



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020  
26 de octubre del 2020  
**FACULTAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN  
FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN  
PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en  
finanzas mención dirección financiera.

**DIRECTOR:**

Mgs. Jorge Vinicio Vilema Shuguli

**AUTOR:**

Ever Francisco Chamorro Arteaga

**ASESOR:**

Mgs. Cesar Arlindo Pinto Acosta

IBARRA - ECUADOR

2022

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutor del Trabajo de Grado “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026**”, presentado por Ever Francisco Chamorro Arteaga, para optar por el grado de Magíster en **finanzas mención dirección financiera.**, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, 03 de agosto del 2022

Lo certifico:

JORGE VINICIO  
VILEMA  
SHUGULI



Firmado digitalmente por  
JORGE VINICIO VILEMA  
SHUGULI  
Fecha: 2022.08.03 10:38:50  
-05'00'

.....  
Mgs. Jorge Vinicio Vilema Shuguli

**CI.:** 1715205900

**DIRECTOR**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020  
26 de octubre del 2020  
**FACULTAD DE POSGRADO**



**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	0401178561		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Ever Francisco Chamorro Arteaga		
<b>DIRECCIÓN:</b>	8 de Diciembre y Sucre (Huaca – Carchi)		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:pacho_028@yahoo.com">pacho_028@yahoo.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06-2973-097	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0962962248

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026”</b>
<b>AUTOR:</b>	Ever Francisco Chamorro Arteaga
<b>FECHA:</b>	03 de agosto del 2022
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>x POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>MAGÍSTER EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Mgs. Jorge Vinicio Vilema Shuguli

## 2. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 03 días del mes de agosto del 2022

### EL AUTOR:



Firmado electrónicamente por:  
**EVER FRANCISCO  
CHAMORRO ARTEAGA**

.....  
**Nombre:** Ever Francisco Chamorro Arteaga

**C.C.:** 0401178561

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mis hijos Samira Micaela, Javier Sebastián, a mi esposa Marlene, que han tenido paciencia y me han sabido comprender en este reto que me trace para ser cada día mejor, de igual manera a mis padres que siempre han estado pendientes y me brindan todo su amor.

Francisco...



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

## FACULTAD DE POSGRADO



### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

#### “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026”

**Autor:** Ever Francisco Chamorro Arteaga

**Tutor:** Mgs. Jorge Vinicio Vilema Shuguli

**Año:** 2022

#### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión financiera para aplicarlo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2021 – 2026, para lo cual se procedió a fundamentar teóricamente las variables relacionadas a modelo de gestión, modelos financieros, gestión financiera, finanzas, análisis financiero, indicadores financieros, contabilidad gubernamental, planeación estratégica, organización, dirección y el marco legal que ampara a la institución municipal. El estudio metodológico partió de un enfoque mixto, de diseño no experimental el tipo de investigación fue de campo y bibliográfico documental, que permitió el apoyo de la recopilación y análisis de documentos; las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, encuesta y el cuestionario de control interno. Los resultados de la investigación manifiestan que la institución carece de un plan estratégico, procesos y mecanismos de control en el manejo de las operaciones financieras, mecanismos y procesos que le permitan salvaguardar la información, claves de acceso y en sí precautelar los recursos de la institución, la carencia de un modelo de gestión financiera que permita mitigar eventos a los que está expuesto el Gobierno Municipal. La propuesta contiene un modelo de gestión financiera desagregado en base a los 5 componentes del control interno como es el ambiente de control formado por la filosofía empresarial; el segundo componente la evaluación de riesgos en la que se detalla el nivel de riesgo y confianza, como tercer componente las actividades de control mediante una matriz EFI ( factores internos) , en la información y comunicación de realiza el análisis horizontal identificando las variaciones de las principales cuentas y la composición de las cuentas a los estados financieros tanto de situación financiera como de resultados de los años 2019 y 2020 del Gobierno Autónomo Descentralizado San Pedro de Huaca.

**Palabras clave:** modelo de gestión, control interno, procesos financieros.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

## FACULTAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN

FINANCIERA

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN  
PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026”

**Autor:** Ever Francisco Chamorro Arteaga

**Tutor:** Mgs. Jorge Vinicio Vilema Shuguli

**Año:** 2022

### ABSTRAC

The present research had the general objective of designing a financial management model to be applied in the Autonomous Decentralized Municipal Government of the San Pedro de Huaca canton, in the period 2021 - 2026, for which the variables related to the management model were theoretically based. , financial models, financial management, finance, financial analysis, financial indicators, government accounting, strategic planning, organization, direction and the legal framework that protects the municipal institution. The methodological study started from a mixed approach, with a non-experimental design, the type of research was field and bibliographic documentary, which was supported by the collection and analysis of documents; the data collection techniques were the interview, survey and the internal control questionnaire. The results of the investigation show that the institution lacks a strategic plan, processes and control mechanisms in the management of financial operations, mechanisms and processes that allow it to safeguard information, access codes and in itself safeguard the institution's resources, the lack of a financial management model that allows mitigating events to which the Municipal Government is exposed. The proposal contains a disaggregated financial management model based on the 5 components of internal control, such as the control environment formed by the business philosophy; the second component is the risk assessment in which the level of risk and confidence is detailed, as the third component the control activities through an EFI matrix (internal factors), in the information and communication of the horizontal analysis is carried out identifying the variations of the main accounts and the composition of the accounts to the financial statements of both financial position and results for the years 2019 and 2020 of the San Pedro de Huaca Decentralized Autonomous Government.

**Keywords:** management model, internal control, financial processes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRAC .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Preguntas de investigación.....	5
1.3.1. Pregunta general.....	5
1.3.2. Preguntas de sistematización.....	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo general .....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
1.5. Justificación .....	6
CAPÍTULO II .....	8
2. MARCO REFERENCIAL .....	8
2.1. Marco teórico.....	8
2.1.1. Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD .....	8
2.1.2. Modelo de gestión.....	9
2.1.3. Tipos de modelo de gestión .....	10
2.1.4. Gestión Financiera .....	10
2.1.5. Importancia de la gestión financiera .....	11
2.1.6. Objetivo de la gestión financiera .....	12
2.1.7. Modelos Financieros.....	12
2.1.8. Finanzas .....	14
2.1.9. Administración financiera.....	16
2.1.10. Ingresos .....	16
2.1.11. Gastos.....	17

2.1.12.	Estados financieros.....	18
2.1.13.	Análisis financiero.....	19
2.1.14.	Indicadores financieros .....	21
2.1.14.1.	Indicador de liquidez.....	22
2.1.14.2.	Indicador de Rentabilidad .....	23
2.1.14.3.	Índice de endeudamiento.....	23
2.1.15.	Contabilidad Gubernamental.....	25
2.1.16.	Presupuesto.....	27
2.1.17.	Presupuesto gubernamental (Sector público).....	28
2.1.18.	Control presupuestario .....	30
2.1.19.	Planeación Estratégica.....	30
2.1.20.	Organización .....	31
2.1.21.	Dirección .....	31
2.1.22.	Control.....	31
2.1.23.	Riesgos financieros .....	32
2.1.24.	COSO I.....	33
2.2.	Marco legal.....	34
CAPÍTULO III.....		43
3. MARCO METODOLÓGICO .....		43
3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio.....		43
3.2. Enfoque y tipo de investigación .....		43
3.2.1.	Enfoque.....	43
3.2.2.	Alcance .....	44
3.2.3.	Diseño .....	44
3.2.4.	Recolección de información .....	44
3.2.5.	Análisis de la información .....	47
3.3. Marco empírico.....		48
3.4. Consideraciones biotécnicas .....		49
CAPÍTULO IV .....		50
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		50
4.1. Análisis de la encuesta a los concejales.....		50
4.2. Análisis de la entrevista al alcalde del cantón San Pedro De Huaca.....		51
4.3. Análisis de la entrevista aplicada a la directora financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Huaca. ....		55

4.4.	Análisis de la estructura de ingresos.....	59
4.5.	Análisis de la estructura de gastos.....	63
4.6.	Análisis del resultado del ejercicio económico .....	66
5.5.	Discusión de resultados .....	67
CAPÍTULO V .....		71
6.	PROPUESTA .....	71
5.1.	Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado.....	71
5.2.	Desarrollo de la propuesta .....	77
5.2.1.	Tema .....	77
5.2.2.	Objetivo General de la propuesta.....	77
5.2.3.	Justificación .....	77
5.2.4.	Esquema de la propuesta.....	78
5.2.5.	Herramienta de control COSO I .....	78
5.2.6.	Ambiente de control.....	96
5.2.7.	Evaluación del riesgo .....	96
5.2.8.	Actividades de Control .....	99
5.2.9.	Información y comunicación .....	103
5.2.10.	Supervisión y monitoreo .....	105
5.2.11.	Cálculo de indicadores de gestión.....	105
5.2.12.	Metodología de evaluación de impacto.....	110
CONCLUSIONES .....		113
RECOMENDACIONES.....		114
BIBLIOGRAFÍA .....		115
ANEXOS .....		124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de las cuentas de ingresos.....	17
Tabla 2 Cuantías de gastos.....	18
Tabla 3 Población .....	47
Tabla 4 Estructura de ingresos (análisis horizontal).....	59
Tabla 5 Participación de cuentas de ingresos (análisis vertical).....	62
Tabla 6 Estructura de gastos 2015 -2020.....	63
Tabla 7 Estructura de gastos (análisis vertical) .....	65
Tabla 8 Cuestionario de control interno .....	79
Tabla 9 Medición del Riesgo .....	92
Tabla 10 Identificación de los riesgos .....	97
Tabla 11 Matriz EFI.....	99
Tabla 12 Proyección del presupuesto de inversión pública .....	105
Tabla 13 Metodología de evaluación de autonomía .....	110
Tabla 14 Metodología de evaluación de dependencia .....	110
Tabla 15 Metodología de evaluación de ahorro corriente .....	111
Tabla 16 Metodología de evaluación de autosuficiencia.....	111
Tabla 17 Metodología de evaluación de autosuficiencia mínima.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variación de ingresos 2015-2020.....	60
Figura 2 Ingresos de explotación.....	62
Figura 3 Variación de gastos 2015-2020.....	64
Figura 4 Estructura de gastos.....	66
Figura 5 Evolución del resultado económico 2015 - 2020.....	67
Figura 6 Ingresos GAD Municipal San Pedro de Huaca y Antonio Ante.....	68
Figura 76 Composición del ingreso de los cantones San Pedro de Huaca y Antonio Ante.....	69
Figura 8 Destino de rubros para obra pública de los cantones San Pedro de Huaca y Antonio Ante.....	70
Figura 9 Ubicación geográfica de la institución.....	72
Figura 10 Estructura organizacional del GAD Municipal San Pedro de Huaca.....	76
Figura 11 Esquema de la propuesta.....	78
Figura 12 Flujograma de procesos para implementar un código de ética.....	103
Figura 13 Flujograma de procesos para implantar un plan estratégico.....	104
Figura 14 Procedencia del ingreso operativo.....	106
Figura 15 Dependencia de ingresos por transferencia del Estado.....	107
Figura 16 Gasto corriente.....	108
Figura 17 Autosuficiencia.....	109
Figura 18 Autosuficiencia mínima.....	109
Figura 19 Capacitación al personal.....	130
Figura 20 Manejo sobre el pago de impuestos, tasas y contribuciones.....	130
Figura 21 Análisis del presupuesto por parte del concejo municipal.....	130
Figura 22 Tiempo de presentación de informes de gestión.....	131
Figura 23 Controles internos en el área de cobranza.....	131

Figura 24 Toma de decisiones del concejo municipal .....	132
Figura 25 Seguimiento al plan estratégico.....	132

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Entrevista al Señor Alcalde .....	124
Anexos 2 Entrevista al director financiero .....	126
Anexos 3 Encuesta a los señores concejales del GAD .....	128
Anexos 4 Tabulación de encuesta a concejales .....	130
Anexos 5 Cuestionario de Control Interno .....	133
Anexos 6 Presentación del borrador del anteproyecto.....	155
Anexos 7 Presentación del segundo borrador.....	156
Anexos 8 Acta de entrega de documentos .....	157
Anexos 9 Acta entrega recepción documentos .....	158
Anexos 10 Solicitud de entrevista y encuestas .....	159

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

San Pedro de Huaca es un cantón de la provincia de Carchi, su capital es la ciudad de Huaca. Su población de acuerdo con el último censo en el 2010 es de 7.624 habitantes. Se encuentra a una altitud de 2.923 m.s.n.m. Es uno de los cantones más jóvenes de la provincia del Carchi ya que nació un 8 de diciembre de 1995, y hasta la actualidad ha contado con 5 alcaldes durante sus 25 años de vida política administrativa (Plan De Ordenamiento Territorial, 2019).

Su economía se desarrolla en base a la producción agropecuaria y relacionada estrechamente con otras actividades económicas, como el transporte para la movilización de los productos, la comercialización y mano de obra propia del sector. En este proceso aparecen los intermediarios que acercan la producción al procesamiento artesanal e industrial que por tradición han sido los lácteos (Plan De Ordenamiento Territorial, 2019).

La Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 238.- “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera (...)” además el Artículo 239.- “EL régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo (...)” asimismo el Artículo 240.- “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales (...)” como también el Artículo 241.- “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados” (Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008).

Los GAD municipales están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Siendo una entidad del sector público que promueve el desarrollo social dentro de su territorio y garantice el principio del buen vivir que resulta necesario para que se maneje efectivamente los recursos a disposición de la entidad evaluando el cumplimiento de sus objetivos y la veracidad de la información administrativa que se proporciona (CEPAL, 2020).

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, en el Artículo 28 hace referencia a los Gobiernos autónomos descentralizados:

Gobiernos autónomos descentralizados. -Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados: a) Los de las regiones; b) Los de las provincias; c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y, d) Los de las parroquias rurales. En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripción territorial es indígenas afroecuatorianas y montubias, de conformidad con la Constitución y la ley. La provincia de Galápagos de conformidad con la Constitución contará con un concejo de gobierno de régimen especial (COOTAD, 2018, p.16).

## **1.2. Planteamiento del problema**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Huaca, presenta un problema financiero de falta de liquidez, ya que el municipio solo mantiene ingresos por las asignaciones presupuestarias que realiza el estado central y por el cobro de impuestos, tasas municipales, entre otros, al tener un alto nivel de egresos permanentes como el pago de sueldos y salarios, este GAD municipal realiza una mínima inversión en obras prioritarias en beneficio de la población del cantón, ya que los ingresos para el año 2020 fueron de 5.263.364,58 USD y sus gastos ascendieron a 2.351.316,03 USD, lo cual evidencia que los recursos económicos recaudados son invertidos en gran parte en el pago a gasto corriente la misma que asciende 529.019,81 USD y una mínima parte se utiliza para obra pública siendo 199.019,66 USD. Se evidencia que en el periodo existió una baja ejecución presupuestaria en aquellos rubros programados, destinando los recursos para enfrentar los gastos que la pandemia por COVID 19 (Dirección Administrativa Financiera GAD Municipal San Pedro de Huaca, 2020).

El GAD municipal del cantón San Pedro de Huaca es un municipio pequeño ya que su territorio es de 70,9 km<sup>2</sup>, su población es de 7.624 habitantes, su vida política administrativa es de 25 años (PDOT, 2019) ; cuenta con un total de 94 servidores públicos (Departamento de Talento Humano, 2021). Una nómina muy alta en la comparación con su tamaño, lo cual provoca que los gastos operativos sean altos en consecuencia por tanto se prioriza el gasto corriente y persiste un déficit para la inversión pública.

Este GAD municipal, al ser una institución muy pequeña y contar con un elevado número de funcionarios muchas veces innecesarios han hecho que el rubro de gastos de personal se incremente, adicional a esto la institución carece de un adecuado control en el desempeño de funciones haciendo que esta debilidad interfiera en la gestión municipal ya que la institución carece de herramientas de control que le permitan la ejecución de las

actividades, entre estas herramientas se puede mencionar: a) Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. b) Estatuto Orgánico por Procesos. c) Perfiles de valoración y descripción de puestos. d) Planificación del talento humano. e) Levantamiento, caracterización, diseño y automatización de procesos; se suman a los problemas con los que cuenta este GAD municipal (PDOT, 2019).

