabla 17

*Artículos relacionados a Gobiernos Autonomos Descentralizados (Continuación)*

Artículos	Detalle
Artículo 56	Concejo municipal
Artículo 129	Ejercicio de la competencia de vialidad
Artículo 130	Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte
Artículo 131	Gestión de la cooperación internacional
Artículo 132	Ejercicio de la competencia de gestión de cuencas hidrográficas
Artículo 133	Ejercicio de la competencia de riego
Artículo 134	Ejercicio de la competencia de fomento de la seguridad alimentaria
Artículo 135	Ejercicio de la competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias
Artículo 136	Ejercicio de las competencias de gestión ambiental
Artículo 137	Ejercicio de las competencias de prestación de servicios públicos
Artículo 138	Ejercicio de las competencias de infraestructura y equipamientos físicos de salud y educación
Artículo 139	Ejercicio de la competencia de formar y administrar catastros inmobiliarios
Artículo 140	Ejercicio de la competencia de gestión de riesgos
Artículo 141	Ejercicio de la competencia de explotación de materiales de construcción
Artículo 142	Ejercicio de la competencia de registro de la propiedad
Artículo 144	Ejercicio de la competencia de preservar, mantener y difundir el patrimonio cultural
Artículo 147	Ejercicio de la competencia de hábitat y vivienda
Artículo 148	Ejercicio de las competencias de protección integral a la niñez y adolescencia

Fuente: COOTAD (2011)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*5.1.1.4. Cifras del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo*

En la imagen 11, se presenta una visión en números del GAD del cantón Salcedo, a julio del 2016 con la información facilitada por los distintos departamentos de la municipalidad, la misma que detalla una serie de datos concernientes al desempeño diario en la municipalidad, donde interactúan usuarios, empleados y trabajadores.

Figura 11. GAD Municipal de Salcedo en cifras al 2016



Fuente: GADM Salcedo (2016)  
Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Trámites: Se refieren al portafolio de servicios que posee el GAD municipal de Salcedo

- 1.- Determinación impuesto a la plusvalía
- 2.- Determinación impuesto de alcabala
- 3.- Ingreso a los catastros de patentes y activos
- 4.- Emisión de títulos de crédito de tasas de servicio de agua potable y cementerio
- 5.- Emisión de títulos de crédito de tasas de aprobación de planos y permisos
- 6.- Emisión de títulos de crédito de tasas de ocupación de servicios públicos
- 7.- Emisión de títulos de crédito de tasas por servicios prestados
- 8.- Determinación impuestos espectáculos.

Tipo de operaciones: las registrales se refieren a las operaciones de oficina y las de maquinaria corresponden al uso de maquinaria pesada.

Régimen laboral: Distingue bajo que código de trabajo se encuentran amparadas 280 personas y la LOSEP 156 personas.

#### *5.1.1.5. Stakeholders*

Se representa una síntesis de los grupos de interés a nivel interno y externo del GAD municipal del cantón Salcedo.

**Stakeholders internos, autoridades:**

1. Alcalde.
2. Concejales.
3. Directores

**Stakeholders internos, empleados :**

1. LOSEP.
2. Código de trabajo.

**Stakeholders internos, proveedores :**

1. Servicio Nacional de Contratación de Obras Públicas.

Los *stakeholders* internos registrados se deben a 3 grupos:

- 1.- Autoridades:** Por elección popular y a su vez los directores designados por la Autoridad.
- 2.- Empleados:** Que se encuentran amparados por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y el Código de Trabajo.

**3.- Proveedores:** los cuáles interactúan a través de licitaciones en el Servicio Nacional de Contratación de Obras Públicas (SERCOP).

**Stakeholders externos, Ciudadanía:**

1. Juntas parroquiales.
2. Habitantes.

**Stakeholders externos, Organismos regulatorios:**

1. Ley de transparencia.
2. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social .
3. Ministerio de Finanzas.
4. Ministerio de Trabajo.
5. Ministerio de Ambiente.
6. SERCOP.
7. COOTAD.

**Stakeholders externos, Gobiernos Autónomos Descentralizados:**

1. Provincial.
2. Municipal.
3. Parroquial.

**Stakeholders externos, Usuarios:**

1. Tributos.
2. Trámites.

Los *stakeholders* externos registrados se deben a 4 grupos:

- 1.- Ciudadanía:** Todos los habitantes del Cantón Salcedo.
- 2.- Organismos de Regulación:** Las entidades que controlan el funcionamiento del GAD municipal en distintos aspectos.
- 3.- Gobierno Autónomo Descentralizado:** Los cuáles interactúan a nivel provincial.
- 4.- Usuarios:** Las personas que realizan pagos por tributos y trámites en el GAD municipal.

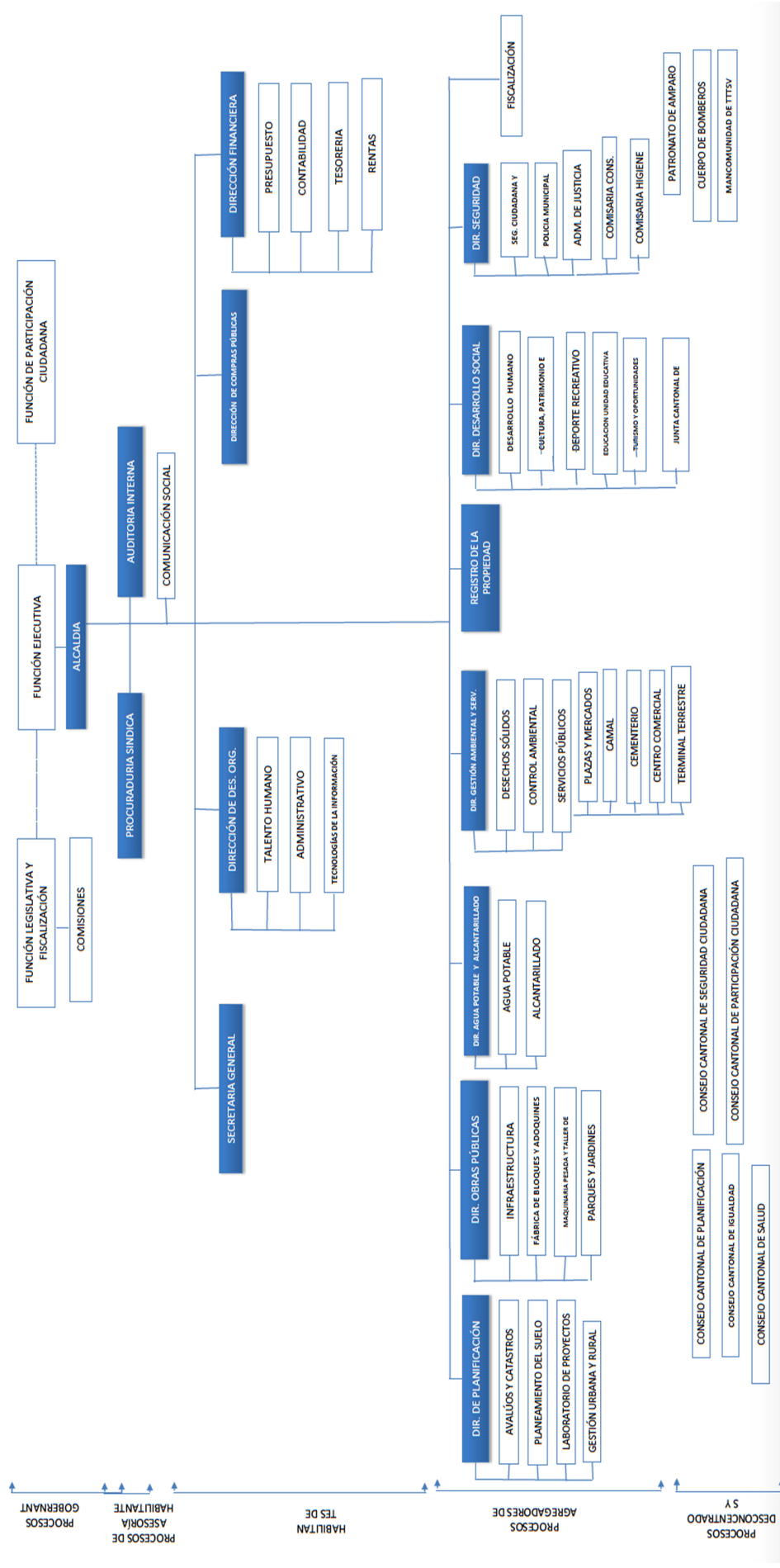
#### *5.1.1.6. Gobierno de la organización*

En la figura 12 se visualiza el organigrama del GAD municipal del cantón Salcedo, cabe resaltar que la toma de decisiones es unilateral por cada jefe departamental, como lo detalla el Artículo 383 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización a continuación:

Ministerio (2011) encontró lo siguiente:

Corresponde a los directores departamentales o quienes hagan sus veces en la estructura organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados, en cada área de la administración, conocer, sustanciar y resolver solicitudes, peticiones, reclamos y recursos de los administradores, excepto en las materias que por normativa jurídica expresa le corresponda a la máxima autoridad administrativa. (p. 145).