No se aplica un modelo de gestión actualizado basado en procesos, control interno que permita detectar las debilidades y puntos críticos y la medición del riesgo.

Además tomando en cuenta que el GAD Municipal San Pedro de Huaca al regirse a lo establecido por la Constitución del Ecuador 2008, que en el Art. 238, manifiesta que los GAD “gozarán de una autonomía política, administrativa y financiera”, lo que ha ocasionado que se cometan “errores en el manejo de políticas que permitan establecer una adecuada metodología en referencia a este tipo de procesos, más aún porque al tener que cancelar a diferentes contratistas y/o proveedores que brindaron sus servicios a la Institución Municipal, existen inconsistencias” (Sierra, 2022, pág. 9) esto impide el desarrollo óptimo para cancelar los valores de los procesos anteriores.

Por los antecedentes antes descritos, es necesario, útil y beneficioso diseñar un modelo de gestión financiera para el GAD municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 al 2026, el cual permitirá un manejo técnico y transparente en la asignación de recursos financieros enfocándose en la liquidez de la institución; de igual manera facilitará la toma de decisiones adecuadas que mejoren la eficiencia y eficacia de la institución municipal. Los beneficiados serán sus gobernantes al poder tomar mejores decisiones, repercutiendo en bienestar para la colectividad con obra pública.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cuál es el modelo de gestión financiera que debe aplicar el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 - 2026?

#### **1.3.2. Preguntas de sistematización**

- ¿Cuál es la estructura de los ingresos y gastos del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Huaca, durante el periodo 2015 – 2020?
- ¿Cuál es la situación actual de los riesgos financieros que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca?
- ¿Cómo debe estar estructurado el modelo financiero para aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 - 2026?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión financiera para aplicarlo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2021 - 2026.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la estructura de ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2015 – 2020.
- Establecer los riesgos financieros que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca.
- Construir un modelo de gestión financiera para aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca.

## **1.5. Justificación**

La presente investigación se ha enfocado en identificar los riesgos financieros, los cuales están asociados a los mercados financieros, donde se realizan estrategias para reducirlos o mitigarlos, estos riesgos podrán ser de mercado, de crédito, de liquidez u operacional (San José - Martí & Lizarzaburu B., 2016). Es por ello por lo que el GAD municipal de San Pedro de Huaca al ser un municipio pequeño solo cuenta con los ingresos que por ley le corresponden de acuerdo al Artículo 194 del COOTAD.

Además, el GAD Municipal San Pedro de Huaca carece de la implementación de mecanismos de control de riesgos, ocasionando que exista pagos a proveedores retrasados, incidiendo en la eficiencia de la ejecución del presupuesto y las metas establecidas.

Por ello la investigación se enfoca a realizar un modelo de gestión financiera, el cual según Alvarez, (2017, p. 12) “Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización (...)”

Es por esta razón que el GAD municipal del cantón San Pedro de Huaca, no cuenta con un modelo de gestión financiera, lo que se hace necesario crear y desarrollar el “Modelo de gestión financiera para el GAD municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 – 2026”.

Este modelo, servirá para conocer los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesto el GAD municipal, y de esta forma reducir el impacto en el mediano y largo plazo analizando sobre todo la inversión en obra pública que va en beneficio de la población del cantón San Pedro de Huaca.

El modelo de gestión financiera se lo replicará a otros municipios que tengan la misma característica que en la actualidad la tiene el GAD municipal del cantón San Pedro de

Huaca, para reducir sus gastos permanentes y de esta manera fomentar la inversión en obras que vayan en beneficio de la población.

La investigación está enmarcada en la línea investigativa nueve, establecida por la Universidad Técnica del Norte relacionada con la gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico; y en el “Plan Nacional de Oportunidades 2021-2025”, específicamente en el Eje 2, en relación a las finanzas públicas que permita un manejo transparente de los recursos públicos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

El presente capítulo abarca los contenidos teóricos de las variables intervinientes en el modelo de gestión financiera, para ello se han abordado los siguientes temas que sustentan la investigación, entre ellos se menciona : modelo de, gestión, gestión financiera , análisis financiero, contabilidad gubernamental, planeación estratégica e indicadores financieros y marco legal, este último sustentado en las leyes y normas nacionales e internacionales apegadas al tema objeto de estudio, a continuación, se desagrega el marco teórico.

#### **2.1.Marco teórico**

En este apartado se devela las bases teórico-científicas que sustentan el modelo de gestión para el GAD cantonal San Pedro de Huaca conceptualizando y analizando cada uno de los componentes basados en información de trabajos científicos, libros, documentos, páginas oficiales, entre otros.

##### **2.1.1. Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD**

De acuerdo al Observatorio Regional de Planificación de Desarrollo (2020), “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD)”.

En definitiva, los GAD son considerados instituciones descentralizadas que operan de manera autónoma en el sentido político, administrativo y también financiero, cabe mencionar que están regidos bajo principios de “solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Están organizados de la siguiente forma: GAD regionales, GAD provinciales, GAD cantonales y GAD parroquiales (Observatorio Regional de Planificación de Desarrollo, 2020).

### **2.1.2. Modelo de gestión**

Un modelo de gestión permite a la empresa aplicar todos los componentes de la planificación estratégica así como analizar los diferentes riesgos a los que están sometidos por la actividad operacional, además de permitir a los administradores, representantes, jefes departamentales tomar acertadas decisiones con el fin de mejorar la dirección estratégica por el bienestar de todos los grupos interesados, en el sector público contribuye a una adecuada gestión permitiendo tener credibilidad, acceso a la información fidedigna y transparentar los procesos.

En este sentido cabe destacar que un “modelo es un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, que permite estructurar, representar y comprender de una manera simplificada una realidad que puede ser analizable, medible, modificable, flexible sobre la cual se rige la organización” (Julio, 2020, pág. 280).

Seclen & Barrutia (2019), menciona que un modelo de gestión forman parte de las fuentes fundamentales de desarrollo organizacional permitiendo innovar los procesos y obtener óptimos resultados enfocados a una mejora continua y propendiendo la sostenibilidad de la organización y la optimización de los recursos. Tomando en cuenta que los recursos tanto económicos y materiales son escasos es necesario emplear un modelo de gestión que permita incrementar la eficiencia a cada uno de los elementos de la organización.

Una herramienta fundamental para el empleo de un modelo de gestión es la gestión administrativa misma que para González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto (2020), es “elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico..., han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico, es un proceso que contempla la planificación, organización, dirección y control” (p.33).

### **2.1.3. Tipos de modelo de gestión**

Existen varios modelos de gestión a los que las organizaciones pueden acogerse para obtener mejores beneficios, entre ellos se puede mencionar los modelos de gestión por resultados, gestión democrática, basada en procesos y gestión descentralizada.

Para Guerra & Palomino, el modelo de gestión por resultados “es el procedimiento mediante el cual se administran los recursos públicos, los mismos que deben estar destinados al desarrollo de las actividades y operaciones establecidas en los planes gubernamentales que deben ser cumplidos dentro de un periodo determinado específico” (p.743). Este modelo propone que los recursos públicos sean administrados empleando al máximo los recursos y esfuerzos que permita un equilibrio entre las actividades y los resultados.

Por otra parte, el modelo de gestión por gobernanza es para Villegas (2017), “una forma de gobernar basada en la cooperación, la participación, la construcción y la aplicación de políticas públicas de manera articulada” (p.20).

En cuanto al modelo de gestión basado en procesos, proporciona información de cada uno de los procesos que se debe seguir en la empresa para optimizar los recursos y reducir los riesgos.

### **2.1.4. Gestión Financiera**

La gestión financiera consiste en el análisis de la situación financiera de la organización realizando una constante evaluación y la formulación de decisiones sobre posibles alternativas de mejora para el futuro financiero de la organización; dicha gestión también incluye la administración de los recursos que dispone la institución.

La gestión financiera se encarga de controlar y vigilar la toma de decisiones de carácter financiero por la asignación de recursos teniendo en cuenta aquellos que son de

adquisición, inversión y de administración. Siendo así es la encargada del control de la información tomando en cuenta siempre que toda empresa o ente económico busca la maximización de sus recursos y la liquidez y solvencia de la misma. (Córdaba, 2016).

La gestión financiera es una herramienta que el personal encargado del área financiera emplea con el fin de adaptarse a los cambios del entorno tomando en cuenta que la actividad empresarial es un proceso dinámico que está fluctuando constantemente obedeciendo a variables endógenas y exógenas que pueden incidir de manera positiva o negativa por lo tanto se puede decir que es un proceso de cambio, que enfrenta para cumplir con los requerimientos de los grupos de interés tales como clientes, proveedores, usuarios, organismos de control, entre otras.

En este sentido “la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación ... esto lleva a pensar que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas...” (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017, pág. 221).

#### **2.1.5. Importancia de la gestión financiera**

La importancia de la gestión financiera consiste en identificar aspectos financieros que está atravesando la organización mediante el análisis financiero, indicadores, pronósticos de gastos e ingresos y reducción de costos todo esto con la finalidad de poder lograr la optimización de los recursos para lograr su rentabilidad, liquidez y solvencia. (Haro & Rosario, 2017).

La gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis,

decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017, pág. 221).

Además, la gestión financiera forma parte de las finanzas que es un componente esencial para el desarrollo de la organización porque del manejo de los recursos económicos y la acertada toma de decisiones se enmarca el rumbo y sostenibilidad procurando un manejo transparente, eficiente, cuidando cada uno de los procesos mediante modelos de gestión financiera que permiten detectar los riesgos.

#### **2.1.6. Objetivo de la gestión financiera**

Mediante la administración, inversión, financiación, y los dividendos generados en la organización lo que busca la gestión financiera es la maximización de los recursos, velando por el patrimonio ya que lo que se espera es obtener rentabilidad mediante la inversión realizada. Dicha maximización se puede lograr con la excelencia del recurso humano, implementación de procesos eficientes, calidad de atención, y control de gastos o salidas de dinero; estos procesos permiten a la empresa generar ganancias y utilidades juntamente con un posicionamiento en el mercado (Fajardo & Soto, 2017).

#### **2.1.7. Modelos Financieros**

De acuerdo con Pérez (2019), existen diferentes modelos financieros, entre ellos: determinísticos, estocásticos, de optimización, de simulación y de proyección, a continuación, se detalla cada uno de estos.

En cuanto a los modelos determinísticos, su característica principal es que la información proviene de datos históricos que permiten la toma de decisiones acertadas, resolviendo problemas internos de la organización. El modelo estocástico, poseen un nivel de incertidumbre porque presenta dificultad para estimar, se hace el uso de la estadística para medir el riesgo de incertidumbre, son usados más comúnmente en los mercados bursátiles.

Abordando el modelo financiero de predicción, prevé los acontecimientos en un tiempo determinado para la toma de decisiones, tiene incertidumbre, pero en menor escala comparada con el estocástico.

Por otra parte, el modelo de optimización, según Pérez (2019), “se caracterizan por contar con una función a optimizar y unas limitaciones de recursos llamadas restricciones, que dependiendo de las condiciones de estos arrojarán buenos resultados en la utilización de ellos” (p.20).

Abordando el modelo de simulación, “está caracterizado por la incertidumbre, refiere a la abstracción de un problema real en uno similar mediante técnicas algorítmicas, de tal forma que este modelo al simularse sea lo más cercano posible a la situación real”. (Pérez, 2019, p. 22)

Por último, el modelo de proyección administra los recursos buscando obtener beneficios en un futuro es conocido también como determinístico, permite realizar proyecciones para simular el futuro y se anticipe a la adopción de estrategias con el fin de mejorar los resultados.

### **2.1.8. Finanzas**

Las finanzas permiten administrar los recursos financieros de las empresas y organizaciones tanto en el sector público como privado, gestionando los recursos sea mediante la propia operación de la empresa, a través de apalancamiento financiero, donaciones o financiación por parte de organismos habilitantes. Permite canalizar la inversión realizando un análisis minucioso de cuáles son las alternativas que den mejores beneficios tanto económicos, sociales y ambientales, es decir de no enfocarse solamente en el aspecto económico para que las decisiones sean sostenibles; además contribuye a emplear estrategias de ahorro controlando los ingresos y los gastos.

Las finanzas son el mejor instrumento que tenemos en la vida empresarial para evaluar y poner racionalidad a cualquier negocio, de forma que las buenas ideas se conviertan en negocios sostenibles a largo plazo, que generen un dividendo adecuado a los accionistas, si son empresas con ánimo de lucro, o que permitan seguir invirtiendo y creciendo, si son organizaciones con vocal social. Si no se cumplen estos dos requisitos, los negocios simplemente mueren (Barajas, Hunt, & Ribas, 2013, pág. 3).

También se puede decir que las finanzas estudian el proceso de la gestión de los recursos económicos así lo manifiesta Rodríguez (2007), “las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de este y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero” (p.2).

En el ámbito público las finanzas procuran mantener un orden de todas las cuentas que las entidades del Estado manejan con el fin de minimizar los riesgos de fraude, malversación de fondos, corrupción, desvío, mediante una adecuada gestión, control y rendición de cuentas para evitar caer en un déficit en el ejercicio económico puesto que éste causa desequilibrios al no poder hacer frente a las obligaciones planificadas y presupuestadas.

El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los derechos y recursos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y en última instancia por los recursos en préstamos que puede obtener. El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población, estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas (García 2014, pág. 4).

Las finanzas públicas “son multidisciplinarias e implican una relación objetiva con las funciones del Estado, sus poderes y su estructura, a fin de dar soporte a su esencia, como es el desarrollo social con equidad” (Romero & Romero, 2019, pág. 13). Además “se conforman por el conjunto de relaciones financieras encaminadas a la formación de fondos estatales y a su distribución, mediante la asignación de recursos, para cumplir eficientemente las funciones del Estado” (Rodríguez, Fernández, & Martínez, 2015, pág. 25).

En el sector público la gestión de los recursos económicos de ingresos y egresos se rige bajo la Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP), mismo que comprende:

El conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, egresos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

### **2.1.9. Administración financiera**

La administración financiera está formada por la planeación organización y control de los recursos financieros que posee la empresa; así también es la encargada de la toma de decisiones de carácter financiero ya sea por inversiones, ahorros a la vista entre otros, que provean ingresos para la institución. (Mariño & Medina, 2019).

De una buena administración financiera depende la rentabilidad, solvencia, liquidez y competitividad de una empresa, ya que aquí se integra los recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc., que permiten el desarrollo de las actividades y la eficiencia de la misma, para mantenerse competitiva en el tiempo.

La gestión de recursos, el organizar, controlar y dirigir todas las actividades empresariales, y el análisis de los riesgos a los que está expuesta la institución son conduradas unas de las actividades principales de las que se encarga la administración financiera.

### **2.1.10. Ingresos**

Los ingresos provienen de la venta de bienes que produce una empresa o de la prestación de servicios que otorgue una organización; además un ingreso también es considerado el valor que se genera por las rentas obtenidas por las inversiones realizadas, la ganancia de intereses o subsidios entre otros (De la Guerra, 2016).

En el sector público los ingresos para las instituciones del sector público provienen de las varias fuentes entre las cuales se puede mencionar:

**Tabla 1 Estructura de las cuentas de ingresos**

---

**Ingresos**

Impuestos  
Seguridad social  
Tasas y contribuciones  
Otras tasas  
Tasas diversas  
Venta de bienes y servicios  
Rentas de inversiones y multas  
Rentas por arrendamientos de bienes  
Intereses por mora  
Multas  
Transferencias y donaciones corrientes  
Donaciones corrientes del sector privado interno  
Donaciones corrientes del sector externo  
Aportes y participaciones corrientes del sector público  
Subsidios  
Aportes y participaciones corrientes del régimen seccional autónomo  
participaciones corrientes de la fuente fiscal del presupuesto del gobierno central en los Ingresos petroleros  
Participaciones corrientes de los entes públicos en los ingresos petroleros  
Participaciones corrientes del sector público en preasignaciones  
Transferencias corrientes a la seguridad social  
Otros ingresos  
Ingresos de capital  
Venta de activos no financieros  
Recuperación de inversiones  
Recuperación de inversiones permanentes en títulos y valores  
Transferencias y donaciones de capital e inversión  
Ingresos de financiamiento

---

**2.1.11. Gastos**

Los egresos son considerados como las salidas de dinero necesarias para realizar pagos ya sea por la adquisición de bienes o pagos de alquileres o desembolsos por servicios recibidos, la característica de los egresos puede darse porque los mismos no

generan un retorno monetario en el futuro a menos de que se realice inversiones y ellas a futuro generen intereses y la recuperación del dinero (Román, 2017).

Entre los gastos en los que incurren las instituciones del sector público, se menciona los siguientes:

**Tabla 2 Cuantías de gastos**

<b>Gastos</b>
Gastos en personal
Prestaciones de la seguridad social
Bienes y servicios de consumo
Gastos financieros
Otros gastos corrientes
Transferencias y donaciones corrientes
Previsiones para reasignación
Gastos de producción
Gastos en personal para producción
Bienes y servicios para producción
Otros gastos de producción
Gastos de inversión
Gastos en personal para inversión
Bienes y servicios para inversión
Obras públicas
Otros gastos de inversión
Transferencias y donaciones para inversión
Gastos de capital
Bienes de larga duración
Inversiones financieras
Transferencias y donaciones de capital
Aplicación del financiamiento
Amortización de la deuda pública
Pasivo circulante
Obligaciones por ventas anticipadas de petróleo
Otros pasivos

### **2.1.12. Estados financieros**

Los estados financieros son el reflejo de las actividades financieras que realiza la empresa u organización durante un período determinado, la información financiera

presentada en los estados financieros es proporcionada por los libros contables los cuales muestran las actividades diarias determinando la situación financiera real. Los estados financieros pueden elaborarse de forma mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de las políticas y normativas impuestas en la organización (Elizalde, 2019).

Los estados financieros, básicamente presentan la situación financiera de manera estructurada y de manera razonable los resultados, el desempeño financiero y los flujos de efectivo que se han generado en la empresa por la actividad económica; los estados financieros deben ser elaborados por el contador de la institución y supervisados por la autoridad superior para su respectiva presentación razonable dando a conocer todas las transacciones y los actos suscitados durante el ejercicio económico, además deben contener las respectivas notas aclaratorias. (Estupiñan, 2017)

### **2.1.13. Análisis financiero**

El análisis financiero pretende el equilibrio de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo abordando los índices de liquidez y solvencia haciendo uso de la información financiera presentada en los balances de la organización mismos que son la base para el cálculo y análisis de los diferentes indicadores.

Es un diagnóstico integral que implica comparar el desempeño de la empresa con el de otras compañías dentro de la misma industria y evaluar las tendencias de la posición financiera de la empresa, conforme transcurre el tiempo, de esta manera se pueden detectar deficiencias para emprender acciones, y así mejorar el desempeño; también se aprovecharán mejor los atributos de la compañía para que finalmente se incremente su valor (Bogdansk, Santana, & Portillo, 2016, pág. 5).

Dicho análisis no solo permite abordar la situación financiera de una empresa sino de realizar comparaciones con otras similares con el fin de emprender acciones correctivas, de mejora que permitan posicionarse en un mejor lugar partiendo de decisiones de inversión, desarrollo, y ahorro. También el análisis financiero y la toma acertada de decisiones permite aprovechar los recursos y espacios que permitan ser una organización con características de posicionamiento, reconocimiento y liderazgo.

El análisis financiero de una organización se elabora al considerar toda la información disponible. Las fuentes de información interna son variadas, pero puede considerarse que los estados financieros, y los manuales de políticas y procedimientos son excelentes elementos para iniciar el análisis, los primeros con información cuantitativa sobre el desempeño financiero y los segundos con información cualitativa sobre la manera en que se desarrolla la actividad (García, 2015, pág. 10).

Así también el análisis financiero permite abordar la información de los estados financieros de manera horizontal y vertical comparados con resultados de ejercicios económicos de años anteriores de la misma empresa o de otras con similares características, en este sentido el análisis horizontal es calculado tomando como base información retrospectiva, indicando el porcentaje de variación que han tenido las cuentas en el transcurso del tiempo pudiendo detectar debilidades o fortalezas en cada una. En el análisis vertical se lo hace analizando el peso que tiene cada cuenta sobre las cuentas generales de los estados financieros.

Aplicando el análisis horizontal y vertical se toman decisiones por parte de los encargados del departamento financiero permitiendo una adecuada gestión financiera buscando al máximo maximizar los beneficios para la empresa, en el caso del sector público se buscará ser eficiente en la distribución del ingreso y del gasto.

#### **2.1.14. Indicadores financieros**

La información financiera que muestra los estados financieros permite el cálculo de indicadores que dan a conocer el estado en el que se encuentra la empresa para que la administración y encargados del departamento financiero puedan precautelar sus recursos y tomar decisiones.

Los indicadores financieros para Imaicela, Curimilma, & López (2019), “son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros” (p.2). Analizan como se encuentra la empresa en cuanto a liquidez, solvencia y eficiencia operativa

El análisis de ratios financieros , facilitan el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, así como efectuar comparaciones con otras empresas, sean pequeñas o grandes, e imparcialmente de su actividad productiva; ya que contribuye la información necesaria para conocer el proceder operativo de las empresas y su situación económica-financiera (Herrera, 2016, pág. 154).

En este sentido calcular y analizar los indicadores financieros contribuye a que se gestione adecuadamente los recursos mediante decisiones técnicas y fundamentadas, minimizando al máximo los riesgos a los que está expuesta la actividad empresarial, puesto que permite evidenciar el estado verdadero de la organización.

Por otra parte existen indicadores de gestión financiera que contribuyen a analizar las operaciones que pueden ser abordadas de manera cualitativa y cuantitativa para una acertada toma de decisiones, para Armijos, Ormaza, & Erazo (2020), “los indicadores de gestión financiera cumplen un papel fundamental dentro de la organización por lo que

permite conocer en porcentajes los niveles de confianza que existe en cada ámbito de la empresa y sobre todo ofrecer la posibilidad de realizar diagnósticos para identificar sus fortalezas y debilidades” (p.473). Esto facilita que los recursos sean asignados de manera eficiente y se ponga énfasis en aquellos indicadores que requieren su atención para su mejoramiento.

Los principales indicadores financieros que se calculan son de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de gestión operativa, a continuación, se detalla cada uno de éstos, destacando su importancia:

#### **2.1.14.1. Indicador de liquidez**

Los indicadores de liquidez muestran cuan eficiente es la empresa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo “permite determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año, recurriendo a evaluar a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional” (Carchi, Crespo, Gonzáles, & Romero, 2020, pág. 28).

El cálculo de los indicadores de liquidez permite analizar cómo se encuentra la empresa económicamente para hacer frente a terceros, además de realizar comparaciones con ejercicios económicos anteriores y con la competencia. Los indicadores de liquidez más representativos son razón corriente, liquidez absoluta, prueba ácida, capital de trabajo neto y operativo; dichos indicadores permiten realizar un diagnóstico general de la empresa.

Para Bravo (2016), “la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa” (p.27).

#### **2.1.14.2. Indicador de Rentabilidad**

Este indicador de rentabilidad permite medir la cantidad en que aumenta la inversión realizada, los indicadores más analizados son margen de utilidad bruta, margen de utilidad operacional, margen de utilidad antes de impuestos y margen neto de utilidad total.

Los indicadores de rentabilidad son calculados con el fin de obtener una medida acerca de la efectividad que posee el departamento administrativo de la empresa analizada, para controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación, mediante estos también es posible generar algunas ideas sobre el retorno adquirido por las inversiones que se han realizado sobre ésta (Morelos, Fontalvo, & De la Hoz, 2012, pág. 18).

Así también los indicadores de rentabilidad evalúan la utilidad con respecto a la inversión realizada en un período de tiempo determinado para ellos se debe esperar que transcurra el tiempo de operación y aplicación de dicho proyecto para evaluar el resultado. “Es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales” (Molina, Oña, Tipán, & Topa, 2018, p. 13).

#### **2.1.14.3. Índice de endeudamiento**

Estos indicadores de endeudamiento muestran cómo se ha solventado o financiado el activo mediante la gestión de acreedores externos, es decir mide el porcentaje de financiamiento que ha accedido la empresa en un período de tiempo determinado. Si dichos indicadores muestran altos índices de deuda la empresa puede correr el riesgo de no poder enfrentar sus obligaciones con terceros en el corto plazo.

Los indicadores de endeudamiento que se encarga de medir el grado de participación de los acreedores en el financiamiento de la compañía, también se encarga

de detectar el riesgo en que incurren, los acreedores y los dueños en el momento de realizar transacciones financieras, mide los beneficios o inconvenientes de un determinado nivel de endeudamiento en relación a la rentabilidad de la institución (Arguelles, Quijano, Fajardo, Medina, & Cruz, 2018, p. 42).

Los indicadores de endeudamiento son: endeudamiento total, endeudamiento con proveedores o comercial, impacto de la carga financiera, endeudamiento a corto plazo, endeudamiento financiero, cobertura de intereses, endeudamiento total sin valorizaciones, endeudamiento a largo plazo, apalancamiento, cobertura de intereses con el EBITD.

Los indicadores de endeudamiento (estructura de capital) son una herramienta utilizada para medir el nivel de obligaciones que tiene la empresa; el financiamiento de la entidad se puede obtener de dos fuentes: interna y externa. El financiamiento interno consiste en la obtención de recursos a través de los socios, y el financiamiento externo mediante acreedores (Ayón, Pluas, & Ortega, 2020, pág. 128).

De esta manera los indicadores de endeudamiento permiten comparar los resultados obtenidos con la meta presupuestada logrando poner de manifiesto cuan efectiva fue la gestión financiera aplicada por los encargados por el departamento financiero, permitiendo establecer correctivos en el accionar operacional para minimizar el riesgo de impacto negativo.

#### **2.1.14.4. Contabilidad General**

Es la técnica que se encarga de registrar los movimientos de dinero sean en pequeñas o grandes cantidades de forma ordenada y cronológica que al final de un período permite conocer las deudas con terceros, impuestos que se deben pagar, entre otros y las

operaciones financieras que afecten económicamente a la entidad. (Tello, Tull, Vaca, & Villavicencio, 2018).

La contabilidad permite el adecuado y ordenado registro de las operaciones financieras que realice una organización; facilita el resumen de manera significativa de las transacciones de dinero que se realicen en un tiempo determinado las mismas que serán registradas en los libros contable permitiendo la toma de decisiones económicas de la organización. (Gamboa & Santiago, 2017)

#### **2.1.15. Contabilidad Gubernamental**

La contabilidad gubernamental debe cumplir con las leyes y normas que rigen al Ecuador, con su ente rector que es la Contraloría General del Estado; es un proceso dinámico de registro de las cuentas de ingresos y egreso que mantienen las instituciones del Estado. Así para Galindo & Guerrero (2015), “es una técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera” (p.5).

Es la técnica que sustenta los sistemas de contabilidad gubernamental y que se utiliza para el registro de las transacciones que llevan a cabo los entes públicos, expresados en términos monetarios, captando los diversos eventos económicos identificables y cuantificables que afectan los bienes e inversiones, las obligaciones y pasivos, así como el propio patrimonio, con el fin de generar información financiera que facilite la toma de decisiones y un apoyo confiable en la administración de los recursos públicos (Domínguez, 2018, pág. 10).

La contabilidad gubernamental al igual que la de empresas de carácter privado elabora estados financieros, donde se refleja la situación económica, es la “presentación

estructurada de información financiera histórica, que incluye notas explicativas, cuya finalidad es informar sobre los recursos económicos y obligaciones de una entidad en un momento determinado o sobre los cambios registrados en ellos en un período de tiempo” (Saucedo, 2019, pág. 1).

También los estados financieros son una radiografía de la empresa, donde se devela el estado de cada una de las cuentas, para Román (2017):

Son la manifestación fundamental de la información financiera, son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas (Román, 2017, pág. 130)

Los estados financieros dependen de los registros contables que es un proceso minucioso de la elaboración de las transacciones, libro diario, mayorización y estructuración de los balances, así los registros contables son:

Una notación que se efectúa de alguna operación o hecho económico financiero, que sea susceptible de ser medido en alguna unidad monetaria. El registro contable en el libro diario se le denomina asiento contable., los cuales son registrados en el libro diario que permite registrar todas las operaciones de forma cronológica En el libro mayor se detallan todas las cuentas en forma individual que intervienen en la contabilidad, las cuentas sufren aumentos o disminuciones según el tipo de operación o actividad de la empresa (Ponce, Morejón, Salazar, & Baque, 2019, pág. 22).

### **2.1.16. Presupuesto**

El presupuesto es un estimativo de los recursos monetarios tanto de ingresos como de egresos que se pretende distribuir en un período de tiempo determinado para ello es necesario realizar una planificación conjuntamente con el departamento financiero, administrativo y operativo de todas las necesidades que tiene la empresa, proyectos y demás eventos que requieran ser cubiertos con recursos económicos. Así también en la planificación de presupuestos para ingresos se toma en cuenta las diferentes entradas de efectivo mismas que pueden ser operacionales y no operacionales, estas últimas provenientes de donaciones, apoyos, concursos entre otras.

Un presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades que en el futuro se realizarán en una empresa, con la finalidad de utilizar de una manera más productiva sus recursos, para que pueda alcanzar sus metas (Ramirez, 2011, pág. 75).

En si la elaboración de un presupuesto depende de una buena planificación de los ingresos y los gastos partiendo de un cronograma valorado en donde se ponga de manifiesto todas las actividades que se van a desarrollar durante el período de tiempo que se pretende distribuir los recursos económicos, esto permite minimizar el riesgo de enfrentar eventualidades negativas que puedan interrumpir la normal actividad a la que se dedica la organización, es así que:

Un presupuesto no es otra cosa que un plan por escrito expresado en términos de unidades, dinero, o ambos. En esencia es un modelo que representa el efecto de varios niveles de actividad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados). El servicio que proporcionan los presupuestos es agrupar el conjunto de necesidades existentes, con el fin de facilitar, por una parte, las que se satisfacen por la generación de

recursos de la empresa, y por otra, las que no puedan ser satisfechas durante el ejercicio (Pérez J. , 2013, pág. 91).

#### **2.1.17. Presupuesto gubernamental (Sector público)**

El presupuesto gubernamental lo realizan el Estado y las entidades del Estado en donde se planifica con antelación todas las actividades a poner en marcha en un período de tiempo, especialmente en un año, para ello el encargado del departamento financiero y su equipo de trabajo desagrega los requerimientos, necesidades, proyectos, obras, gastos, entre otros para ser cubiertos con rubros y partidas de ingresos estatales, apoyos internacionales, de organizaciones no gubernamentales y de autogestión.

El presupuesto gubernamental es considerado para Santiago (2018), “un plan de trabajo, que se caracteriza porque para su elaboración se parte de los gastos e inversiones que el gobierno tendrá que hacer, y posteriormente se fijan las normas, de las que se obtendrán los ingresos para cubrir las erogaciones planificadas” (p.40).

También para De la Guerra (2016), el presupuesto gubernamental consolida las necesidades que la entidad pública requiere para solventar las necesidades de la población, así como de cubrir los gastos corrientes y administrativos de la misma institución.

Específicamente puede calificarse a este como un acto administrativo compuesto por actos de simple administración, pues, para su configuración, todas las entidades públicas deben presupuestar y enviar al ente rector su propio cálculo presupuestal; así el organismo competente consolida las necesidades presupuestarias de todas las entidades de la administración pública, realiza el cálculo de previsión de ingresos y consolida en un solo presupuesto, que se denomina “general del Estado”, los gastos que serán aprobados y los montos correspondientes (De la Guerra, 2016, pág. 66).

Para sustentar lo planteado también Morales & Morales (2014), menciona que:

El presupuesto público es una herramienta de carácter financiero, económico y social, que permite a la autoridad estatal planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos en un período fiscal, a fin de que lo programado o proyectado en materia presupuestal sea lo más cercano a la ejecución (realidad). El éxito y manejo presupuestal depende de la adecuada planificación ordenada y evaluada periódicamente (Morales & Morales, 2014, pág. 17).