Figura 12. Organigrama GAD municipal cantón Salcedo



Fuente: GADM Salcedo (2016)  
Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

#### 5.1.1.7. *Ética*

El código de ética que rige al GAD municipal se estableció de acuerdo al literal a) del Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, a continuación se detalla un breve resumen de los valores citados en el código de ética.

##### *Valores personales*

1. Honestidad.
2. Bondad.
3. Perseverancia

##### *Relaciones con los compañeros*

1. Respeto.
2. Lealtad.
3. Cooperación
4. Participación.

##### *Actitud Laboral*

1. Identidad.

#### 5.1.2. **Contenidos Básicos Específicos del Balance**

Para el desarrollo de los contenidos básicos específicos, se detallarán los indicadores sociales establecidos y priorizados en cada categoría: económica, social y ambiental.

Para la priorización de los indicadores sociales se tomó en cuenta una ponderación calificada por 2 funcionarios públicos y la investigadora, detallados en el capítulo IV.

##### 5.1.2.1. *Indicadores de desempeño económico*

En la tabla 18, se presenta una ampliación del indicador que medirá el desempeño económico del GAD municipal de Salcedo, y se explica la importancia del mismo.

Tabla 18

##### *Detalle de indicadores de desempeño económico*

Indicador	Detalle
Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo.	Ayuda a demostrar cómo contribuye una organización al bienestar de sus empleados.

Continúa en la siguiente página

Tabla 18

*Detalle de indicadores de desempeño económico (Continuación)*

Indicador	Detalle
Valor económico presupuesto de ingresos y gastos.	Datos sobre creación y distribución de valor económico son indicaciones básicas sobre la forma en que la organización administra.
Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	Este indicador mide las contribuciones de los gobiernos a la organización.
Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local.	La inclusión de directivos locales puede fortalecer el capital humano, incrementar los beneficios económicos para la comunidad.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

A continuación se presentan las cifras:

Tabla 19

*Valor económico de ingresos y gastos, cifras en dólares*

Indicador	Año 2014 en millones de dólares	Año 2015 en millones de dólares
Valor económico directo ingresos	28.997.714,19	22.847.640,15
Valor económico distribuido gastos	28.997.714,19	22.847.640,15

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

De acuerdo a la información facilitada por el Departamento Financiero, en la tabla 19 se valida que el presupuesto de ingresos y gastos ha sido devengado en su totalidad, los valores de ingresos corresponden a préstamos, anticipos por devengar de años anteriores, fondos del Gobierno Central, recuperación del IVA, cartera vencida.

Tabla 20

*Ayudas otorgadas por entes del Gobierno*

Indicador	Año 2012 en miles de dólares	Año 2013 en miles de dólares	Año 2015 en miles de dólares
Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	560.000	214.875,00	Vigente

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Se han determinado como ayudas económicas de parte del estado los créditos recibidos por parte del Banco de Desarrollo, otorgando créditos reembolsables y no reembolsables a una tasa del 8%. Los créditos recibidos representados en la tabla 20 se mantienen vigentes y su destino fue: financiar la reposición y adquisición de maquinaria para la recolección y disposición final de residuos sólidos del cantón Salcedo por un monto de 214.875,00 dólares y financiar la construcción del nuevo mercado municipal de Salcedo por un monto de 560.000,00 dólares.

Tabla 21

*Porcentaje de altos directivos*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local	80 %	80 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 21 se refleja un alto porcentaje de directores departamentales procedentes de la zona, en el 2014 contaban con 10 departamentos, siendo 8 directores de la comunidad y en el 2015 el número de directores ascendió a 11 de los cuáles 9 son nativos del cantón Salcedo.

Tabla 22

*Relación entre el salario inicial desglosados por sexo y el salario mínimo local*

Indicador	Año 2014	Año 2015	Porcentaje
promedio salario mínimo mujeres	no aplica	462	8,02 %
promedio salario mínimo hombres	no aplica	483	43,11 %
promedio salario máximo mujeres	no aplica	1.371	2,98 %
promedio salario máximo hombres	no aplica	1.371	5,73 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

La relación entre los salarios mínimos y máximos percibidos por los empleados del municipio se encuentran por sobre el sueldo mínimo establecido en el país que es de 366,00 dólares. En la tabla 22 se visualiza que existe un porcentaje de mujeres menor tanto en el sueldo mínimo como máximo.

#### 5.1.2.2. Indicadores de desempeño social

Los indicadores de desempeño que serán analizados a continuación, se presentarán clasificados y relacionados entre sí, las tablas que los anteceden, proporcionan una explicación de la relevancia de cada uno, la tabla 23, amplía la información de los indicadores del aspecto sociedad dentro del desempeño social.

Tabla 23

*Detalle de indicadores aspecto sociedad*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Porcentaje de proyectos de desarrollo industrial	Sociedad	Identificar los elementos que se han aplicado de forma sistemática para lanzar proyectos en bien de la comunidad.

Continúa en la siguiente página

Tabla 23

*Detalle de indicadores aspecto sociedad (Continuación)*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Porcentaje de empleados sancionados por no cumplir las normativas.	Sociedad	El grado de incumplimiento es un indicador de la capacidad para garantizar que las operaciones cumplen determinados parámetros de desempeño.
Número de reclamaciones sobre impactos sociales.	Sociedad	Disponer de mecanismos de reclamación eficaces contribuye notablemente a poner remedio a tales impactos.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 24

*Porcentaje de proyectos de desarrollo industrial*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de proyectos de desarrollo industrial	Ninguno	Ninguno

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Para cumplir con el principio de equilibrio se presentan aspectos positivos como de mejora en la tabla 24, se validan que no existen proyectos de desarrollo industrial, se indicó por parte del departamento de Planificación, que para el año 2017 se emprenderán éste tipo de proyectos a manera de fortalecer industrias locales, generadoras de empleo.

Tabla 25

*Porcentaje de empleados sancionados por no cumplir las normativas*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de empleados sancionados por no cumplir las normativas	No existe información	4%

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Los empleados que se encuentran mayormente expuestos a sanciones por incumplimiento de normativas son los del área administrativa, así, en la tabla 25, se registran que de los 120 empleados fueron sancionados 5 empleados.

Tabla 26

*Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto, mediante mecanismos formales de reclamación*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	Ninguno	Ninguno

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 26, no se registran reclamos de impactos sociales, puesto que los existentes son los realizados en radio y televisión de la localidad, sin acudir a la formalidad del caso, por lo que no se ha contabilizado. Los reclamos de impactos sociales mayormente presentados por la vía de comunicación corresponden a asfaltos, libar en la calle, recolección de basura, funcionamiento de terminal terrestre.

La tabla 27, detalla los indicadores correspondientes al aspecto de Derechos Humanos, posterior a ello se analiza la información obtenida.