Se había mencionado que el presupuesto gubernamental abarca la planificación de los ingresos y los gastos que tiene la entidad del Estado tomando en cuenta que el gasto público “se define como el conjunto de erogaciones que efectúan las entidades gubernamentales gobiernos federal, estatal y municipal, incluidos los Poderes Legislativos y Judicial, así como el Sector Paraestatal en el ejercicio de sus funciones. El gasto viene a ser el instrumento que permite dar cumplimiento a los objetivos de gobierno” (Brito, 2016, pág. 62).

Para dar cumplimiento con el presupuesto de gastos se debe dar seguimiento a las políticas públicas para cubrir con la planificación demostrando la veracidad de la información en base a la exposición de los resultados. Esta planificación del presupuesto depende de las asignaciones presupuestarias que realiza la entidad rectora en este caso el Ministerio de Economía y Finanzas.

La asignación presupuestaria, “es un instrumento que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de recursos del Estado, el mismo debe cumplirse de manera obligatoria con el fin de gestionar y programar los ingresos y egresos para el adecuado financiamiento público” (Mendoza, Loor, Salazar, & Nieto, 2018, pág. 314).

### **2.1.18. Control presupuestario**

El control presupuestario reside en proporcionar medios de regulación de la actividad económica, tomando en cuenta la evolución de los flujos financieros y sus consecuencias en los resultados de la empresa, en este caso, los datos de los presupuestos deben presentar una precisión suficiente para vigilar y controlar la actividad de cada organización (Parra & La Madriz, 2017, pág. 36).

“El control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se puedan producir” (Muñiz, 2015, pág. 125).

### **2.1.19. Planeación Estratégica**

Es una herramienta de planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia (González & Rodríguez, 2019, pág. 9).

La planeación estratégica, un proceso sistémico desde la perspectiva de una gerencia integral tiene como propósito brindar al lector las herramientas analíticas y metodológicas pertinentes para adquirir las competencias genéricas (ser), cognitivas (saber) y profesionales (hacer) necesarias para diseñar, implementar y dirigir un proceso estratégico en la organización (Roman, 2015, pág. 95).

Es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones

estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas (García, y otros, 2017, pág. 3).

#### **2.1.20. Organización**

“Estructuración técnica, de las interrelaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de alcanzar su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (García, y otros, 2017).

En la organización se detalla las actividades, estrategias y recursos que la empresa utilizara para el desarrollo de sus actividades. En la organización se ejecuta la adecuada administración y control de los recursos básicamente financieros y se detalla la composición más conveniente para la empresa en la adecuada utilización de los recursos. (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

#### **2.1.21. Dirección**

Se reafirma la gestión estratégica, en función de la complementariedad con los estilos de liderazgo y sus implicaciones con la gestión integral del talento humano. Esta permite promover sus incidencias en la efectividad de la gestión de clientes y mercados, la cual se proyecta desde la definición de procesos para la productividad donde la creación de valor constituye parte fundamental de los componentes básicos que requieren ser desarrollados desde el contexto de las empresas (Sukier, Neira, Portillo, Hernández, & Fábregas, 2017, pág. 2).

#### **2.1.22. Control**

El control considerado como la herramienta o instrumento que permite dar conocimiento y seguimiento al entorno en el que desarrolla las actividades la organización tomando en cuenta las fuerzas que generan competencia y el grado de eficacia que la

empresa para dar cumplimiento a los objetivos institucionales poniendo en práctica las estrategias planteadas en el proceso de planeación (García, y otros, 2017).

### **2.1.23. Riesgos financieros**

El riesgo financiero se lo conoce como la diferencia entre el rendimiento esperado y el rendimiento realizado; también se lo puede definir como los cambios que se han presentado en la cartera de inversión de la empresa con respecto al valor actual tomando en cuenta las variaciones que se han originado por los agentes de riesgo o eventos. (Valencia & Narváez, 2021).

Entre los riesgos financieros se pueden mencionar: el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgos legales.

#### **Riesgo de mercado**

El riesgo de mercado se encuentra definido por los precios marcados por la oferta y la demanda del mercado; de esta manera en el riesgo de mercado interviene el riesgo de tasas de interés y el riesgo que se encuentra asociado a las fluctuaciones cambiarias dadas por la oferta y demanda. Este tipo de riesgo está involucrado en todas las actividades y operaciones financieras ya que este tipo de operaciones están sujetas a tasas de interés y fluctuaciones de precios. (Gaytán, 2018).

#### **Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito guarda estrecha relación con el endeudamiento con terceros ya que se presenta en las transacciones y préstamos otorgados; es decir este riesgo es la posibilidad de que un deudor incumpla con la obligación afectando así a la estructura del pasivo de una empresa u organización.

### **Riesgo de liquidez**

Es la incapacidad que tiene una empresa u organización para disponer de recursos económicos necesarios que le permitan hacer frente a las obligaciones contraídas con terceros sean estas de corto o mediano plazo. Pero a la vez este riesgo no significa que la empresa sea insolvente, siendo así el riesgo de liquidez es temporal. (Valencia & Narváez, 2021).

### **Riesgo Operacional**

El riesgo operacional se da por la carencia o el inadecuado control de procesos al no tener establecido directrices o reglas para su procedimiento, del talento humano porque realizan actividades no permitidas o que no estén acorde al trabajo a ejecutarse, de sistemas tanto internos porque no están disponibles o están desactualizados y los sistemas externos porque exponen a fraudes o robos afectando la actividad económica de la institución. (Gaytán, 2018).

#### **2.1.24. COSO I**

El COSO I es la herramienta de gestión y control interno que en la actualidad la utilizan las instituciones públicas para evaluar la gestión basándose en sus componentes ya que en la actualidad esta herramienta ha tomado fuerza debido a las exigencias de la globalización y el desempeño de las instituciones, permitiendo que un marco integrado de gestión de actividades alcance óptimos niveles de inversión como de crecimiento. Sus componentes son: Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, actividades de monitoreo (Mantilla, 2015)

Se lo utiliza para evaluar y mejorar el sistema de control interno de las entidades y está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y

normas que sean aplicables; el objetivo del COSO I es mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno (Estupiñan, 2015).

## **2.2. Marco legal**

El marco legal abordado contribuye a sustentar el modelo de gestión financiera para el GAD Municipal San Pedro de Huaca, apegándose a los diferentes artículos de las leyes y normas que rigen a esta entidad pública. Dentro del marco legal la investigación abarca los contenidos de la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), la cual hace referencia a los gobiernos autónomos descentralizados, ingresos corrientes no corrientes, gastos corrientes no corrientes.

Según la Constitución de la República del Ecuador, elaborado por la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador (2008):

Art. 238.- “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional” (p.123).

Así también los gobiernos autónomos descentralizados constituyen las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

Art. 239.- “El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 124).

Art. 240.- “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 124).

Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 124).

Art. 270.- “Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 132).

Art. 271.- “Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 133).

Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 272.- La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los siguientes criterios:

1. Tamaño y densidad de la población.
2. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.
3. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 133).

Art. 273.- “Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p. 133).

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD (2019), sobre los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

Art. 28.- Gobiernos autónomos descentralizados. -Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas afros ecuatorianos y montubios, de conformidad con la Constitución y la ley.

Art. 163.- Recursos propios y rentas del Estado. - De conformidad con lo previsto en la Constitución, los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del Estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial.

Art. 171.- Tipos de recursos financieros. - Son recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados los siguientes:

- a) Ingresos propios de la gestión;
- b) Transferencias del presupuesto general del Estado;
- c) Otro tipo de transferencias, legados y donaciones;
- d) Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y,
- e) Recursos provenientes de financiamiento.

Art. 172.- Ingresos propios de la gestión. - Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial, metropolitano y municipal son beneficiarios de ingresos generados por la gestión propia, y su clasificación estará sujeta a la definición de la ley que regule las finanzas públicas.

Son ingresos propios los que provienen de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas; los de venta de bienes y servicios; los de renta de inversiones y multas; los de venta de activos no financieros y recuperación de inversiones; los de rifas, sorteos, entre otros ingresos.

Las tasas que por un concepto determinado creen los gobiernos autónomos descentralizados, en ejercicio de sus competencias, no podrán duplicarse en los respectivos territorios.

La aplicación tributaria se guiará por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia recaudatoria.

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales se beneficiarán de ingresos propios y de ingresos delegados de los otros niveles de gobiernos.

Sólo los gobiernos autónomos regionales podrán organizar loterías para generarse ingresos propios.

Art. 173.- Transferencias del presupuesto general del Estado. - Comprende las asignaciones que les corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados del presupuesto general del Estado correspondientes a ingresos permanentes y no permanentes; los que provengan por el coste de las competencias a ser transferidas; y, los transferidos de los presupuestos de otras entidades de derecho público, de acuerdo con la Constitución y la ley.

Art. 174.- Ingresos por otras transferencias, legados y donaciones. - Comprenden los fondos recibidos sin contraprestación, del sector interno o externo. Estos pueden provenir del sector público, del sector privado, del sector externo, que incluyen donaciones y los recursos de la cooperación no reembolsable.

Art. 177.- Impuestos transferidos. - Los gobiernos autónomos descentralizados regionales serán beneficiarios de los recursos generados por los siguientes impuestos:

a) Nota: Literal derogado por artículo 2 numeral 1 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 802 de 21 de Julio del 2016.

b) El impuesto a la propiedad de los vehículos motorizados; y,

c) El impuesto a los consumos especiales sobre vehículos motorizados y aviones, avionetas y helicópteros, excepto aquellas destinadas al transporte comercial de pasajeros, carga y servicios; motos acuáticas, tricars, cuadrones, yates y barcos de recreo.

Estos impuestos serán administrados por el Servicio de Rentas Internas.

En los casos de reclamaciones de devolución por estos impuestos pagados, que impliquen la restitución de los fondos recaudados, el gobierno regional respectivo deberá obligatoriamente proceder a su restitución, previa resolución del Servicio de Rentas Internas o sentencia judicial que así lo determine.

Para estimular la conformación de regiones, el gobierno central podrá destinar un porcentaje de los impuestos generados en su territorio.

Art. 192.- Monto total a transferir. - Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado.

En virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veintisiete por ciento (27%) para los concejos provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para los municipios y distritos metropolitanos; y, seis por ciento (6%) para las juntas parroquiales.

El total de estos recursos se distribuirá conforme a tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y administrativo; y, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

Para la aplicación de cada uno de estos criterios se establece en la presente Ley una fórmula de cálculo y una ponderación del peso que tiene cada uno de los mismos en el monto general a distribuirse, diferenciada por nivel de gobierno.

Cuando un gobierno autónomo descentralizado reciba una competencia por delegación, recibirá también los recursos correspondientes que deberán ser por lo menos equivalentes, a lo que se venía utilizando para el ejercicio de dicha competencia por parte del respectivo nivel de gobierno.

De acuerdo Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPLAFIP (2020):

Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. - La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (p.8).

Así también en el artículo 34, menciona que:

Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno

Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2020, p. 34).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas , 2021, en su reglamento oficial emitido señala que:

El artículo 193 de norma ibidem, establece el modelo aplicable para la asignación y distribución de recursos a los GAD y textualmente determina que: “Para la asignación y distribución de recursos a cada gobierno autónomo descentralizado se deberá aplicar un modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, que reparte el monto global de las transferencias en dos tramos, de la siguiente manera: a) La distribución de las transferencias a los gobiernos autónomos descentralizados tomará el 2010 como año base y repartirá el monto que por ley les haya correspondido a los gobiernos autónomos en ese año. b) El monto excedente del total del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y diez por ciento (10%) de ingresos no permanentes restados los valores correspondientes a las transferencias entregadas el año 2010, se distribuirá entre los gobiernos autónomos a través de la aplicación de los criterios constitucionales conforme a la fórmula y la ponderación de cada criterio señalada en este Código. Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales que se crearon

luego del año 2010, recibirán una asignación que se determinará en función al promedio de las asignaciones que reciben por el literal a) las parroquias rurales circunvecinas. Este monto se lo financiará descontándolo del monto establecido en el literal a) de este artículo que corresponda al gobierno autónomo descentralizado que aprobó su creación”;

Según Ministerio Finanzas (2010):

Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. - La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Según el Consejo Nacional de Planificación (2017):

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo contuvo el enfoque, alcance y diseño de investigación, así como el proceso de recolección de datos, análisis de información, el marco empírico y las consideraciones bioéticas, mismos que contribuyeron a diseñar un modelo de gestión financiera para ser aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2021 - 2026.

#### **3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio**

El área de estudio se centró en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, ubicado en la provincia del Carchi, dirigido específicamente al señor Alcalde, Concejales y Director Financiero.

#### **3.2. Enfoque y tipo de investigación**

##### **3.2.1. Enfoque**

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, mismo que para Pereira (2011). “se combinan en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos” (p.19).

De enfoque cuantitativo, tomando en cuenta que es “aquella investigación en la que se realiza un análisis y estudio de la realidad objetiva, mediante el establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que permiten recabar datos fiables, con el propósito de buscar explicaciones contrastadas y generalizadas” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 23). Por lo que se trabajó con datos estadísticos sobre la evolución financiera del GAD municipal que permitió establecer los riesgos a los que se enfrenta.

Así también fue de enfoque cualitativo tomando en cuenta que “busca un conocimiento que pueda abarcar una parte de la realidad y descubrir tantas cualidades como sea posible” (Otero, 2018, pág. 11). Así se pudo construir un modelo de gestión financiera tomando

en cuenta todos los factores internos y externos que afectan al GAD municipal de San Pedro de Huaca.

### **3.2.2. Alcance**

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio debido a que se investiga temas poco estudiados y se acondiciona el terreno para nuevas y futuras investigaciones. “Este tipo de investigación permite una primera aproximación al problema que se espera analizar y conocer. Son aquellas que se desarrollan para conocer la temática que se emprenderá, ayudando al investigador a adaptarse en una problemática que desconoce en su totalidad” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 21). Fue de tipo exploratoria porque se indagó y analizó la estructura de ingresos y gastos del GAD municipal en el periodo 2015-2020.

### **3.2.3. Diseño**

La investigación fue de tipo no experimental porque se observó situaciones ya existentes, no se tuvo control sobre las variables, así no se influyó en ellas porque ya ocurrieron, se analizaron los fenómenos, es decir los datos financieros de periodos transcurridos con anterioridad. Además, fue longitudinal debido a que se procedió a realizar un análisis de los estados financieros de los períodos 2015 – 2020 con el objetivo de observar las variaciones sobre la estructura de los ingresos y gastos.

### **3.2.4. Recolección de información**

La recolección de la información se llevó a cabo utilizando dos fuentes, primaria y secundaria, tomando en cuenta que “se distinguen dos tipos fundamentales de datos: los primarios y los secundarios. Los primarios hacen referencia a informaciones recogidas de primera mano, mientras que los secundarios son datos extraídos de los datos originales recogidos por otras personas (Pulido, 2015, pág. 1152).

En cuanto a la investigación primaria, fue necesario aplicar técnicas de recolección de información de la fuente como son la entrevista, encuesta y observación.

Para la investigación secundaria se recurrió al método documental – bibliográfico, basándose en que “...se apoya de la recopilación y análisis de documentos. Como una subclasificación de este tipo de investigación se encuentra la investigación bibliográfica, la misma que consiste en explorar, revisar y analizar libros, revistas científicas, publicaciones y demás textos escritos” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 20). Así se abordaron los contenidos relevantes en bases de datos de la municipalidad, mediante el sustento de los estados financieros de los últimos 5 años, en la cual se realizó un análisis de la ejecución presupuestaria dentro del periodo 2015.I al 2020.I. Algunas de las variables que se analizarán dentro de la investigación fueron: solvencia, liquidez, sostenibilidad y gestión y por ello tendrá un corte longitudinal. Así como de los contenidos de libros, revistas y documentos científicos expuestos en bibliotecas digitales.

El enfoque permitió realizar la medición numérica, el conteo y el uso de los datos proporcionados por la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del cantón San Pedro de Huaca, en cuanto a la ejecución presupuestarias, cabe destacar que el instrumento de recolección de datos reunirá los requisitos de confiabilidad y validez.

Las técnicas para emplear para la recolección de datos primarios fueron:

**Entrevista:** tomando en cuenta que esta técnica “consiste en un cuestionario de preguntas abiertas donde existe un importante grado de direccionalidad en la formulación y orden de las preguntas pues éstas están preestablecidas, pero no la respuesta, ni su extensión ni la posibilidad de intervención del entrevistador” (López & Fachelli, pág. 10). La entrevista fue dirigida al señor alcalde del cantón San Pedro de Huaca, director

financiero con un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, para ampliar el criterio de los entrevistados.

**Encuesta:** Dirigida a los concejales del cantón, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, en base a que la encuesta “se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación predefinida” (López & Fachelli, pág. 8).

**Observación:** se aplicó la “observación no participante, es cuando el investigador aplica observación directa sin tener ninguna función en la comunidad donde efectúa su investigación” (Gómez, 2012, pág. 61). Así el investigador estuvo en la capacidad de observar los diferentes documentos del GAD sin tener influencia en los resultados.

### **Instrumentos**

Como instrumentos de investigación se recurrió al cuestionario estructurado para la encuesta y el guion de entrevista. Así “el cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones” (Gómez, 2012, pág. 58). Para la observación se realizó una ficha de captura de datos.

### **Población**

La población objeto de estudio lo conforman el alcalde del cantón, director financiero y los concejales, a continuación, se muestran las unidades de estudio:

**Tabla 3 Población**

<b>Detalle</b>	<b>Número</b>
Alcalde	1
Director financiero	1
Concejales	5
Total	7

**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca

Debido a que la población a investigar es reducida, menor a 100 unidades, no se procedió a calcular muestra, se trabajó con todos los involucrados a través de un censo, mismo que permite tener mayor confiabilidad de la información.

### **3.2.5. Análisis de la información**

Para dar consecución al objetivo número 1 de analizar la estructura de ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2015 – 2020, fue mediante el uso de la estadística descriptiva, ya que se requiere que las series sean calculadas en forma anual, eso permite obtener una línea base para una posterior construcción de la matriz de riesgo con límites de exposición de cada uno de ellos. Finalmente se usará el análisis de datos multivariantes con técnica de análisis de interdependencia.

Para el objetivo 2 de establecer los riesgos financieros que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, se basó en la aplicación del control interno mediante el COSO I, establecido por la Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, donde se analizará sus componentes entre ellos actividades de control, ambiente de control, evaluación del riesgo, información, comunicación y monitoreo.

Para el último objetivo específico sobre construir un modelo de gestión financiera para aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, se realizó mediante la aplicación del COSO I establecido para instituciones del sector público.

Además, se analizó la información sobre la evolución de las cuentas de ingresos y gastos en los periodos 2015 – 2020, permitiendo determinar la procedencia principal de los recursos económicos y sus destinos se realizó un análisis vertical para identificar las cuentas de mayor peso y un análisis horizontal para determinar el porcentaje de variación de año a año.

### **3.3. Marco empírico**

En cuanto al marco empírico “se refiere al uso de los sentidos, tanto en la observación de los objetos y fenómenos como en la experimentación o manipulación física de ellos. Los sentidos y el aspecto físico de las cosas están en el primer plano de la atención” (Rodríguez & Pérez, 2017, pág. 4).

En base al criterio anterior, se presenta información sobre investigaciones anteriores apegadas al tema de estudio que han empleado los métodos y las técnicas para el mismo objeto de estudio:

En Ambato Ati (2015), en su trabajo de titulación denominado “La gestión financiera del GAD parroquial rural las Pampas y su incidencia en el desarrollo social de sus habitantes”, tuvo como objetivo general analizó la gestión financiera y su incidencia en el desarrollo de los habitantes. El estudio empleó un enfoque cuali-cuantitativo, bajo el paradigma crítico y propositivo, empelando una metodología bibliográfica y documental. Se develó que existen debilidades en cuanto a la gestión financiera por lo que se propuso un modelo de gestión financiero basado en el control de ingresos y gastos presupuestarios.

Por otra parte, Zamaniego (2018), en su trabajo sobre “Modelo de gestión financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba”, el objetivo del modelo fue reducir el índice de morosidad en el departamento financiero. La modalidad de investigación fue mixta, empleando el tipo de investigación bibliográfica documental y descriptiva, las técnicas de investigación fueron la encuesta, entrevista y ficha de observación. El modelo de gestión financiera abarcó estrategias para recuperar la cartera vencida de impuestos municipales mediante la aplicación de indicadores de gestión.

#### **3.4. Consideraciones bioéticas**

El presente estudio de investigación involucra al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, a través de su alcalde, concejales y director financiero el mismo que es un entorno que no reviste complicaciones en cuanto a su vulnerabilidad como personas ya que no hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los concejales del cantón San Pedro de Huaca, entrevista al señor alcalde y al feje financiero. Además del análisis de los estados financieros de los periodos 2015 al 2020 del balance general y estados de resultados mediante un análisis horizontal y vertical.

#### 4.1. Análisis de la encuesta a los concejales

Abordando el análisis de las encuestas aplicadas a los concejales del GAD Municipal San Pedro de Huaca, en el tema de capacitación del personal encargado de cobranzas de los recursos económicos, se determina que hace falta implementar capacitación continua para mejorar la gestión y eficiencia, con el fin de tener un control y reducir la cartera vencida y a la vez precautelar los fondos públicos. (Ver anexo 4, figura 15)

Las autoridades de la institución consideran que el proceso de recaudación de impuestos, tasas y contribuciones es poco eficiente, ya que el personal no cuenta con la capacitación y formación necesaria para que realice los registros adecuados; esto hace que la institución pueda presentar información errónea y también puede generarse recaudaciones equivocadas o presentarse faltantes de dinero que afecten las finanzas de la institución. (Ver anexo 4, figura 16)

Existe falta de capacitación al personal de cobranzas y recaudación de recursos económicos afectando en ocasiones a la gestión financiera que lleva a cabo la institución, ya que los registros pueden ser inadecuados y erróneos presentando información inoportuna y poco confiable. Pocos trabajadores que tienen funciones de cobranza son capacitados de forma trimestral.

El 60% de concejales consideran que el presupuesto es sometido a consideración del concejo municipal, esto porque una función es revisar y aprobar el presupuesto para la ejecución de obras. Aunque un grupo minoritario considera que no existe socialización. (Ver anexo 4, figura 17)

Por otra parte, el 80% del concejo municipal consideran que siempre se solicita explicaciones de los incumplimientos de los objetivos esto debido a que es una función que compete a las autoridades, a la vez que facilitan un conocimiento de la información tanto administrativa como financiera para analizar los resultados obtenidos en un período económico. (Ver anexo 4, figura 18)

Para el 60% señalan que el proceso de reuniones del concejo municipal si se cumple siempre de acuerdo al cronograma establecido dando así paso a la revisión de informes, ect. y para el 40% de la población encuestada casi siempre se cumple con el cronograma por lo que en algunas ocasiones no cuentan con información específica y oportuna. (Ver anexo 4, figura 20)

El concejo municipal casi siempre tiene acceso a la respectiva información que se utilizará en las reuniones para dar el seguimiento correspondiente a los planes y programas establecidos en la institución para tomar en cuenta los procesos y actividades financieras que se llevan a cabo para poder conocer sobre la gestión financiera y el cumplimiento del presupuesto. institución. (Ver anexo 4, figura 21concejo)

#### **4.2.Análisis de la entrevista dirigida al alcalde del cantón San Pedro De Huaca**

##### **1. ¿Cuál es la fuente de ingresos del GAD municipal en los últimos 5 años?**

El GAD municipal tiene como ingresos los impuestos, venta de bienes y servicios, rentas de inversión, multas, transferencias, donaciones corrientes entre otros ingresos.

También se la venta de activos no financieros, transferencia de donaciones de capital e inversión financiamiento público, saldos disponibles y cuentas pendientes por cobrar.

**2. ¿Cuáles son los gastos principales a las que destina mayor rubro la municipalidad en los últimos 5 años?**

Las cuentas pendientes por cobrar son un problema que siempre tiene toda institución pública y el objetivo es recuperar este capital de inversión en el gasto de capital de inversión.

**3. ¿La pandemia a afectado en la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?**

No sólo aquí en el cantón San Pedro de Guaca esto ha sido a nivel nacional y a nivel mundial afecta bastante, nadie estuvo preparados para asumir esta pandemia ni los mejores países desarrollados estuvieron preparados, pero sin embargo poco a poco se va superando la caída económica.

**4. ¿Existen políticas bien establecidas para el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad?**

Se está acatando con todo lo que nos indica la ley y más que todo con todas las acciones inmediatas que se debe de seguir.

**5. ¿De qué manera se impulsa el desarrollo social del cantón?**

De conformidad a lo que establece el control para grupos de atención prioritaria se ha destinado y siempre se ha trabajado para brindar toda la atención respectiva mediante convenios, a través de ONG y ayuda social para seguir implementando todas las resoluciones que demanda en este caso El Ministerio de Finanzas

**6. ¿Considera que los recursos públicos se están manejando de manera eficiente?**

Hay que ser transparentes porque en ningún momento se debe destinar dinero que vienen para una obra y enviarles para otra, siempre se establece lineamientos en base a todo lo que está contemplado en la ley.

**7. ¿Cuáles son los mecanismos que garantizan la veracidad de la información financiera?**

El área financiera juega un papel fundamental, cada mes se refleja ante el Ministerio de Finanzas toda la información. Además, todo lo recaudado se envía todos los días a la transferencia de las cuentas, con respecto a la información la entrega se hace mensualmente al Ministerio de Finanzas.

**8. ¿Cuáles son las obras prioritarias que debe poner en marcha la municipalidad?**

Todo está enganchado a lo que dice el presidente y toda la información está enganchada a todo lo que solicitan los barrios, la situación económica, la crisis económica ha afectado muchísimo, para poder cumplir con el presupuesto y el plan que necesita el cantón, pero sin embargo todo lo que se ha aprobado en el PDT y todo lo que se ha hecho se está cumpliendo en su cabalidad. Lo prioritario es el agua potable en esta administración, cuando se deje de ser autoridad, Huaca debe tener agua potable digna y con todos los servicios del lineamiento a lo que se refiere al agua potable.

**9. ¿Cuáles son las debilidades y limitaciones que enfrenta la municipalidad?**

Sin recursos económicos no se puede hacer obras, el estado en el año anterior y hasta el mes de mayo nos deben USD\$ 780,000 que debía venir aquí a la municipalidad, pero lastimosamente el Gobierno no ha hecho la transferencia y eso ha impedido hacer obras en los barrios que necesiten, sin embargo, con los pocos recursos económicos se está generando y priorizando las obras.

**10. ¿El municipio ha enfrentado problemas de liquidez en los últimos tres años?**

No sólo el municipio de Huaca, a nivel de todos los municipios y todas las instituciones públicas, privadas, universidades, institutos, la falta de recursos hace retroceder muchísimo y no se ha podido cumplir con las obras respectivas, se espera que con el nuevo Gobierno con los lineamientos que aprueba la Asamblea Nacional, se ha pedido de la manera urgente que se haga la transferencia respectiva a los gobiernos autónomos descentralizados y con todo este dinero hacer las obras que se le está debiendo a la ciudadanía.

**11. ¿Cuáles son las principales obras que se han realizado en los últimos tres años?**

La ejecución de obras son el agua potable, el alcantarillado y la obra pública de acuerdo con la situación económica se ha llegado a los barrios y comunidades no en su totalidad, pero sí con un granito de arena. Con respecto al agua potable, entrando a la nueva administración el gran problema fue que se rompió la captación en el Río Chingual y esto motivó a activar recursos para obra de agua potable. Se tiene destinado todos los recursos y rubros respectivos para seguir trabajando

**12. ¿El presupuesto del GAD municipal permite cubrir las obras y gastos planificados?**

En un comienzo se tenía planificado, lastimosamente y con la reducción cada 2 meses o cada 3 meses, el Gobierno reduce el 2 y el 3% de las asignaciones presupuestarias no se sabe si hasta el fin de año en que monto se va a llegar. El Gobierno para un ejemplo para gasto corriente daba unos USD\$ 1,000 hoy se está recibiendo USD\$ 600 y eso no sólo aquí en Huaca, si no en todos los municipios y es el gran problema, la reducción del presupuesto ha limitado el llegar con las obras a los diferentes barrios.

**13. ¿Existe estructurado un modelo de gestión financiera para el GAD municipal?**

El modelo de gestión está estructurado y con eso se está marchando hasta salir la administración.

**14. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión financiera para el GAD de San Pedro de Huaca?**

Con el modelo de gestión podemos anclar al PDOT y con esto poder seguir adelante todo lo que está establecido dentro de la ley

**4.3. Análisis de la entrevista aplicada a la directora financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Huaca.**

**1. ¿A su criterio cómo considera el sistema financiero del GAD?**

El sistema financiero del GAD es un sistema perfectible en mejora continua, es un sistema de proceso, de controles de normas, de resoluciones por parte de las autoridades competentes en este caso el ente rector del Ministerio de Finanzas, sin embargo, siempre hay las limitantes en la actualización de leyes de la actualización de normas, pero sin embargo se está cumpliendo en base a lo que establece la normativa legal vigente.

**2. ¿Con que frecuencia realiza la dirección financiera la evaluación a la ejecución del presupuesto?**

Planifica Ecuador están las directrices que el seguimiento a la planificación y programación presupuestaria debe darse cada 3 meses, trimestral, entonces se cumple la normativa de este, lógicamente a través de planificación también que hace un seguimiento al plan operativo anual establecido para el periodo en vigencia

**3. ¿Se acompaña la partida presupuestaria con la necesidad de la institución?**

La planificación y la programación financiera salen de las necesidades que tienen cada una de las unidades o direcciones de este Gad municipal, generalmente se hace el plan operativo anual que se enlaza a una necesidad, con los techos y topes presupuestarios con

los que tienen la asignación la alcaldía y en base a eso se va haciendo la construcción en base a las necesidades que tengan cada una de las direcciones.

**4. ¿Las necesidades institucionales se plantean en base al POA?**

Sí, tienen relación con el plan operativo anual.

**5. ¿Con que frecuencia se evalúa el POA?**

La evaluación del POA es trimestral para presentar a planifica Ecuador que es la Secretaria Nacional de Planificación, pero también es indispensable que la dirección financiera mensualmente vaya verificando e informando planificación y a las direcciones sobre lo que se está cumpliendo o no, si se efectúa las planificaciones establecidas.

**6. ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesto el GAD que pueden afectar las funciones y responsabilidades en su área?**

Afectan que una determinada planificación de un proyecto no haya salido en el tiempo determinado, también la asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Economía y Finanzas que generalmente no son puntuales y eso retrasa absolutamente todas las ejecuciones de ciertas obras y lógicamente afecta también la política nacional en ese momento y varias actividades que van afectando al desarrollo de cualquier institución

**7. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos al momento de realizar el control previo a los procesos de contratación pública?**

El principal riesgo es que no se cuente con toda la documentación, que haya errores dentro de la determinación o ejecución de un proyecto, que se establezca fuera del presupuesto, que no existe una certificación presupuestaria, que se cambie el objeto de la obra o de la ejecución de una determinada actividad. Son riesgos porque significa que esos recursos no pueden pagarse a determinada obra, ese el control previo en el que se

determina si toda la documentación está bien caso contrario no puede pasar el trámite y tiene que ser devuelto lo que genera demoras en la ejecución, inconvenientes con los proveedores, genera retraso del pago, otro obstáculo es que los proveedores no entreguen a tiempo un bien o servicio para el que han sido contratados todo eso también genera demoras en las actividades que tiene el GAD.

**8. ¿Existe un cronograma de tiempo y es cumplido para los procesos precontractuales referentes a la adquisición de bienes, prestación de servicios y/o consultorías?**

Al haber una planificación operativa hay un cronograma que establece si se realiza en primer trimestre, segundo trimestre, tercer trimestre, cuarto trimestre, entonces si existe una planificación en tiempos establecidos de lo que se debe ejecutar.