Tabla 27

*Detalle de indicadores aspecto Derechos Humanos*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas de la organización en materia de derechos humanos.	Derechos Humanos	El comportamiento del personal de seguridad hacia terceros se sustenta en su formación en temas de derechos humanos, especialmente respecto al uso de la fuerza.
Resultado de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	Derechos Humanos	En el contexto de la sostenibilidad, la satisfacción del cliente facilita información interna sobre el modo en que la organización plantea su relación con sus grupos de interés.
Promedio de horas de capacitación sobre la lucha contra la corrupción y Casos confirmados de corrupción.	Derechos Humanos	La comunicación y la capacitación favorecen la concienciación interna y externa y mejoran la capacidad para luchar contra la corrupción

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 28

*Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	Ninguno	Buena

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 28, se refleja la gestión respecto a la atención al cliente. De las 8 áreas que realizan atención al cliente interno y externo, se aplicó en el año 2015 una encuesta al área del registro de la propiedad, a una muestra de 30 personas de un total de 100 usuarios en el mes, con las opciones de calificación de atención en los rangos de mala, buena y muy buena

Tabla 29

*Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Promedio de horas de capacitación sobre la lucha contra la corrupción	No existe información	24 h

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 29, se registra un promedio anual de 24 horas por empleado, las capacitaciones son impartidas por el Ministerio de Trabajo, y tratan sobre políticas anticorrupción, a nivel de empleados públicos en el 2015 se otorgaron a 200 empleados y trabajadores 3 capacitaciones con una duración de 8 horas cada una.

Tabla 30

*Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	Ninguno	Ninguno

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

De acuerdo a lo registrado en la tabla 30, no existen casos de corrupción. Lo que existen son denuncias verbales, no formalizadas por escrito, de manera que no se puede dar paso a investigaciones ni seguimientos para las comprobaciones del caso.

Tabla 31

*Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	No existe información	100 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

La tabla 31, muestra un 100 % de personal de seguridad capacitado. La empresa contratista que presta los servicios de seguridad en el GAD municipal es ISMA seguridad, previa la contratación el requisito principal fue la capacitación respecto a políticas internas del GAD, aceptándose y realizando una réplica al personal.

La tabla 32, describe la importancia de los indicadores analizados en el aspecto prácticas laborales y trabajo digno.

Tabla 32

*Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados.	Prácticas laborales y trabajo digno	Esta información puede reflejar los esfuerzos de la organización por implantar prácticas de contratación inclusivas.
Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud.	Prácticas laborales y trabajo digno	Este indicador pone de manifiesto en qué medida el colectivo de trabajadores está implicado activamente en la seguridad y salud en el trabajo.

Continúa en la siguiente página

Tabla 32

*Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales (Continuación)*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Índice de tasa de riesgo, días perdidos, número de accidentes, número de incidentes y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo.	Prácticas laborales y trabajo digno	Este indicador pone de manifiesto si las prácticas de gestión de seguridad y salud se traducen en un menor número de incidentes de seguridad y salud en el trabajo.
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de accidentes.	Prácticas laborales y trabajo digno	Este indicador es un elemento importante de la estrategia de prevención de los riesgos laborales de cualquier organización.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 33

*Número de contrataciones y porcentaje de rotación de empleados*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de contrataciones	No existe información	59
Porcentaje de rotación interna	No existe información	10 %
Porcentaje de rotación externa	No existe información	1 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

De la tabla 33, se desprende la siguiente información; de los 60 cargos habilitados en en 2015, el número de personal contratado fue de 59 personas. Se considera rotación interna a traslados a otros puestos dentro del GAD municipal, lo que refleja una rotación del 10%. La rotación

externa constituye la desvinculación del empleado, registrándose en el 1%.

Tabla 34

*Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud.	Ninguno	2,75 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

El año 2015 ha sido el punto de partida para implementar el departamento de seguridad industrial como los comités de seguridad, así se muestra en la tabla 34. De acuerdo a lo establecido en el reglamento SRT IESS 2393 del Art. 14 menciona que las empresas públicas o privadas que cuenten con más de quince trabajadores deben conformar el Comité de Seguridad e Higiene de trabajo el cual debe estar conformado por tres delegados del empleador y trabajadores y actuarán con sus suplentes. Existen 12 personas que conforman el comité paritario entre delegados y suplentes.

Tabla 35

*Índice de tasa de riesgo, días perdidos, número de accidentes, número de incidentes y número de víctimas mortales*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Índice de tasa de riesgo	0,03	0,03
Días perdidos	30	15
Número de accidentes	3	4
Número de incidentes	2	3
Número de víctimas mortales	0	0

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 35 se evidencia que existe un control respecto a temas que involucran riesgos laborales. Los valores reflejan que existen precauciones; sin embargo lo óptimo es bajar los

índices.

Tabla 36

*Trabajadores cuyo cargo tiene una incidencia o un riesgo elevado de accidentes*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Trabajadores cuyo cargo tiene una incidencia o un riesgo elevado de accidentes	No existe información	Trabajo en altura, trabajo en espacios confinados

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 36, se encuentran registrados los tipos de trabajos que tienen un mayor riesgo de accidentes, cabe resaltar que los trabajos en altura o en espacios confinados no constituye una práctica diaria, sino ocasional, cuando amerite. Por eso no se puede contabilizar un número exacto de trabajadores. El trabajo en altura se refiere a aquel que debe ser realizado en alturas superiores a 1.80 metros sin protecciones o barreras físicas en los filos que impidan la caída de personas. También se considera a aquél que deba realizarse sobre superficies inestables provisionarias con riesgo de caída, u otros que presenten riesgo de caída libre. Por otra parte el trabajo en espacios confinados es considerado aquel espacio cerrado o parcialmente cerrado.

En la segunda parte del aspecto prácticas laborales y trabajo digno, la tabla 37, describe cada indicador.

Tabla 37

*Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales segunda parte*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Promedio de horas de capacitación anual por empleado.	Prácticas laborales y trabajo digno	Mantener y mejorar el capital humano, en especial mediante la formación orientada a ampliar la base de conocimientos de los empleados, es fundamental para el desarrollo de la organización.

Continúa en la siguiente página

Tabla 37

*Detalle de indicadores aspecto prácticas laborales segunda parte (Continuación)*

Indicador	Subcategoría	Detalle
Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad.	Prácticas laborales y trabajo digno	El acceso a las oportunidades de formación también puede contribuir al progreso en otras áreas de desempeño social, tales como la igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo. También contribuye a motivar el progreso del personal.
Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo.	Prácticas laborales y trabajo digno	Este indicador facilita información cuantitativa sobre la diversidad dentro de una organización. El nivel de diversidad dentro de la organización proporciona una idea sobre su capital humano.
Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	Prácticas laborales y trabajo digno	Es posible que surjan litigios sobre las prácticas laborales de las actividades de la organización y sus relaciones con terceros (por ejemplo, con entidades de la cadena de suministro).

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 38

*Promedio de horas de capacitación anuales por empleado*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Promedio de horas de capacitación anuales por empleado	No existe información	10 h

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 38, se evidencia que el promedio anual de horas de capacitación tanto de empleados y trabajadores es de 10 horas. En el 2014 no fueron contabilizadas las horas.

Tabla 39

*Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad	No existe información	100 %

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Existen evaluaciones realizadas a todo el personal, como lo muestra la tabla 39, el 100 % de trabajadores es evaluado, bajo la guía emitida por el ministerio de trabajo.

Tabla 40

*Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismo formales de reclamación*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	No existe información	4

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

De acuerdo a la tabla 40, existen 4 casos registrados como denuncias por parte de ex empleados y trabajadores ante el Ministerio de Trabajo que fueron resueltos a favor del GAD municipal.

Tabla 41

*Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo*

Indicador	Sexo Femenino	Sexo Masculino	Título Profesional
Alcalde		1	1
Concejales	1	6	6
Directores departamentales	2	9	11
Jefes departamentales	5	4	8

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Se desprende de la tabla 41 que el 92% de los cargos a nivel de autoridades y mandos medios tiene título profesional de tercer y cuarto grado, existe un porcentaje mínimo que posee bachillerato.

#### 5.1.2.3. Indicadores desempeño ambiental

La tabla 42, describe cada indicador analizado dentro del desempeño ambiental.

Tabla 42

*Detalle de indicadores desempeño ambiental*

Indicador	Detalle
Captación de agua según la fuente.	Ayuda a comprender la escala general de los impactos y riesgos potenciales asociados con el consumo de agua.
Peso total de los residuos y desechos sólidos.	Las cifras de generación de residuos a lo largo de varios años pueden ser indicativas de los progresos de la organización en sus esfuerzos para reducir los residuos.