**9. ¿Cada funcionario maneja sus claves de acceso a sistemas interbancarios, sistemas financieros, sistemas contables?**

Si, el señor tesorero maneja su clave del sistema de pagos interbancarios, la contadora maneja su propia clave desde registros de contabilidad, en presupuestos igual tiene claves para el sistema que maneja aquí el GAD municipal, cada uno de los funcionarios tienen sus claves que asigna de la unidad de tecnologías de aquí de la institución.

**10. ¿La dirección financiera tiene un control sobre los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios?**

Una dirección financiera jamás puede tener relación directa con adquisiciones, entonces la dirección administrativa financiera si tiene relación directa con lo que es el proceso de compra pública y tiene bajo ellos una unidad de compras públicas. Una de las funciones del director es la es la dirección de los procesos para que se hagan de manera óptima y oportuna.

**11. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta el GAD al momento de revisar la documentación sustentadora antes de pago?**

La falta de documentación, errores de digitación que en el control previo se determina, en algunos casos se demora la presentación de facturas, existen facturas tachadas, repisadas, facturas con plazos de vencimiento concluidos, muchas veces no está de acuerdo con un checklist con la finalidad de evitar esos pasos, que la gente sepa que antes que solicitar un pago debe tener un checklist de verificar que todos los documentos estén bien

**12. ¿La pandemia ha incidido en el presupuesto de ingresos y gastos del GAD?**

Lo que son ingresos por el hecho de haber estado aislados 2 meses significó que mucha gente no tenga la posibilidad de pagar los servicios que ofrece el GAD, que no había pagado impuestos, gente que ha perdido sus trabajos, gente que no ha podido sacar sus productos al mercado, involucra que no han tenido y eso ha significado un impacto muy importante de los ingresos no solamente del GAD y dentro de cualquier empresa. Dentro de lo que son gastos el GAD al ser Gobierno autónomo descentralizado tuvo que realizar varias reformas con la finalidad de implementar puntos para el lavado de manos, más limpieza, arrojar químicos en las calles, ir a las casas brindar el apoyo a la gente que necesitaba, esto involucra recursos que tuvieron que modificarse por esta pandemia que realmente ninguna institución en el país estaba preparada o prevista para esto, entonces lógicamente eso afecta a se dejen de ser ciertas cosas para darle prioridad en ese momento a la salud.

**13. ¿El GAD municipal posee un sistema de evaluación de riesgos financieros?**

No posee un sistema de evaluación de riesgos financieros

#### 4.4. Análisis de la estructura de ingresos

A continuación, se procede a analizar la estructura de ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2015 – 2020, los datos fueron analizados del estado financiero de cada año.

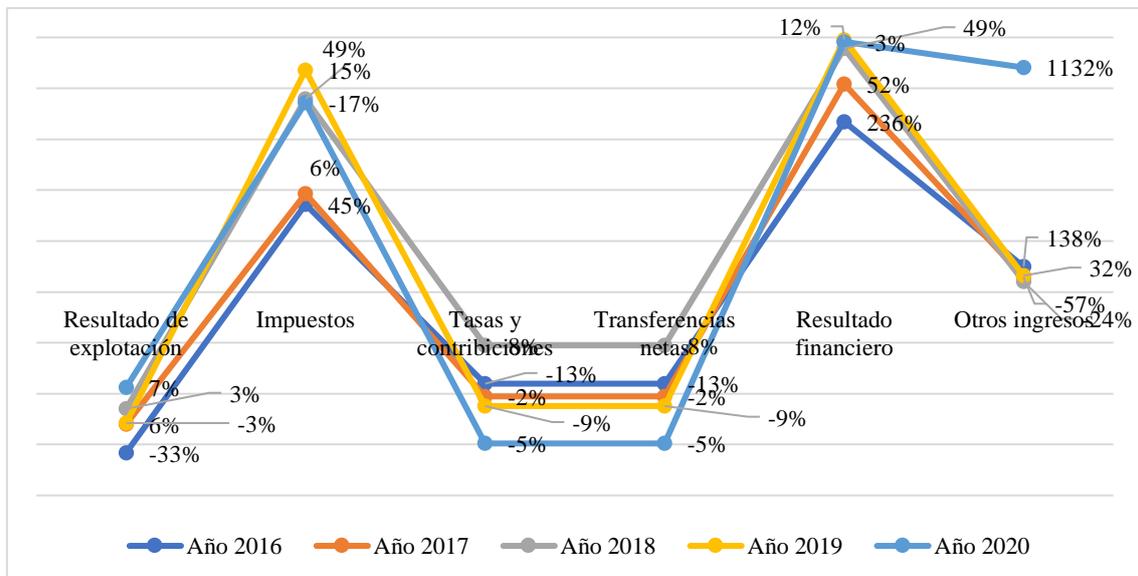
**Tabla 4 Estructura de ingresos (análisis horizontal)**

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Resultado de explotación</b>	<b>223.407,55</b>	<b>150.083,36</b>	<b>158.820,96</b>	<b>163.800,32</b>	<b>159.032,91</b>	<b>170.585,82</b>
Ventas de productos y materiales	58.418,22	8.635,75	709,00	581,00	851,00	999,00
Ventas no industriales	164.989,33	141.447,61	158.111,96	163.219,32	158.181,91	169.586,82
<b>Resultado de operación</b>	<b>374.789,02</b>	<b>542.541,30</b>	<b>488.956,36</b>	<b>410.506,18</b>	<b>703.788,00</b>	<b>520.528,12</b>
<b>Impuestos</b>	<b>74.005,26</b>	<b>107.480,46</b>	<b>113.441,67</b>	<b>169.015,55</b>	<b>194.092,62</b>	<b>161.488,46</b>
Impuesto sobre la renta, utilidades y ganancias de	8.407,31	6.736,81	5.807,30	22.601,01	22.019,82	13.831,60
Impuesto sobre la propiedad	54.392,94	87.242,61	90.831,26	129.468,75	154.049,80	131.483,63
Impuesto sobre el consumo de bienes y servicios	0,00	256,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos diversos	11.205,01	13.244,24	16.803,11	16.945,79	18.023,00	16.173,23
<b>Tasas y contribuciones</b>	<b>113.389,25</b>	<b>163.790,19</b>	<b>131.036,51</b>	<b>36.237,54</b>	<b>157.801,38</b>	<b>98.775,60</b>
Tasas generales	113.389,25	163.790,19	131.036,51	36.237,54	157.801,38	98.775,60
<b>Transferencias netas</b>	<b>5.272.584,90</b>	<b>4.564.441,64</b>	<b>4.477.971,47</b>	<b>4.815.121,98</b>	<b>4.386.131,81</b>	<b>4.146.561,20</b>
Transferencias recibidas	2.618.992,45	2.246.230,82	2.187.267,14	2.404.789,40	2.186.942,91	2.070.032,34
Aportes y participaciones corrientes del régimen	680.775,99	551.001,21	558.595,59	576,05	1.942,11	1.215,36
Transferencias y donaciones de capital e inversión	1.508.537,29	1.262.796,62	1.430.482,50	1.587.713,34	1.490.479,51	1.386.878,80
Transferencias y donaciones corrientes del sector	0,00	0,00	0,00	659.292,48	593.882,41	585.042,62
Donaciones de capital del sector privado interno	158.847,73	128.567,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Donaciones de capital del sector externo	94.961,00	82.886,00	0,00	0,00	39.004,89	0,00
Reintegro del IVA	175.870,44	220.979,97	198.189,05	157.207,53	61.633,99	96.895,56
<b>Resultado financiero</b>	<b>22.348,07</b>	<b>75.156,39</b>	<b>114.410,71</b>	<b>170.879,76</b>	<b>191.917,02</b>	<b>186.073,66</b>
Rentas de inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	1,14
Rentas de arrendamientos de bienes	7.052,11	8.193,45	977,62	5.844,38	2.185,60	4.733,02
Intereses por mora	6.925,33	6.269,74	8.843,98	8.931,49	10.548,02	9.091,15
Intereses deuda pública interna	6.051,65	60.693,20	104.589,11	156.103,89	178.251,22	170.604,93
Multas	2.318,98	0,00	0,00	0,00	931,81	1.643,42
<b>Otros ingresos</b>	<b>39.543,42</b>	<b>93.989,63</b>	<b>40.183,14</b>	<b>30.584,09</b>	<b>40.416,16</b>	<b>497.872,84</b>
Ventas de inmuebles de administración	0,00	6.900,00	5.000,00	348,68	1.100,53	4.400,00
Ventas de inmuebles de producción	0,00	0,00	7.639,37	6.762,63	12.326,80	0,00
<b>Otros ingresos no clasificados</b>		<b>11.712,38</b>	<b>17.629,80</b>	<b>21.795,79</b>	<b>18.634,91</b>	<b>2.007,00</b>
Actualizaciones y ajustes	0,00	44.189,39	9.335,48	1.676,99	4.176,96	245.732,92
Actualización de activos	0,00	31.187,86	578,49	0,00	0,00	245.732,92
Donaciones recibidas en bienes muebles e inmuebles	0,00	0,00	0,00	0,00	4.176,96	0,00
<b>Total, ingresos</b>	<b>5.745.278,45</b>	<b>5.166.654,05</b>	<b>5.053.494,26</b>	<b>5.407.435,03</b>	<b>5.148.026,81</b>	<b>5.263.364,58</b>

**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca

Los ingresos que tiene el GAD del cantón San Pedro de Huaca están divididos en dos componentes, el primero refiere a los resultados de operación que tiene que ver con las ventas de productos y materiales y de productos no industriales, mismos que han tenido una reducción negativa para el año 2016, presenta una disminución en 33%, y para los siguientes años un incremento leve con una caída del 3% en 2019 y para el año 2020 un ligero incremento del 7%.

La segunda cuenta de ingresos está relacionada con los resultados de operación que abarca las cuentas de impuestos, tasas y contribuciones, transferencias, resultado financiero y otros ingresos.



**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca  
**Figura 1 Variación de ingresos 2015-2020**

Los impuestos abarcan la recaudación de cobro del impuesto a la renta, superávit y ganancias; impuesto sobre la propiedad, impuesto sobre el consumo de bienes y servicios e impuestos diversos. Analizando el comportamiento de la cuenta general, registra un incremento del 45% para el año 2016, 6% para 2017, 49% para 2018 para 2019 15% y 2020 una caída del 17%, esto porque en este año por las situaciones de la pandemia

muchas personas se quedaron sin empleo y el poder adquisitivo disminuyó considerablemente por lo que no pudieron cumplir con las obligaciones al GAD.

Las tasas y contribuciones abarcan las tasas generales, registrando una caída desde 2016 al año 2020 con una ligera excepción en el año 2018 en donde hay un incremento del 8%.

En cuanto a las transferencias netas provienen de las recibidas del Estado, aporte de participaciones corrientes al régimen, donaciones de capital e inversión, donaciones corrientes al sector y donaciones de capital del sector privado interno y externo, reintegro de IVA, en donde las transferencias netas presentan una disminución para 2016 del 13% y 2% para el año siguiente, en el año 2018 se devala un incremento del 8% y una caída del 9% y 5% para el año 2019 y 2020 respectivamente.

El resultado financiero abarca las rentas de inversiones, arrendamientos de bienes, intereses por mora, intereses de deuda pública interna y multas. La fluctuación de la recaudación de estos valores ha registrado un 236% de incremento en al año 2016 con respecto al año anterior, una caída del 2% en el 2017, para 2018 y 2019 muestra un incremento mínimo y nuevamente para 2020 una caída del 3%.

Por último, con relación a otros ingresos, están relacionados a la venta de inmuebles de administración y producción. Otros ingresos no clasificados tienen que ver con la actualización y ajustes, actualización de activos y donaciones recibidas en bienes muebles e inmuebles.

Cabe mencionar que en el año 2020 en las cuentas de ingreso referente a recaudación de impuestos tasas y contribuciones, así como las transferencias netas han teniendo serias reducciones no sólo de ingresos propios, sino también los transferidos por el Gobierno Central a través del Ministerio de Economía y Finanzas.

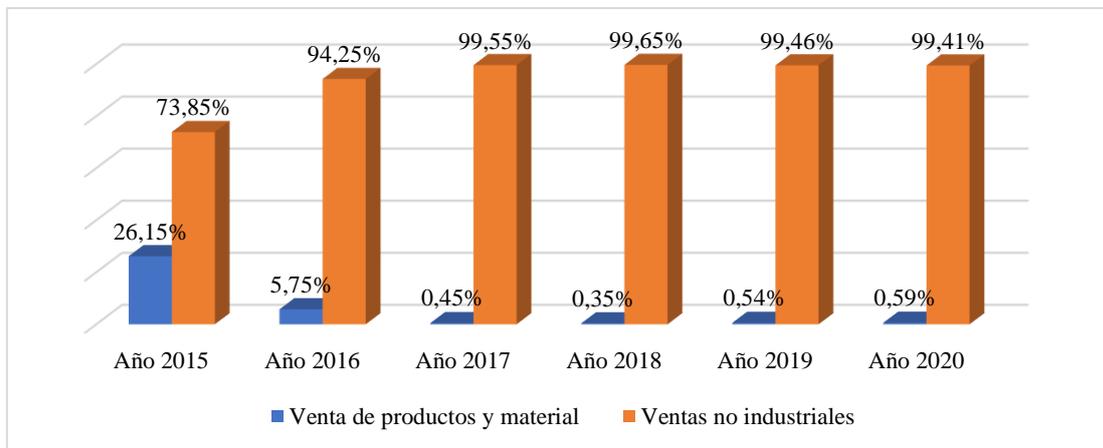
A continuación, se presenta un análisis de las cuentas de ingresos más representativas del estado de resultado de los años 2015 al 2020, en donde se devela que:

**Tabla 5 Participación de cuentas de ingresos (análisis vertical)**

Detalle	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Resultado de explotación	3,89%	2,90%	3,14%	3,03%	3,09%	3,24%
Impuestos	1,29%	2,08%	2,24%	3,13%	3,77%	3,07%
Tasas y contribuciones	1,97%	3,17%	2,59%	0,67%	3,07%	1,88%
Transferencias netas	91,77%	88,34%	88,61%	89,05%	85,20%	78,78%
Resultado financiero	0,39%	1,45%	2,26%	3,16%	3,73%	3,54%
Otros ingresos	0,69%	1,82%	0,80%	0,57%	0,79%	9,46%
Otros ingresos no clasificados	0,00%	0,23%	0,35%	0,40%	0,36%	0,04%

**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca

La principal fuente de ingresos corresponde a las transferencias netas en el año 2015 abarca el 91.77% y el resultado de explotación el 3.9%, estas cuentas no tienen una variación significativa para los siguientes años analizados oscilando entre el 89% el porcentaje más alto, al 78.78% el más bajo en cuanto la principal fuente de ingresos.



**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca

**Figura 2 Ingresos de explotación**

#### 4.5. Análisis de la estructura de gastos

En este apartado se muestra la estructura de gastos que tiene el GAD Municipal San Pedro de Huaca en el periodo 2015 – 2020, se procede a analizar la clasificación de los gastos, la variación horizontal y por último la variación vertical, donde se conoce la cuenta que más recursos económicos demanda. Los gastos están divididos en sub cuentas de inversiones públicas, remuneraciones, bienes y servicios de consumo, transferencias netas, resultado financiero y otros gastos.

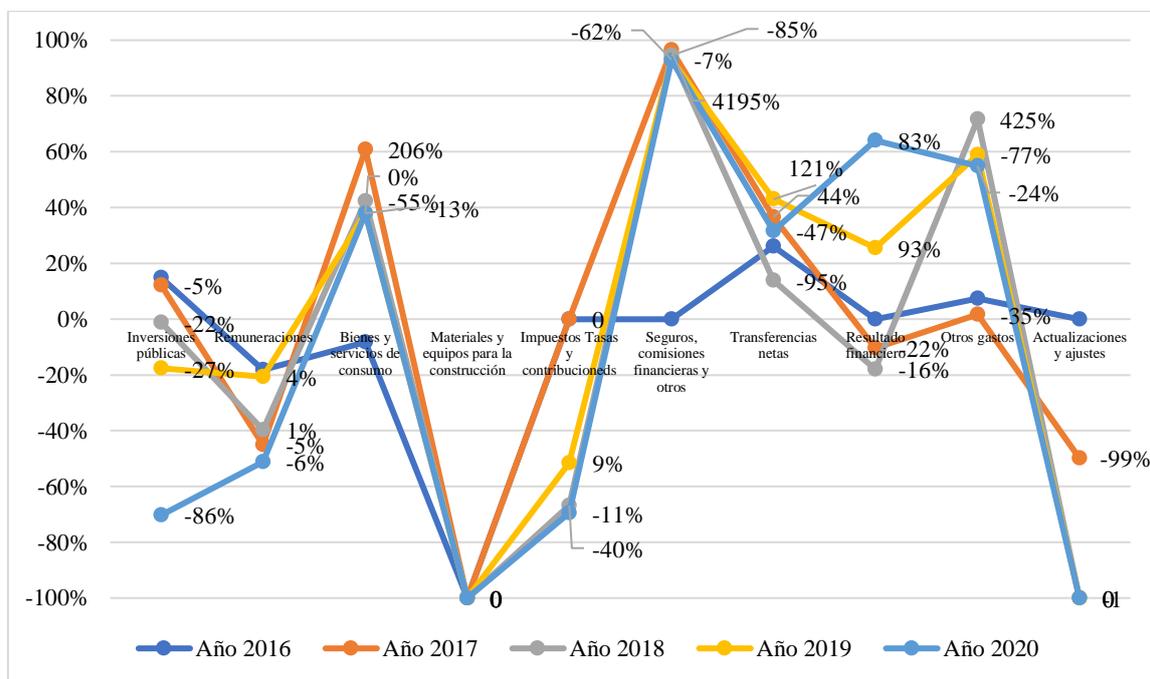
**Tabla 6 Estructura de gastos 2015 -2020**

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Inversiones públicas</b>	<b>2.160.662,86</b>	<b>2.689.040,73</b>	<b>2.564.762,36</b>	<b>2.003.283,63</b>	<b>1.462.190,13</b>	<b>199.019,66</b>
Inversiones de desarrollo social	141.798,60	56.676,21	1.128.760,45	971.479,23	1.125.791,88	80.643,05
Inversiones en bienes nacionales de uso público	2.018.864,26	2.530.896,99	1.310.654,04	959.880,78	275.531,20	118.376,61
Inversiones en existencias nacionales de uso público		101.467,53	125.347,87	71.923,62	60.867,05	
<b>Remuneraciones</b>	<b>587.378,16</b>	<b>566.459,33</b>	<b>536.810,78</b>	<b>542.337,00</b>	<b>562.601,13</b>	<b>529.019,81</b>
Remuneraciones básicas	457.678,54	423.465,97	408.404,83	415.650,74	414.233,01	396.817,76
Remuneraciones complementarias	52.183,64	54.021,72	43.244,42	44.534,13	44.049,25	45.371,31
Aportes patronales a la seguridad social	77.515,98	7.999,84	5.293,74	3.531,00	4.330,54	7.002,99
<b>Bienes y servicios de consumo</b>	<b>52.862,93</b>	<b>80.971,80</b>	<b>75.473,12</b>	<b>78.621,13</b>	<b>77.245,46</b>	<b>73.506,43</b>
<b>Indemnizaciones Bienes y servicios de consumo</b>	<b>52.784,93</b>	<b>38.113,90</b>	<b>35.307,06</b>	<b>37.977,97</b>	<b>37.888,79</b>	<b>38.719,61</b>
Servicios básicos	16.180,20	19.213,04	17.278,43	26.360,01	25.835,08	25.603,25
Servicios generales	6.830,85	12.923,41	12.512,33	7.747,89	4.106,36	7.343,84
Traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias	5.821,70	3.313,00	1.685,00	2.760,62	336,00	
Contratación de estudios e investigaciones	50,00	1.016,89	3.465,85		6.964,62	5.772,52
Bienes de uso y consumo corriente	23.902,18	1.647,56	365,45	1.109,45	646,73	4.648,88
<b>Materiales y equipos para la defensa y seguridad pública</b>	<b>78,00</b>		<b>7.971,53</b>	<b>4.774,14</b>	<b>5.209,92</b>	
<b>Seguros, comisiones financieras y otros</b>	<b>2.900,36</b>	<b>1.838,78</b>	<b>78.974,71</b>		<b>4.491,67</b>	4.171,98
<b>Transferencias entregadas</b>	<b>34.600,00</b>	<b>71.980,00</b>	<b>103.437,19</b>	<b>11.956,66</b>	<b>12.245,99</b>	<b>6.496,52</b>
Transferencias corrientes al sector público		31.580,00	62.254,00	5.543,18	1.240,78	246,98
Participaciones corrientes al sector público		5.000,00	6.183,19	<b>543,18</b>	6.315,21	<b>6.249,54</b>
Transferencias para inversión al sector público		35.400,00	35.000,00	5.000,00	4.690,00	

<b>Intereses deuda pública interna</b>	<b>6051,65</b>	<b>60.693,20</b>	<b>104.589,11</b>		<b>178.251,22</b>	<b>170.604,93</b>
<b>Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en Depreciación bienes de administración</b>	<b>0</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.556,40</b>	<b>156.103,89</b>	<b>2.514,05</b>	<b>4.597,62</b>
<b>Actualización del patrimonio</b>	<b>125.503,31</b>	169146,44	108.888,69	<b>1.301,76</b>	141.251,05	107.122,51
<b>Ajustes de ejercicios anteriores</b>	<b>0,00</b>	226.334,95	1.699,43	615.740,24	99,90	1.208.372,82
	<b>0,00</b>			1.676,99		3.362,82
<b>Total</b>	<b>3.022.822,20</b>	<b>3.906.579,13</b>	<b>3.619.470,38</b>	<b>3.453.773,41</b>	<b>2.483.989,31</b>	<b>2.344.994,71</b>

**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca

El rubro de gastos está compuesto por las inversiones públicas, cuentas de remuneraciones básicas, complementarias, temporales, aportes patronales, indemnizaciones, bienes y servicios de consumo, servicios básicos, servicios generales, traslados, instalaciones y viáticos, contratación de estudios, bienes de uso y consumo corriente, materiales y equipos para la defensa y seguridad pública, bienes muebles depreciables, seguros, comisiones financieras y otros.



**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca  
**Figura 3 Variación de gastos 2015-2020**

Se identifica que en el año 2016 existieron más gastos, es decir la institución destinó mayor cantidad de recursos especialmente a remuneraciones temporales y por ende incremento el rubro aportes patronales, de igual manera los rubros que incrementaron

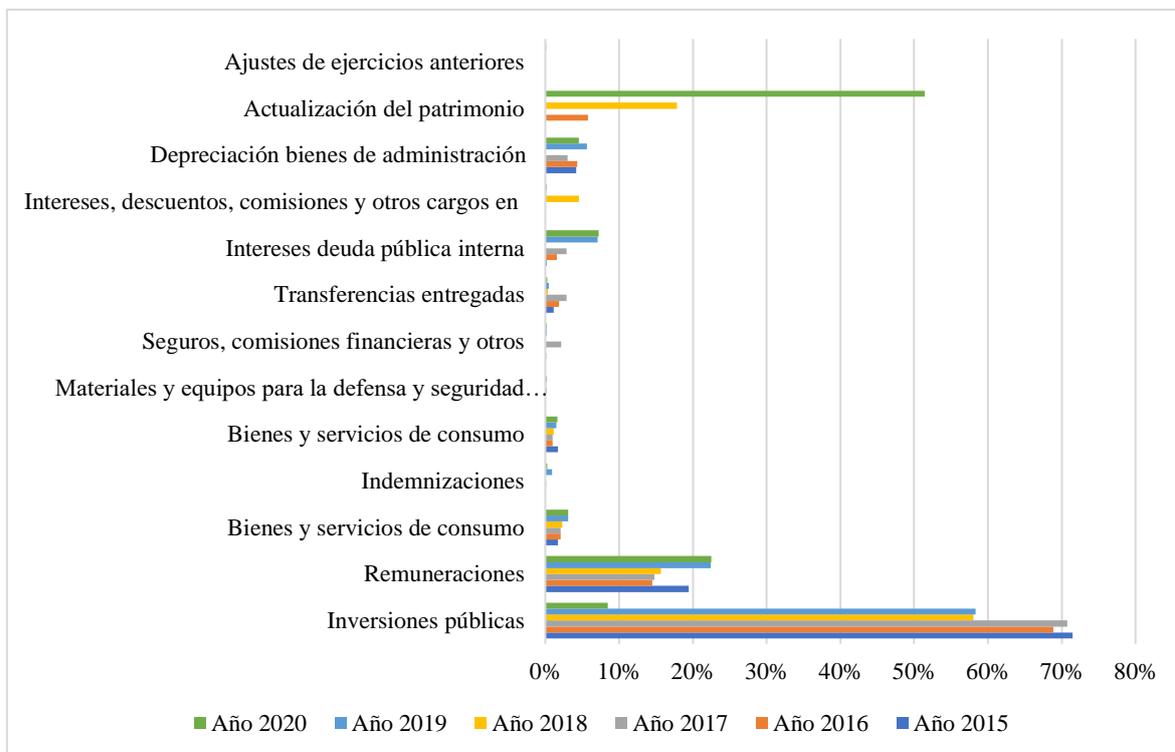
fueron servicios básicos y servicios generales haciendo que en la institución exista un mayor desembolso de dinero.

En el año 2017,2018 y 2019 las cuentas no sufrieron variaciones significativas demostrando que la institución mantuvo el mismo nivel de gastos; en al año 2020 si se puede apreciar una variación bastante incidente ya que de la misma forma que los ingresos disminuyeron también el GAD municipal priorizó gastos entre los principales gastos que generaron esta variación está la cuenta remuneraciones básicas, entendiéndose que en la institución se generó reducción de personal, disminuyendo el pago de aportaciones patronales, tampoco invirtió en viáticos y subsistencias porque el personal se acogió a la modalidad de teletrabajo, esto permitió así que el GAD Municipal priorice sus gastos debido al efecto que causó la pandemia Covid 19.

**Tabla 7 Estructura de gastos (análisis vertical)**

<b>Detalle</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Inversiones públicas	71%	69%	71%	58%	58%	8%
Remuneraciones	19%	15%	15%	16%	22%	22%
Bienes y servicios de consumo	2%	2%	2%	2%	3%	3%
Indemnizaciones	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Bienes y servicios de consumo	2%	1%	1%	1%	2%	2%
Materiales y equipos para la defensa y seguridad pública	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Seguros, comisiones financieras y otros	0,10%	0,05%	2%	0%	0%	0%
Transferencias entregadas	1%	2%	3%	0%	0%	0%
Intereses deuda pública interna	0%	2%	3%	0%	7%	7%
Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en	0%	0,05%	0,04%	5%	0%	0%
Depreciación bienes de administración	4%	4%	3%	0%	6%	5%
Actualización del patrimonio	0%	6%	0%	18%	0%	51%
Ajustes de ejercicios anteriores	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca



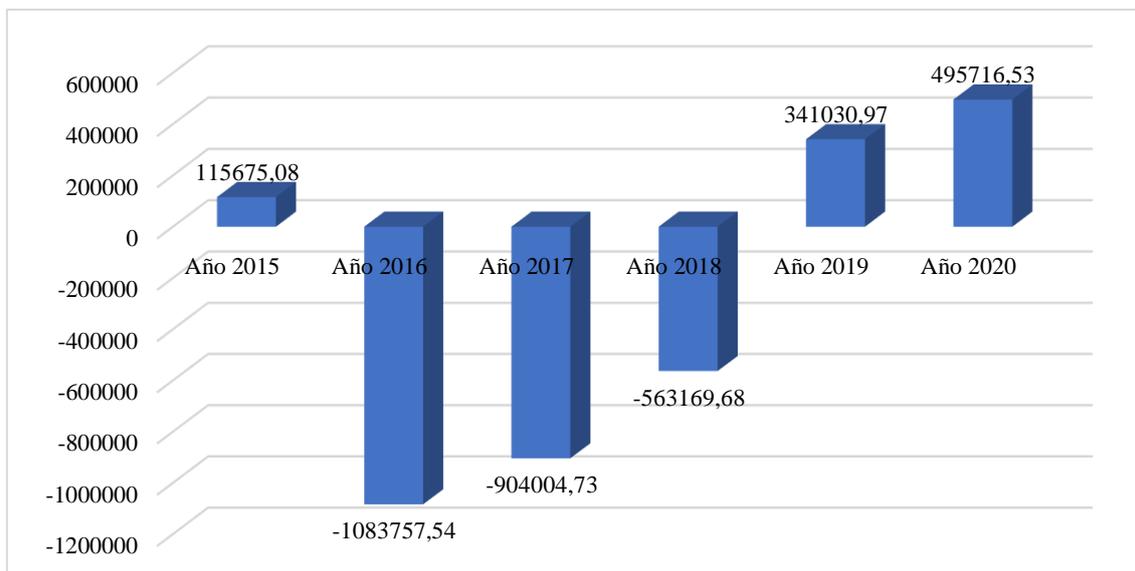
**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca  
**Figura 4 Estructura de gastos**

La cuenta de inversiones públicas representa el mayor componente a la cual el GAD Municipal San Pedro de Huaca presta atención, por lo tanto, la gestión de la alcaldía de turno ha ejercido su presupuesto en obras del cantón, pero en el año 2020 donde la pandemia por COVID – 19 produjo muchos efectos negativos en todos los niveles, incidió en el presupuesto para obras, por lo tanto, solo se destinó 8% de los recursos económicos.

La cuenta otros gastos en el año 2020 toma protagonismo en donde se destinaron los recursos económicos para enfrentar la pandemia por COVID – 19 que no estaba prevista y por ser una situación de fuerza mayor emprendió en actividades de prevención sanitaria para evitar la propagación masiva de contagios.

#### **4.6. Análisis del resultado del ejercicio económico**

A continuación, se presenta la evolución de los resultados de los ejercicios económicos 2015 al 2020, detallados en el siguiente gráfico:



**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca  
**Figura 5 Evolución del resultado económico 2015 - 2020**

Se devela que en el año 2015 el GAD Municipal San Pedro de Huaca tuvo un superávit en el ejercicio económico, es decir los ingresos fueron mayores a los gastos ejecutados, pero para el año 2016, 2017 y 2018 existe un déficit ya que los ingresos no lograron cubrir las obligaciones contraídas, para el año 2019 y 2020 la situación es positiva puesto que reporta superávit. Cabe mencionar que pese a la pandemia de COVID – 19, en el año 2020 el resultado del ejercicio económico es positivo debido a que presenta un superávit de \$495.716,53.

No existió un equilibrio presupuestario al no lograr una mejor y mayor ejecución presupuestaria, develando la falta de eficiencia en el área financiera, esto debido a factores internos como el estancamiento de los trámites al convertirse en temas netamente burocráticos.

### **5.5. Discusión de resultados**

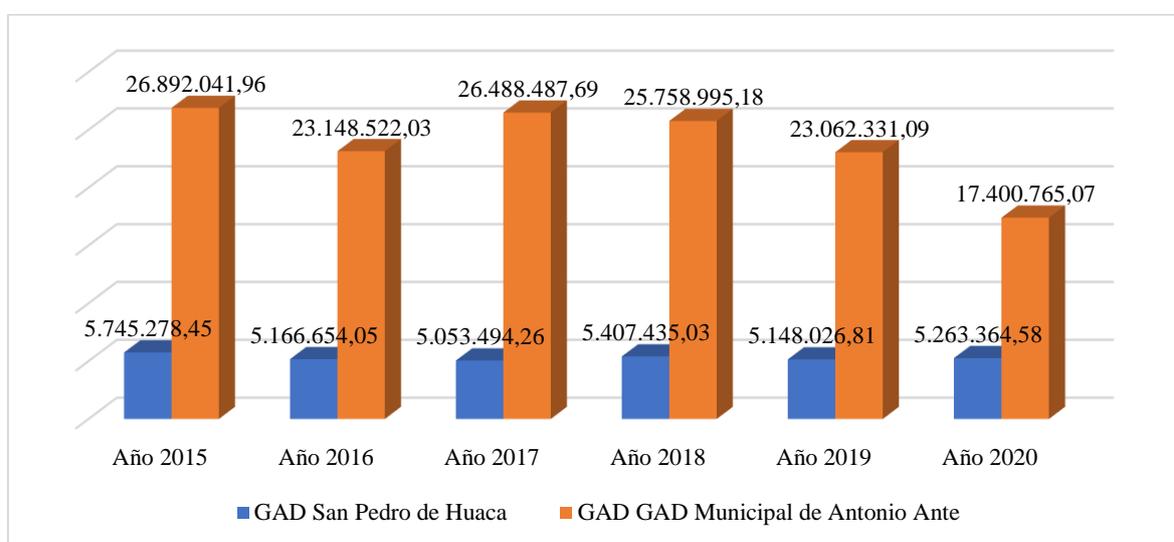
Para la discusión de resultados, se tomó como referencia los resultados de los estados financieros del Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Antonio

Ante, comparado con los obtenidos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Huaca de los años 2015 – 2020.