Continúa en la siguiente página

Tabla 42

*Detalle de indicadores desempeño ambiental (Continuación)*

Indicador	Detalle
Número de sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	Desde un punto de vista económico, asegurar el cumplimiento legal ayuda a reducir el riesgo financiero directo que implican las multas y el indirecto por los impactos sobre la reputación.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 43

*Captación de agua según la fuente*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de fuentes de agua	3	3
Número de plantas de tratamiento	4	4
Capacidad de agua tratada	70ls/s	70ls/s
Tiempo de existencia de planta de tratamiento de agua	18 años	19 años

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 43 se evidencian indicadores que se relacionan con la captación de agua según la fuente. La captación de agua para el consumo del cantón Salcedo es de tipo subterránea, la planta de tratamiento tiene una vida útil de 35 años. Se realizan monitoreos de acuerdo a lo establecido en la norma INEN 1108 que es una Norma Técnica Ecuatoriana adaptada de las Guías para la calidad del agua potable de la OMS, 4ta. Ed, 2011. De acuerdo al informe presentado, la calidad de tratamiento de agua no cumple en su totalidad con la norma INEN 1108.

Tabla 44

*Peso total de los residuos y desechos sólidos*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Peso total de los residuos y desechos sólidos	No existe información	No existe información

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 44, no se reflejan datos medibles, una vez realizada la investigación se concluye que el departamento encargado no cuenta con la información necesaria para aplicar el indicador de control, no se obtienen datos respecto al peso de los residuos; sin embargo el dato de recolección de basura de donde parte el peso de los residuos y desechos sólidos se indica que la cobertura de recolección en el área urbana es del 96 % y en el área rural del 85 %.

Tabla 45

*Número de sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental*

Indicador	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Número de sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	3	0	1	0

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Se registra información en los años 2012 y 2014 en la tabla 45, para el año 2012 aún no existe fallo, hasta la presente fecha aún se encuentran en proceso de pruebas respecto al relleno sanitario y camal municipal. El primero por incumplimiento de la auditoría y el segundo porque no se culmina la construcción de la planta de tratamiento. El dato registrado en el año 2014 que se encuentra con fallo es el uso de la sirena, a favor del municipio con sólo reducción de frecuencias y no de valores monetarios.

La tabla 46, contiene el análisis de la segunda parte de los indicadores de desempeño ambiental.

Tabla 46

*Detalle de indicadores de desempeño ambiental segunda parte*

Indicador	Detalle
Reducción del consumo energético.	La capacidad de una organización para usar la energía de un modo eficiente puede conocerse a través de la reducción de su consumo energético. El consumo de energía incide directamente en la huella ambiental.
Consumo energético interno.	Los cambios en la proporción de fuentes de energía pueden ser indicativos del esfuerzo de la organización para minimizar su impacto ambiental.
Emisiones directas de gases efecto invernadero (alcance 1).	Este indicador abarca la información sobre las emisiones de gases de efecto invernadero directas (Alcance 1), en CO2 equivalente, de los gases a los que se hace referencia en el Protocolo de Kyoto de las Naciones Unidas: Dióxido de carbono, Metano, Oxido nitroso, hidrofluorocarburos, hidrocarburos perfluoranos, hexafluoruro de azufre.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 47

*Reducción del consumo energético*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Reducción del consumo energético	No existe información	No existe información

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

No existe un dato de acuerdo a lo registrado en la tabla 47, se ha manejado una campaña con la colocación de un afiche en cada oficina, respecto a la importancia del ahorro de energía, no ha sido medido el impacto que ha tenido.

Tabla 48

*Consumo energético interno*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Consumo energético interno	No existe información	No existe información

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 48, no se registra información debido a que no ha sido otorgada por parte del departamento administrativo.

Tabla 49

*Emisiones directas de gases efecto invernadero (alcance1)*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de chimeneas	12	12
Número de chimeneas prendidas	6	6

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

De acuerdo a lo registrado en la tabla 49, el relleno sanitario emite 2 de los gases del listado del alcance 1 que se hacen referencia en el Protocolo de Kyoto de las Naciones Unidas, y que más contribuyen al cambio climático; el número de chimeneas para el tratamiento de los desechos existentes, por un lado representa una alta capacidad para el proceso, pero por otro mayor emisión de gas metano que debe ser quemado para transformarse en CO<sub>2</sub>. El proceso para minimizar el impacto de la emisión de gases es colocar 50 cm de tierra y una geomenbrana.

La tercera parte de los indicadores ambientales contiene el detalle de cada uno en la tabla 50.

Tabla 50

*Detalle de indicadores de desempeño ambiental tercera parte*

Indicador	Detalle
Mitigación del impacto ambiental de los servicios.	Se evalúan aquí las medidas adoptadas por la organización para reducir los impactos ambientales negativos y mejorar los impactos positivos.
Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	El objetivo de este indicador es determinar la capacidad de la organización para utilizar materiales reciclados.
Instalaciones de la municipalidad, arrendadas, adyacentes que contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	El monitoreo de las actividades que tienen lugar en áreas protegidas o no protegidas de alto valor en términos de diversidad biológica permite a la organización reducir el riesgo de causar impactos.
Número de reclamaciones ambientales que se han presentado.	Disponer de mecanismos de reclamación eficaces contribuye notablemente a poner remedio a los impactos ambientales.

Fuente: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y PWC (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

Tabla 51

*Mitigación del impacto ambiental de los servicios*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Consumo de energía en dólares	No existe información	No existe información
Consumo de papel en dólares	No existe información	No existe información

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

No se presenta información en la tabla 51, la mitigación empieza con un control, los servicios que presta el GAD municipal encierran impactos ambientales mínimos a diferencia de la gran mayoría de industrias. Sin embargo no se puede descartar que el ahorro de energía, de papel pueden aportar de cierto modo a minimizar el impacto ambiental en los servicios que presta la municipalidad.

Tabla 52

*Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	Ninguno	Ninguno

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 52 se describe la información otorgada por varios departamentos, que mencionó lo siguiente: cada departamento tiene la autonomía de fomentar campañas internas; sin embargo no ha existido iniciativa alguna como para generar un mayor control del material mayormente utilizado que sería el papel. Se informó que para el próximo año se implementará un registro de impresiones.

Tabla 53

*Instalaciones de la municipalidad, arrendadas, adyacentes que contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Instalaciones de la municipalidad, arrendadas, adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	0	0

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 53 se evidencia que no existen instalaciones de la municipalidad que se encuentren cerca o dentro de áreas protegidas. El área protegida que se encuentra dentro de la provincia y colinda con Salcedo es el Parque Nacional Los Llanganates. Las fuentes de agua se encuentran en otros sectores.

Tabla 54

*Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación*

Indicador	Año 2014	Año 2015
Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	1	Ninguna

Fuente: GADM Salcedo (2016)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

En la tabla 54 se registra en el año 2014 un reclamo formal por el encendido de la sirena, que atribuía un número de decibeles alto. La resolución final fue otorgada a favor del GAD municipal, sin multa alguna; pero con ajuste a los encendido en el día.

## 5.2. Evaluación preliminar

Para la evaluación preliminar del producto final, se solicitó la colaboración de las autoridades del GADM Salcedo, quienes emitieron una carta en la que se menciona que cumple con las expectativas institucionales, previstas al inicio del proyecto de investigación, como se evidencia en el Apéndice C.

## 5.3. Análisis de resultados

### 5.3.1. Análisis de resultados del Modelo de Balance Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo

#### 5.3.1.1. Análisis desempeño económico

Respecto a la tabla 19, se evidencia que existen ingresos y gastos distribuidos en su totalidad; sin embargo es importante detallar que existe una mayor concentración de ingresos externos provenientes de Fondos del Gobierno Central frente a ingresos propios provenientes de cartera

vencida; así en los años 2014 y 2015 se evidencia un porcentaje de transferencias del Gobierno Central en un 14 % y 28 % respectivamente, mientras que en la denominación de cartera vencida se valida en los años 2014 un 2,3% y en el 2015 un 0,95 %, lo que permite concluir que existe una alta dependencia de Fondos del Gobierno Central.

En la tabla 22, los datos desglosados por sexo a nivel macro y micro reflejan desigualdad de género; sin embargo existe una oportunidad de mejora que viene impuesta por la Constitución en el Art. 70 y el Código de Finanzas Públicas, en el Art. 14, en el manual propuesto por la Dirección Nacional de equidad fiscal.

En la tabla 55, se detallan los artículos mencionados, es un proyecto lanzado en el presente año, que lo desarrollarán en el Departamento Financiero, puesto que el rubro de gastos de sueldos y salarios detallan cuantos hombres y mujeres perciben ingresos mensuales.

Tabla 55

*Políticas de igualdad*

Detalle	Códigos	Artículo
El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público	Constitución	70
Enfoques de igualdad: incorporar género, étnico - culturales, generacionales, discapacidad y movilidad.. Para reducir brechas socio - económicas y garantía de derechos	Código de las Finanzas Públicas	14

Fuente: Dirección de equidad fiscal (2015)

Elaborado por: Gloria Natalí Garcés Chachapoya (2016)

*5.3.1.2. Análisis desempeño social*

Para iniciar el análisis del desempeño social, es importante recalcar lo siguiente:

- El 53 % de indicadores del año 2014 no presenta información, puesto que al ser un año de transición, de salida e ingreso de autoridades, en ese año no se cuenta con mayor parte de la información.

- Se presentan informes anuales a través de la Rendición de cuentas, que en su mayoría contiene información respecto al desempeño social; sin embargo los indicadores presentados en el Modelo de Balance Social en su mayoría, tienen relación con los *stakeholders* internos.

En la tabla 26, se hace referencia de no existir reclamos de impactos sociales; se puede sugerir que exista un seguimiento de prensa, radio y televisión para llevar un control de reclamos presentados por esa vía, si bien es cierto no son reclamos formales pero al final son una necesidad de carácter social que deben ser atendidos.

Se evidencia en la tabla 28, una calificación de atención al cliente con opción a mejora, puesto que la tendencia debería ser que el usuario sienta una muy buena atención, por otro lado, es importante extenderlo a todas las áreas de atención al cliente. Se considera la única forma de controlar el don de servicio que debe poseer el personal que labora en esas áreas principalmente.

En la tabla 35 se puede mostrar información completa respecto a riesgos, accidentes, incidencias, días perdidos, víctimas mortales. Lo importante de todo radica en prevenir, por lo que se sugiere otorgar mayor énfasis en capacitación y controles sobre todo al personal operativo que presenta un riesgo mayor.

Respecto a la información de la tabla 38, se evidencia un promedio escaso de horas de capacitación proporcionada a los colaboradores, siendo la principal herramienta para transmitir conocimientos y formar empleados que realicen un correcto desempeño. Las jornadas de capacitación deben cumplir una planeación e involucrar a todas las áreas con temas afines.

Las evaluaciones y capacitaciones no deben remitirse simplemente a lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo como muestra la tabla 39, y tabla 29, existe un porcentaje total de empleados evaluados; sin embargo se debería implementar un diseño de evaluación y capacitación interno que incluya evaluación de clima laboral y una capacitación de bienvenida a nuevos colaboradores que reúna temas importantes.

Respecto a la información de la tabla 36, es importante una campaña de concientización y prevención sobre las medidas que debe exigir el empleado que va a realizar dicho trabajo. A su vez, el contar con un seguro privado adicional refuerza el derecho del empleado. El establecer jornadas de prevención también puede incluir charlas sobre enfermedades profesionales a las que todos los empleados pueden estar expuestos.

Si bien es cierto se refleja una capacitación total al personal de seguridad en la tabla 31, se sugiere tomar en cuenta la diferencia entre prestar servicios de seguridad para la prevención de robos y asaltos en casas y entidades financieras, frente a prestar éste servicio en una entidad pública, donde el robo y asalto no es el fin. Se pueden presentar, protestas, toma del municipio por parte del ciudadano frente a una medida adoptada por la autoridad, y ese punto de como manejar ese tipo de eventualidad no consta en el reglamento interno. Si se actúa con la fuerza, pueden

acarrear denuncias de derechos humanos. Por lo que se considera importante sea analizado y se elabore un plan de contingencia frente a éste tipo de protestas.

En temas que involucran mas allá de comprobaciones, implicaciones legales, como refleja la tabla 30, no existen casos. Las denuncias verbales no pueden ser sustentadas. Sin embargo el llevar un control de ese tipo de denuncias permite el análisis de casos recurrentes, que a su vez pueden alertar de que existen ciertas anomalías.

#### *5.3.1.3. Análisis de desempeño ambiental*

En el desempeño ambiental es importante tomar en cuenta de que la entidad autorizada para tipos de control ambiental es el Ministerio del Ambiente, existen ordenanzas que pueden incluir a los GAD municipales para que sean entes de control.

El análisis realizado involucra dos escenarios, a nivel interno y la contribución de los colaboradores del GAD municipal con el medio ambiente, y a nivel externo con el aporte del GAD municipal para el medio ambiente y usuarios.

El 40 % de los datos solicitados no registran información, debido a que no fue entregada por los departamentos correspondientes.

En la tabla 43, se valida que se sobrepasa del 50 % de años de la vida útil de las plantas de tratamiento de agua, por lo que se debería implementar un plan de planta de tratamiento alterna. Por otra parte el cumplimiento total de la norma INEN 1108 debería regir en su totalidad, y corregir los parámetros deficientes.

Al tratar de realizar un cruce de información para obtener la información solicitada, relacionamos las siguientes tablas: 47 , 48 , 51 y 52 se considera que son complementarias y que es necesaria la implementación de campañas que sean medibles.

No existe un control de pagos o de kw de energía, puesto que la información no fue proporcionada por parte del departamento administrativo que al menos debería llevar un registro.

Por otra parte se podrían priorizar trámites para así dar paso al proceso en papel reutilizado. El control de éstos items puede desembocar en ahorro y contribución con el planeta.

En la tabla 49 se valida información respecto a las chimeneas existentes para el tratamiento de basura; sin embargo esto va más allá de saber cuál es el número con el que cuenta el relleno sanitario, y se valida que no existe la colaboración por parte del ciudadano a nivel del desarrollo de una cultura de reciclaje, desde casa debería diferenciarse la basura en desechos orgánicos e inorgánicos, así como desechos peligrosos; a su vez contar con un transporte diferenciado. Actualmente se realiza el proceso de colocación de capas vegetales y geomembranas, existe otro factor que no se facilitó información respecto al destino del gas de lechiciados emitido que es producto de la basura tratada.

El procesamiento de basura podría ser mejor si llegase con un previo reciclaje desde casa, en

la planta existen otros recicladores que de igual forma realizan un segundo filtro, de ésta forma el proceso de quemado resultaría menos contaminante. Existen buenas prácticas que podrían servir de ejemplo, así en el año 2014 se entregó un reconocimiento por el aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos por parte del Ministerio del Ambiente, que fue otorgado al GAD municipal de Loja.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- Una vez analizada la teoría de métodos utilizados a nivel mundial, que han sido implementados en las empresas privadas, se reconoce al informe de sustentabilidad GRI como el método más flexible para adaptarlo a la empresa pública.
- El GAD municipal al tener como objetivo principal el bien social, a manejado su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial basado en fases que reúnen aspectos económicos, sociales y ambientales a nivel general; sin embargo el modelo de Balance Social propone analizar información a nivel de grupo de interés interno, que se considera ha sido relegado en miras a cumplir obras que sean palpables a la comunidad.
- El modelo de Balance Social propone indicadores que profundizan la medición de las variables: económicas, sociales y ambientales. De ésta manera logra un equilibrio para saber que se hace y que se deja de hacer.
- Los indicadores se consolidaron en el Balance Social y fueron presentados al delegado de la municipalidad quien manifestó que será un tema que permitirá concientizar a los funcionarios.
- El desempeño económico denota un correcto manejo de fondos; sin embargo existe una alta dependencia de los fondos por parte del Gobierno Central, se considera necesaria la implementación de un plan estratégico para generar ingresos propios. Existen capacitaciones y prácticas de otros municipios que han aplicado planes de gestión de cartera vencida con gran éxito.
- A nivel social, los empleados y trabajadores del municipio se encuentran amparados por el Código de Trabajo y Ley Orgánica de Servicio Público, por lo que se considera un tema con cumplimiento total acorde a la ley; sin embargo el tema de seguridad ocupacional empieza a funcionar en el año 2016, puesto que anteriormente no tuvo la importancia necesaria como para considerar crear un departamento que maneje éste ámbito.
- El desarrollo del cuidado del medio ambiente, tiene controles y monitoreos por parte del Ministerio del Ambiente. Los departamentos relacionados se han propuesto cumplir con

la ley dejando de lado la propuesta de innovación y cuidado del medio ambiente a nivel interno. No existen mediciones de cuanto se gasta en luz y papel, lo que muestra la falta de control y conciencia del cuidado del planeta. Empezar con cosas simples puede lograr excelentes resultados económicos y ambientales.

- Al momento de decidir el destino de fondos para el ámbito de responsabilidad social, siempre prima el lado económico; dejando de dar importancia a aspectos intangibles que tienen relación directa con los seres humanos.
- Hoy en día hablar de sostenibilidad aplica a todo ámbito, es un tema que va a cobrando fuerza, prueba de ello es la conferencia Habitat III, que trata temas sobre viviendas y desarrollo urbano sostenible.
- Al aplicar el modelo propuesto, se puede mejorar la transparencia de la información que maneja el GAD municipal día a día, para que sea medido en un contexto de sostenibilidad.
- Este modelo permite implementar nuevos indicadores, que el GAD municipal no los medía como: proyectos industriales, reclamos sociales, casos de corrupción, pesos de residuos y desechos sólidos, consumo energético y de papel, campañas de reciclaje internas, entre otros, que tienen relación a nivel social y ambiental.

## **6.2. Recomendaciones**

- Que sea implementado como un balance adicional al Balance General, o al informe de Rendición de Cuentas anual, como un anexo que presenta oportunidades de mejora.
- Pese a ser una entidad que presta servicios públicos, se validaron indicadores que no poseen información; por lo que se recomienda implementar mayor control, para de ésta manera poder medir y comparar, y así emprender correctivos que sean necesarios.
- Dar prioridad en base a criterio de impacto y beneficio para la realización de obras, es probable que el tema económico debe primar a la hora de buscar ahorro; sin embargo, el medir el impacto del ahorro frente al impacto ambiental o social mejoraría la toma de ciertas decisiones.
- El GAD municipal debe solicitar capacitaciones y evaluaciones al personal de seguridad privada con el contenido de acciones a seguir ante: protestas, plantones, reclamos, por parte de los ciudadanos; debido a que implica otro tipo de medidas diferentes a robos y asaltos, un incorrecto manejo de la situación puede acarrear problemas directos en contra de la municipalidad por parte de Derechos Humanos.

- Iniciar campañas de conciencia social a nivel interno y externo que finalicen con resultados obtenidos y que permitan realizar comparaciones de comportamientos y cifras antes y después de cada campaña o proyecto, para que contribuyan y no se conviertan en carga operativa.
- Realizar obras relacionadas con el cuidado del planeta, que se convertirán en el legado de las futuras generaciones.
- La Responsabilidad Social es un tema que compete a todas las personas, por lo tanto debe existir el compromiso y enseñanza a las nuevas generaciones para que sea parte de su cultura.
- Se recomienda que el GAD municipal implemente los indicadores sociales de manera que se pueda visualizar el impacto de la gestión de la Institución hacia la sociedad.



## Apéndice B

# Solicitud de información a departamentos

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Sra.  
Amparo Moya  
Jefe Departamento Administrativo  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

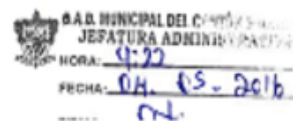
El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

*Natalí Garcés*



Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Ing.  
Germán Villacís.  
Director Departamento Agua Potable y Alcantarillado.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

MUNICIPALIDAD DE SALCEDO  
Dpto. de Agua Potable y Alcantarillado  
FECHA: 04.05.2016.  
HORA: 08:10.  
LUGAR: T. Gu.

*htorandi@pdsalcedo.gov.ec*

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Ing.  
Mauricio Chanatasig.  
Director Departamento Compras Públicas.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a mik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natali Garcés.



Recibido  
04-05-2016  
91135

Mauricio.Chanatasig@gmail.com

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Lcdo.  
Kléver Zapata.  
Director Departamento Desarrollo Social.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

G.A.D. MUNICIPAL DEL  
CANTÓN SALCEDO  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO  
Fecha: 6-05-2016  
Hora: 9:130  
Firma: 

monicatraya65@hotmail.com  
Mónica Traya

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Lcda.  
Rosa Villacrés  
Directora Financiera,  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natali Garcés.

Lcda Rosa Villacrés  
correo: rvillacres@salcedo-gob.ec // ent 14  
cambio impuestos proyectos SIGR



Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Ing.  
Gustavo Plaza  
Directora Departamento Gestión Ambiental y Servicios Públicos.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

SECRETARÍA GENERAL  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo  
Calle Principal, Salcedo, Ecuador  
Teléfono: 0995077010  
Correo electrónico: [secretaria@salcedo.gob.ec](mailto:secretaria@salcedo.gob.ec)

[mmaria.samirez@hotmail.es](mailto:mmaria.samirez@hotmail.es)

Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Ing.  
Marco Mullo  
Directora Departamento Obras Públicas.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natali Garcés.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO  
Departamento de Obras Públicas

Fecha:	08:38
Hora:	
Fecha:	04-05-2016
Firma:	

Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Lcda.  
Nancy Cruz.  
Presidenta del Patronato de Amparo Social.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-12009@hotmail.com](mailto:nik-12009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natali Garcés.



Recibido  
04/05/2016  
9:48

*[Handwritten signature]*  
[nlexaaitonez@hotmail.com](mailto:nlexaaitonez@hotmail.com)

Arq.  
Fernando Lescano  
Directora Departamento Planificación.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

Arq. Estelita

bryonatalin1@hotmail.com / 0995465481



Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Dr.  
Germánico Salazar.  
Registrador de la Propiedad (E)  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-i2009@hotmail.com](mailto:nik-i2009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

  
Natalí Garcés  
06/05/2016  
[natali@dinodp-salcedo.ec](mailto:natali@dinodp-salcedo.ec)

Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Sr.  
Fernando Cepeda  
Jefe de Rentas (E)  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés,

*f.cepeda@salcedo.gob.ec.*



Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Ing.  
Raúl Villacís  
Director Departamento Seguridad Ciudadana.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natail Garcés.

*raulvillacis@hotmail.com*  
*raulvillacis@hotmail.com*

DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA  
RECIBIDO  
Fecha 05-05-16 Hora 9:42  
Firma Villacís

"18.  
Darwin Acuña  
Analista de Seguridad Ocupacional.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-i2009@hotmail.com](mailto:nik-i2009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

*Darwin Acuña*  
*darcfrain@gmail.com*  
*05-04-2016*  
*J. D. H.*

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Psic.  
Sofía Sotomayor  
Jefe de Talento Humano  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a nik-i2009@hotmail.com.

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

*Sofiasotomayor@salcedo.gob.ec*

*Sofia Sotomayor  
03/05/2016  
[Firma]*

Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Ing.  
Enrique Arcos  
Analista de Tecnologías Informáticas.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-12009@hotmail.com](mailto:nik-12009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

*enarcos@salcedo.gob.ec.*

*Natalí Garcés*  
04/05/2016  
R. S. Salcedo

Salcedo, 4 de Mayo del 2016

Ing.  
Luis López  
Administrador Terminal Terrestre.  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-i2009@hotmail.com](mailto:nik-i2009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.



*Natalí Garcés*  
Recibido - 06 - Mayo / 2016

Salcedo, 3 de Mayo del 2016

Ing.  
Luis Jiménez.  
Tesorero (E)  
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Saludos. La presente es para solicitar de la manera más comedida información referente al aspecto social que gestiona su departamento para el bienestar de la colectividad. Mediante guía de trámite N° 2016-001524, se obtuvo la autorización por parte del Sr. Alcalde Ing. Héctor Gutiérrez, para aplicar el proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Caso GAD del cantón Salcedo".

Para lo cual se sugiere en cuanto a la información requerida considerar los siguientes aspectos:

- En las unidades de medida de ciertos indicadores de no disponer la información en las que se detallan, por favor indique en las medidas que la institución maneje la información.
- Así también si usted considera que dispone mayor información que puede aportar al diagnóstico social, por favor adjuntar.

El detalle lo puede encontrar en el documento adjunto, así como en el correo electrónico.

Cualquier duda puede comunicarse al 0995077010, a [nik-12009@hotmail.com](mailto:nik-12009@hotmail.com).

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Natalí Garcés.

*L. Jiménez @ Salcedo.gob.ec.*  
  
*05-05-2016*  




MUNICIPIO: CAÑO DE SALCEDO

Fecha: 21 Junio 2015  
HECTOR EDRICH REVEDA ZAPATA

Remisión  
 Cédula y Altimetrías  
 Notificación  
 Requerido  
 AB

Formulario Agua Potable y Alcantarillado

CAÑO DE SALCEDO

Sección uno

Diagnóstico Institucional

Sección dos

Información Agua Potable

Sección tres

Sistema de Agua Potable

Estado Técnico

Sección cuatro

Sección cinco

Sección seis

Sección siete

Sistema de Agua Potable  
 Estado Sólido

3.1.6 Tratamiento

3.1.6.3 ¿Qué tipo de planta es?

CAUSASUCU CANAL

3.1.6.4 Caudal de Ingreso de agua cruda (l/s)

1.2

3.1.6.4.1 Coordenadas UTM, Datum WGS 84, zona 17 S

Coordenada X: 988 5 352

Coordenada Y: 771 568

3.1.6.4.2 Volumen de agua cruda que Ingresó a la planta (ml/porom mes): 44 0 64

3.1.6.4.3 Proceso

3.1.6.4.4 Observaciones

3.1.6.5 Fecha último mantenimiento

15/12/2015

3.1.6.6 ¿La calidad del agua tratada cumple con la norma NEN 1108?

SI - NO

MUNICIPIO: GAD DE SALCEDO

Formulario de Datos de Agua Potable y Alcantarillado

Escuela de Agua Potable y Alcantarillado

**GAD DE SALCEDO**

- Sección uno
- Diagnóstico Institucional
- Sección dos
- Información Agua Potable
- Sección tres
- Sistema de Agua Potable
- Estado Técnico
- Sección cuatro
- Sección cinco
- Sección seis
- Sección siete

INDICADOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR
3.1.6.1	Coordenadas UTM, Datum WGS 84, zona 17 S	9904	215	Coordenada X	9904	215	Coordenada Y	272	284	
3.1.6.3	¿Qué tipo de planta es?	Caudal de agua								
3.1.6.4	Caudal de ingreso de agua cruda (l/s)	5	00							
3.1.6.5	Fecha último mantenimiento									
3.1.6.6	¿La calidad del agua tratada cumple con la norma INEN 1987?									

15/12/2016

SI - NO

12.960

MUNICIPIO: GAO DE SALCEDO

Corriente Agua Potable y Alcantarillado

GAO DE SALCEDO

Sección uno

Diagnóstico Inicial

Sección dos

Informes de Agua Potable

Sección tres

Sistema de Agua Potable:

Estado Técnico

Sección cuatro

Sección cinco

Sección seis

Sección siete

Sistema de Agua Potable

Agua de Edificio

3.1.6. Tratamiento

3.1.6.3. ¿Qué tipo de planta es?

3.1.6.4. Caudal de ingreso de agua cruda (l/s)

caso sustantivo

10.

3.1.6.4.1. Coordenadas UTM, Datum WGS 84, zona 17 S

Coordenada X

Coordenada Y

9 883 062

7 77 811

3.1.6.4.2. Volumen de agua cruda que ingresa a la planta (m<sup>3</sup>/por mes)

3.1.6.4.3. Proceso

3.1.6.4.10 Observaciones

3.1.6.5 Fecha último mantenimiento

3.1.6.6 ¿La calidad del agua tratada cumple con la norma INEN 11087?

SI NO

SI

INDICADOR	DETALLE	AÑO 2014	AÑO 2015	COMENTARIO
Detalle de pólizas de selección de proveedores	Consultar manual interno para seleccionar a proveedores, en donde se registra información de los mismos, respecto a códigos de ellos, referencias, proveedores a quienes se les otorga con mayor frecuencia y mayor cantidad		Empaquetado, Compraventa	NO APLICA
Cantidad de proveedores que aportan el 80% de ingresos	número de cifras con las que se viene trabajando con los proveedores		un año	NO APLICA
Adquisiciones al contado	pagos a proveedores de contado			NO APLICA con crédito
Adquisiciones a crédito	pagos con órdenes de crédito			NO APLICA
Prazas otorgadas por proveedores para pagos	pagos con órdenes de crédito			NO APLICA
Total de adquisiciones	total de adquisiciones anuales, puestas por en proceso			NO APLICA
Total gastos anuales en proveedores	gastos incurridos por devoluciones, por errores en entregas a frecuencia, o desde la recepción del servicio o materia prima (de ser pertinente) por errores, el tiempo que tardan en cancelar al proveedor		30 DÍAS	NO APLICA
Detalle de frecuencia de pagos a proveedores	recargas recibidas por devoluciones, por falta en la logística			NO APLICA
Detalle de frecuencia de compras a proveedores	total de compras de acuerdo a orden de importancia, requerimiento, ingreso			NO APLICA

NOTA: En caso de no poseer información, registrar en comentario NO APLICA

ley → desconexión pública...  
 ↳ SISECOP → En libertad de elegir  
 ↳ regule los procesos  
 ↳ busca  
 ↳ coherencia  
 ↳ licitación

www.patecompra.gub.ve

SICE → procesos → BUSCAR SAREFO

19 procesos → 5967,04 millones cuantías 04



**Oficio No. 067-DF-GAD-MS.**

*Salcedo, 05 de mayo del 2016*

**Srta.**  
**NATALI GARCES**  
**Presente.-**

*De mi consideración:*

*En atención al Oficio s/n de fecha 3 de mayo, en el que solicita información para aplicar al proyecto de Investigación y Desarrollo titulado "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los GADS - Caso GAD del Cantón Salcedo, al respecto me permito adjuntar la información solicitada en lo concerniente al área financiera.*

*Información que remito para fines pertinentes.*

*Atentamente,*

  
*Lic. Rosa Villacrés Tapia*

**DIRECTORA FINANCIERA**



INDICADOR	DETALLE	AÑO 2014	AÑO 2015
Presupuesto de ingresos	Ingresos por recaudaciones a ciudadanos, por parte del Gobierno Provincial, por parte del presupuesto del Estado	28.997.714,19	22.847.640,15
Presupuesto de gastos		28.997.714,19	22.847.640,15
Recaudación anual	por cobros varios a ciudadanos	13.412.522,45	12.148.540,35
Número de proyectos para minimizar la evasión tributaria	si se conoce de evasión tributaria		
Inversión realizada en competencias en el control de trabajo	costo que implicó el asumir las competencias de ANT, en abdicaciones		
Costo operativo ante traslado de competencias de ANT a municipios	costo operativo por competencias de ANT a municipios		
Contribuciones a rentas generales	Edificios, locales y Anclajes, Otros proyectos, gastos de pago, materia de municipio, ramos, despermatas, cargas de crédito, pago en línea		Edificios Otros ANT
Detalle de modos de pago para usuarios			UNICOM

NOTA: En caso de no poseer información, registrar en comentario NO APLICA

G.A.D MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 77 de 77

Desde : 01/01/2015 Hasta : 31/12/2015

Unidad Ejecutora : 0000

Institución : 751

Tipo de Presupuesto : 6

Función : 5.1.1 Denominación : GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD Y SERV. DE LA DEUDA

Perdida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devenido	Pagado	Saldo por Devenigar
	<b>Total Gasto :</b>	22,847,540.15	872,567.52	23,720,207.67	11,865,643.34	11,854,564.33	1,865,147.05	11,865,147.06	11,855,080.62

MAXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)  
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD



# G.A.D MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 84 de 84

Desde : 01/01/2014

Hasta : 31/12/2014

Tipo de Presupuesto : 6      Institución : 751      Unidad Ejecutora : 0000

Función: 5.1.1      Denominación: Gastos Comunes De La Entidad Y Servicio De La Deud

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
9.9.02.01.007	Adquisición De Equipo Computero Básico Suvenido	5,753.51	-5,753.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.9.02.01.008	Construcción Del Nuevo Mercado Municipal Para La Ciudad De Salcedo	66,052.92	-28,802.53	37,250.39	21,237.81	15,932.58	21,237.81	21,237.81	15,932.58
9.9.02.01.009	Reposición Y Adquisición De Maquinaria Para La Recepción Y Descarga Final	0.00	33,680.48	33,680.48	29,528.26	4,132.20	29,528.26	29,528.26	4,132.20
9.9.01.01	Obligaciones De Ejercicios Anteriores Para Gastos De Personal Contrato	100,361.73	-23,453.09	76,908.64	53,152.21	23,755.83	53,152.21	53,152.21	23,755.83
9.9.01.02	Obligaciones De Ejercicios Anteriores Por Gastos En Bienes Y Servicios	57,000.00	-69,062.79	1,937.21	1,349.21	588.00	1,349.21	1,349.21	568.00
<b>Total Función :</b>		<b>1,495,602.96</b>	<b>-672,617.90</b>	<b>822,985.36</b>	<b>623,802.06</b>	<b>199,183.30</b>	<b>623,802.06</b>	<b>623,802.06</b>	<b>199,183.30</b>
<b>Total Gasto :</b>		<b>28,997,714.19</b>	<b>-7,765,925.74</b>	<b>21,231,788.45</b>	<b>9,317,419.99</b>	<b>11,914,366.46</b>	<b>9,234,217.66</b>	<b>9,210,347.09</b>	<b>11,967,570.79</b>

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)  
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

## Apéndice D

### Reuniones mantenidas











## Apéndice E

### Carta de aprobación del producto final



Salcedo, 11 de agosto del 2016

PhD.

Varna Hernández Junco

**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

Ciudad.-

De mi consideración:

En referencia al proyecto de Investigación, denominado: "Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales. Caso Municipio de Salcedo", y en atención a la guía de trámite N° 2016-001524, me permito señalar que el mencionado proyecto es relevante en beneficio de la colectividad.

Cumpliendo los requerimientos teóricos prácticos exigidos por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, aportando para la vinculación de la Municipalidad con el Cantón, por lo expuesto me permito augurar éxitos en la cristalización del proyecto.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Psic. Santiago Gualpa C.

**DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

Dirección: Bolívar y Sucre (esquina)  
Teléfono: (03) 2 726 000 / (03) 2726 143 / (03) 2726 255 / ext.: 15



## Referencias

- Aguilera, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión* , (32). Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Alvarez, I., & Garayar, A. (2013). Evolución de la emisión de memorias de sostenibilidad conforme al modelo GRI. *ASAA Advances in Scientific and Applied Accounting* , 4 (1), 63?72. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs.2.2.3.06/index.php/ASAA/article/view/1807/1678>
- Arpi, A. (2013). Propuesta de Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, y su Registro en el Sistema Contable en la Empresa CADITEX UPS CT002754.pdf. Retrieved March 19, 2016, from <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5247/1/UPSCT002754.pdf>
- Audisio, N. J. (2011). *Gestión por beneficios* . Editorial Brujas.
- Bilvao, A. (2011). Lumina 05 ok \_8.pdf 1236. Retrieved February 28, 2016, from <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/viewFile/1159/1236>
- Bonet, M. A. R., & others. (2012). *El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas* . Red CIRIEC. Recuperado de [http://www.ciriec.revistaeconomia.es/banco/06\\_Ribas\\_39.pdf](http://www.ciriec.revistaeconomia.es/banco/06_Ribas_39.pdf)
- Brum, M. C. (2011). Responsabilidad social empresarial en América Latina: Problemas, actitudes y actores relevantes. *Article]. Administracion Y Organizaciones* , 12 (24), 39?55. Recuperado de [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9\\_564\\_8004oli.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9_564_8004oli.pdf)
- Caneda, M. C. (2011). *La Responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos* . ESIC Editorial.
- Caneda, M. C. (2011). *La Responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos* . ESIC Editorial.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, & PwC Chile. (2015). Curso certificado GRI de elaboración de reportes G4.
- Corraggio, J., & Muñoz, R. (2013). *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria* . V y M gráficas.
- Correa, J., & others. (2011). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico* , 10 (20). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Correa, M. (2011). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial* . United Nations Publications.
- Fernández, R. (2013). *Responsabilidad social corporativa* . Editorial Club Universitario.

- Gallego, M. (2012). El balance social como herramienta de auditoria organizacional. *Revista Universidad EAFIT* , 35 (115), 27?40. Recuperado de [http: / /publicaciones.eafit.edu.co /index.php /revista\\_universidad\\_eafit /article /view /1056](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista_universidad_eafit/article/view/1056)
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* . ESIC.
- García, R. (2011). *Responsabilidad social corporativa* . Editorial Club Universitario.
- Global Reporting Initiative. (2013). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- González Hernández, A. (2013). La universidad como factor de desarrollo local sustentable. *Ra Ximhai* , 9 (1), 65?78. Recuperado de [http: / /core.ac.uk /download /pdf /25814714.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/25814714.pdf)
- Jaramillo, J., & others. (2011). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico* , 10 (20), 87?102. Recuperado de [http: / /www.scielo.org.co /pdf /seec /v10n20 /v10n20a6.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf)
- Jaramillo, J., & others. (2011). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico* , 10 (20). Recuperado de [http: / /www.scielo.org.co /pdf /seec /v10n20 /v10n20a6.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf)
- LÓPEZ, G. A. Y., CRANE, R. M., & ROJAS, F. L. (2011). RESPONSABLE 2010. Recuperado de [http: / /www.supersociedades.gov.co /inspección\\_vigilancia\\_y\\_control /asuntosdeinteres /gobierno\\_corporativo\\_y\\_rse /cartillas\\_y\\_guias /Cartillas%20y%20Guías /GUIA %20RSE%202010%20\(6\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspección_vigilancia_y_control/asuntosdeinteres/gobierno_corporativo_y_rse/cartillas_y_guias/Cartillas%20y%20Guías/GUIA%20RSE%202010%20(6).pdf)
- Lafuente, A. (2011). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas* . [Madrid: Fundación Alternativas.
- Ministerio, C. de la política. (2011). COOTAD.
- Moyano, M. (2011). *ESQUEMAS DE ACCION SOCIAL DE LA EMPRESA (ASE Y RSE). GRADO EN RELACIONES LABORALES DE LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA* . Lulu.com.
- Muñoz, J. (2011). *Evaluar al sector público español* . Universidad de Sevilla.
- Navarro, A. (2011). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: Un estudio empírico en gobiernos locales.
- Navarro, A. (2011). RSCGAD.pdf.
- Ors, M. P. L. (2011). Comunicación corporativa: memoria anual versus balance social. *Zer Revista de Estudios de Comunicación* , 13 (24). Recuperado de [http: / /www.ehu.es /ojs /index.php /Zer /article /view /3634](http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3634)
- Plan de Desarrollo, T. (2014). Diagnostico Datos generales.
- Rendueles, M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos* , 12 (1). Recuperado de [http: / /www.redalyc.org /html /993 /99312518003 /](http://www.redalyc.org/html/993/99312518003/)

Torres, L. (2014). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación Y Contabilidad* , 20 (67), 535?558. Recuperado de [http: / /www.jstor.org /stable /42780929](http://www.jstor.org/stable/42780929)

## **Resumen Final**

Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos  
Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo

Gloria Natalí Garcés Chachapoya

120 páginas

Proyecto dirigido por: PhD. Edison Marcelo Coba Molina

En la actualidad no se cuenta con un balance social que permita cuali- cuantificar las acciones que realizan los GAD municipales en cuanto a su Responsabilidad Social. Hoy en día este tema ha sido abordado por empresas privadas. La Responsabilidad Social Empresarial puede definirse como la contribución voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su imagen y de ésta manera lograr una mejor posición competitiva y valorativa. Por ello se considera necesario adaptar ésta definición a las entidades públicas, convirtiéndose el Balance Social en un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social.

El diseño de un modelo de Balance Social permitirá a los GAD municipales contar con una herramienta de gestión, que reúna y sistematice la información de áreas como la medioambiental, económica y social. Por medio de indicadores que medirán la eficacia y la eficiencia de las acciones sociales realizadas por las municipalidades, y de ésta manera permitir a sus *stakeholders* conocer las acciones emprendidas en Responsabilidad Social, y cuali - cuantificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la sociedad en general y concientizar sobre el compromiso a nivel personal con el planeta.

El modelo de Balance Social será propuesto a manera de plan piloto en el GAD municipal del Cantón Salcedo.