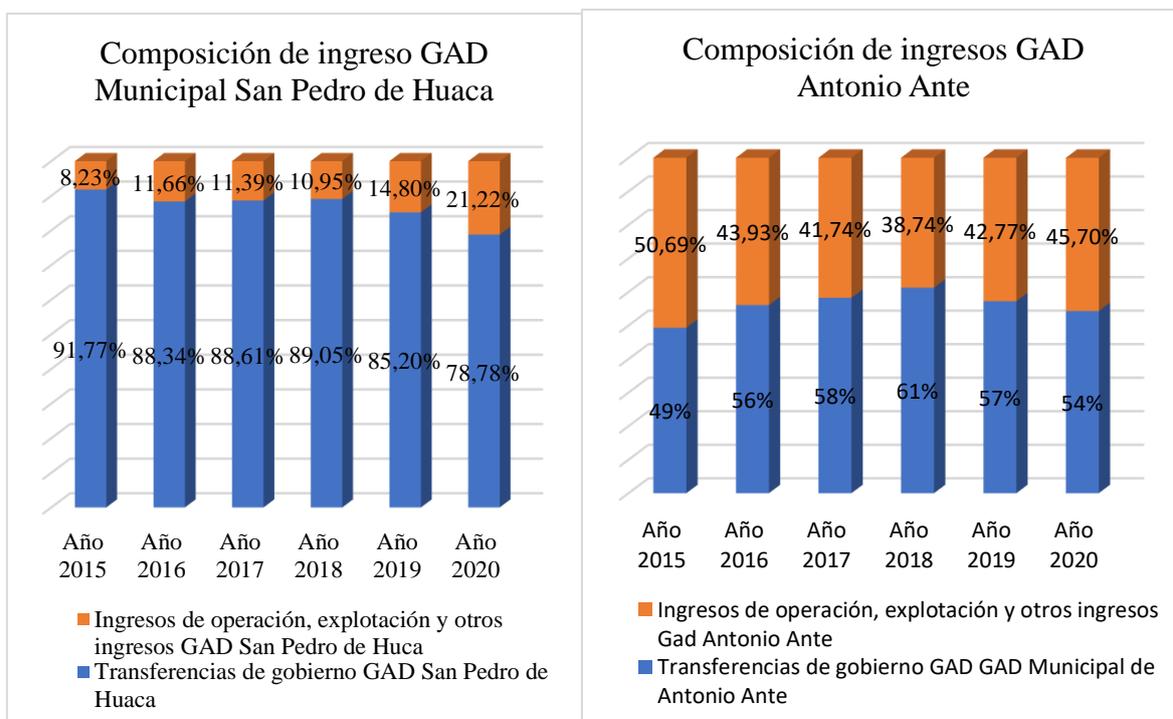
La comparación de los resultados económicos del GAD Municipal San Pedro de Huaca con el GAD de Antonio Ante se realizó con el objeto de medir la eficiencia en la gestión de los recursos propios y la inversión en obra pública, aunque el GAD Antonio Ante tiene una estructura presupuestaria más grande que el del GAD Municipal de San Pedro de Huaca, provincia del Carchi y una densidad poblacional mayoritaria, es importante realizar la comparación para medir los beneficios de contar con la mayor parte de ingresos propios y enfrentar a eventualidades negativas como la baja presupuestaria por parte del gobierno central.

Esta comparación contribuye a evidenciar que la generación de recursos propios permite cubrir las obligaciones internas de la municipalidad, para lo cual el GAD Municipal San Pedro de Huaca debe gestionar los recursos y generar ingresos que le permita fortalecer su estructura de ingresos.

Analizando los periodos 2015 – 2020 del GAD Municipal de Antonio Ante se determina que los ingresos sobresalen por del de GAD Municipal San Pedro de Huaca, así la sub cuenta ingresos de capital que abarca la venta de activos de larga duración, transferencias, donaciones de capital son las que abarcan el 49% del total de ingresos.



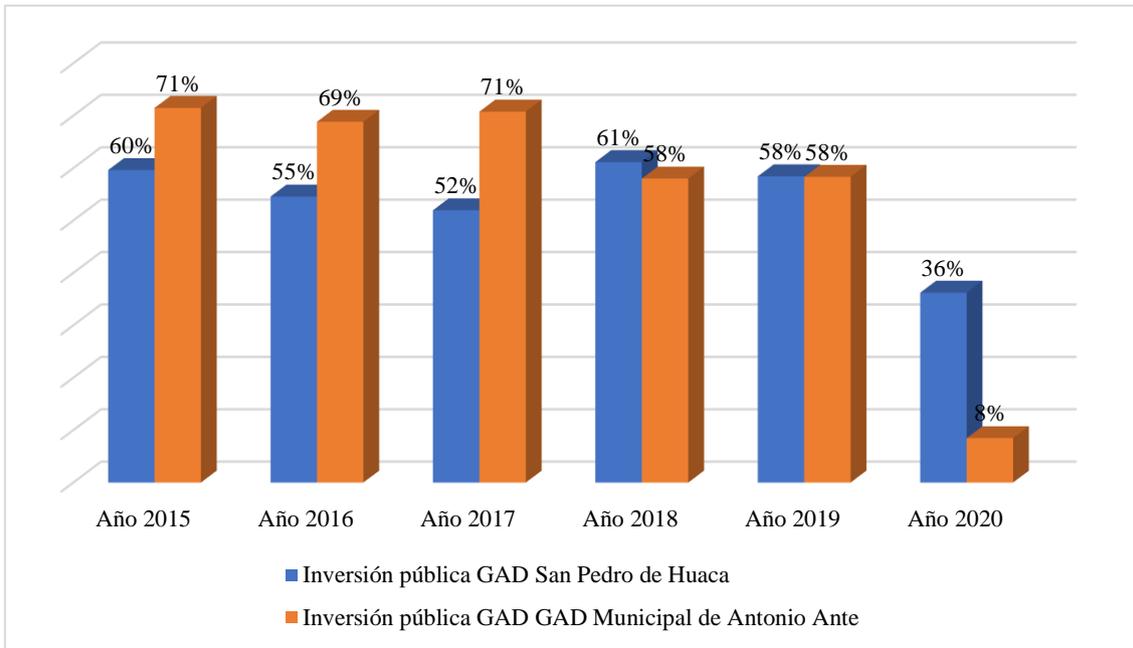
**Figura 6 Ingresos GAD Municipal San Pedro de Huaca y Antonio Ante**



**Figura 76 Composición del ingreso de los cantones San Pedro de Huaca y Antonio Ante**

La diferencia que se devela refiere a que el Gad Antonio Ante es más eficiente en la forma de gestionar los recursos, puesto que en el año 2015 el 49% de los ingresos totales corresponde a las transferencias del Gobierno Central, en los años 2016 al 2020 no supera el 61%, a diferencia de los ingresos del cantón San Pedro de Huaca desde el año 2015 al 2019 es de más del 85%. El GAD Antonio Ante es más eficiente a la hora de gestionar sus propios recursos.

Analizando la distribución del gasto en la cuenta inversión pública que abarca el destino de los fondos a cubrir las obras planificadas durante el ejercicio económico se obtiene que:



**Figura 8 Destino de rubros para obra pública de los cantones San Pedro de Huaca y Antonio Ante**

En cuanto al destino de los recursos para la obra pública se evidencia que el GAD Municipal San Pedro de Huaca desde el año 2015 al 2018 destina mayores rubros económicos con el fin de satisfacer las necesidades de la población, en el año 2019 corresponde al 58% del gasto para inversión pública en los dos cantones y en el año 2020 San Pedro de Huaca presenta una disminución significativa, aportando solo el 36% para obras y el Gad Antonio Ante el 8%, demostrando que ha tenido una mejor gestión para enfrentar los efectos de la pandemia y no afectar los requerimientos de la población en cuanto a la realización de obras.

## **CAPÍTULO V**

### **6. PROPUESTA**

El presente capítulo contiene la propuesta que trata de un modelo de gestión financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca perteneciente a la provincia del Carchi.

#### **5.1. Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado**

##### **Datos informativos de la institución**

**Institución:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca

**Dirección:** Cantón San Pedro de Huaca (Calle 8 de diciembre y G. Suárez)

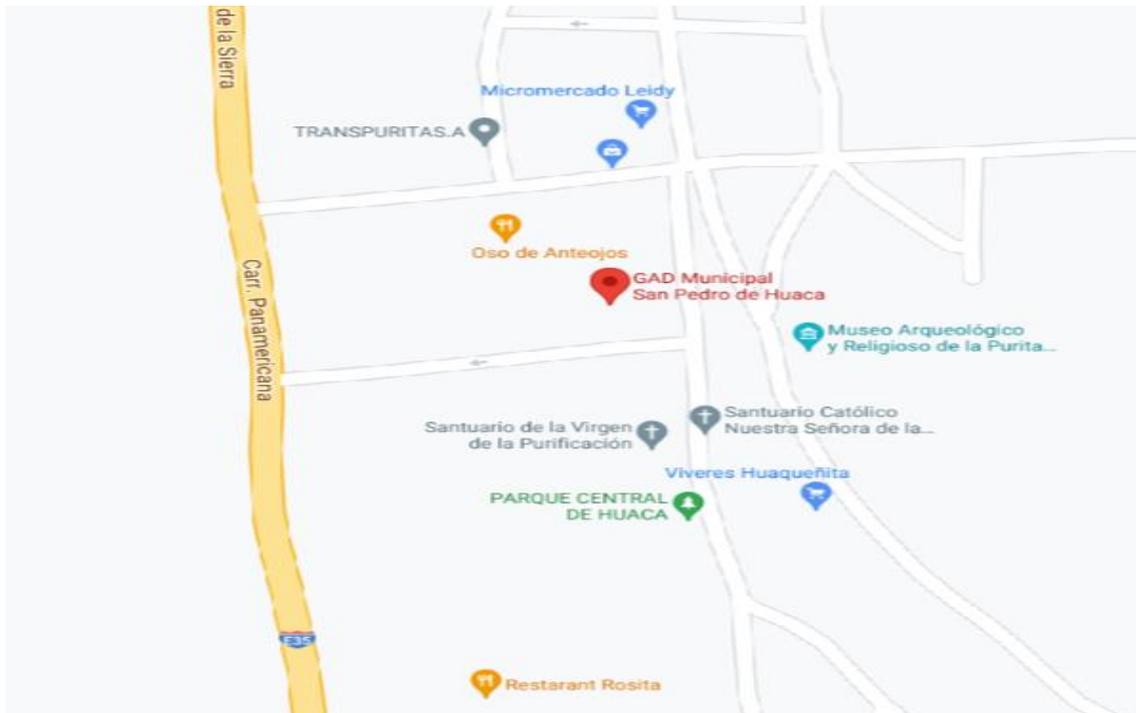
**Teléfono:** 062 973197

**Responsables:** Director Financiero

**Beneficiario:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca, Dirección Administrativa y Financiera.

##### **Ubicación de la Institución**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca, está ubicado en la provincia del Carchi, en el cantón San Pedro de Huaca en las calles 8 de Diciembre y G. Suárez



**Fuente:** Google Maps

### **Figura 9 Ubicación geográfica de la institución**

**Realizado por.** Francisco Chamorro

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca está ubicado en el cantón San Pedro de Huaca perteneciente a la provincia del Carchi. Huaca antiguamente conocida con el nombre de Guacán cuyo origen de este nombre es desconocido, pero se cree que provienen de la cultura Guacán, que en la lengua Pasto significa Madre o Pueblo muy antiguo; estuvo habitada por culturas pertenecientes a los períodos de Desarrollo Regional e Integración (700/1534 d.C.), se conoce que en este territorio existieron las llamadas fases Capulí, Piartal y Cuasmal. Con el paso del tiempo y las transformaciones idiomáticas Guacán fue sustituida por Huacán y posterior Huaca. (Gobierno del Cantón San Pedro de Huaca, 2015)

El cantón San Pedro de Huaca es un pueblo que guarda la esencia misma de sus ancestros característicos por su gran predisposición al trabajo mingüero y solidario. Es una zona dedicada a lo agropecuario, elaboración artesanal de productos lácteos también posee hermosos encantos naturales. Su fascinante y gustosa gastronomía y

sus diferentes, manifestaciones culturales la han identificado como un destino inevitable para los amantes del turismo ( Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca , 2009, pág. 3).

El cantón San Pedro de Huaca, según los datos proporcionados por el Censo de Población y Vivienda del 2010, tiene entre las principales ramas de actividad la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con el 54,77% de la PEA, el 7% se encuentran en la actividad comercial al por mayor y menor, el 4,39% al transporte, el 3,81% a la industria manufactura y el 11,21% representan a las actividades no declaradas. Existen otras veinte ramas de actividades que se encuentren presentes en menor medida, todas ellas se encuentran bajo el 3,6% de la población activa (Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos , 2013, pág. 11).

El municipio se enfoca a trabajar como una instancia administrativa, cumpliendo con los parámetros financieros y administrativos emitidos por los órganos reguladores. Es una creación de una norma constitucional, en consecuencia, recibe encomiendas para actuar bajo principios de descentralización en un territorio específico dentro de los límites espaciales que poseen: la aceptación del municipio se enfoca aquí a ubicarlo como una instancia netamente administrativa, ya que los atributos a él encargados son otorgados por máximas instituciones y no creados por él.

## **Filosofía empresarial**

### **MISIÓN**

El Gobierno Municipal de San Pedro de Huaca es una Institución Autónoma y Descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo Cantonal Urbano y Rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, propicia alianza de mancomunidad para lograr el desarrollo local.

## **VISIÓN**

Que el Cantón San Pedro de Huaca, su Parroquia y sus pobladores en general vivan un nuevo ejercicio de democracia, potencializando el cambio no solo a través de un simple canal de demandas sino como un espacio de debate y construcción de la economía, de la sociedad y de la oxigenación de la política local, para lo cual es importante mantener un proceso permanente y participativo en el que se operativicen conceptos, para alcanzar el SUMAK KAWSAY(derechos del buen vivir).

### **Valores del GAD Municipal San Pedro de Huaca**

- Honradez
- Puntualidad
- Disciplina
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Lealtad
- Iniciativa
- Eficacia

### **Estructura organizacional**

El GAD Municipal San Pedro de Huaca tiene una estructura organizacional de tipo vertical, en el proceso gobernante esta la máxima autoridad, compuesta por el Concejo Municipal que tiene relación con la Participación Ciudadana, seguido se encuentra el Alcalde y como parte de asesoría están: el Concejo de Seguridad Ciudadana, Registro de la Propiedad, Concejo de Protección de Derechos y la Junta Cantonal de Derechos.

En el proceso habilitante de asesoría, corresponde a la Procuraduría Síndica, Auditoría Interna, Comunicación, Fiscalizador y Dirección de Planificación Estratégica, este último antecede a la Participación Ciudadana y Control Social.

En el proceso habilitante de apoyo, constan la dirección administrativa financiera con el departamento de contabilidad, talento humano, tics, tesorería, recaudación, activos fijos y compras públicas. Además de la comisaria municipal y la secretaria general.

Por último, está el proceso generador de valor, se encuentra la dirección de: Obras Públicas y Urbanismo; Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento; Ambiente y Producción, Desarrollo Social y Cooperación.

A continuación, se muestra en la siguiente figura:

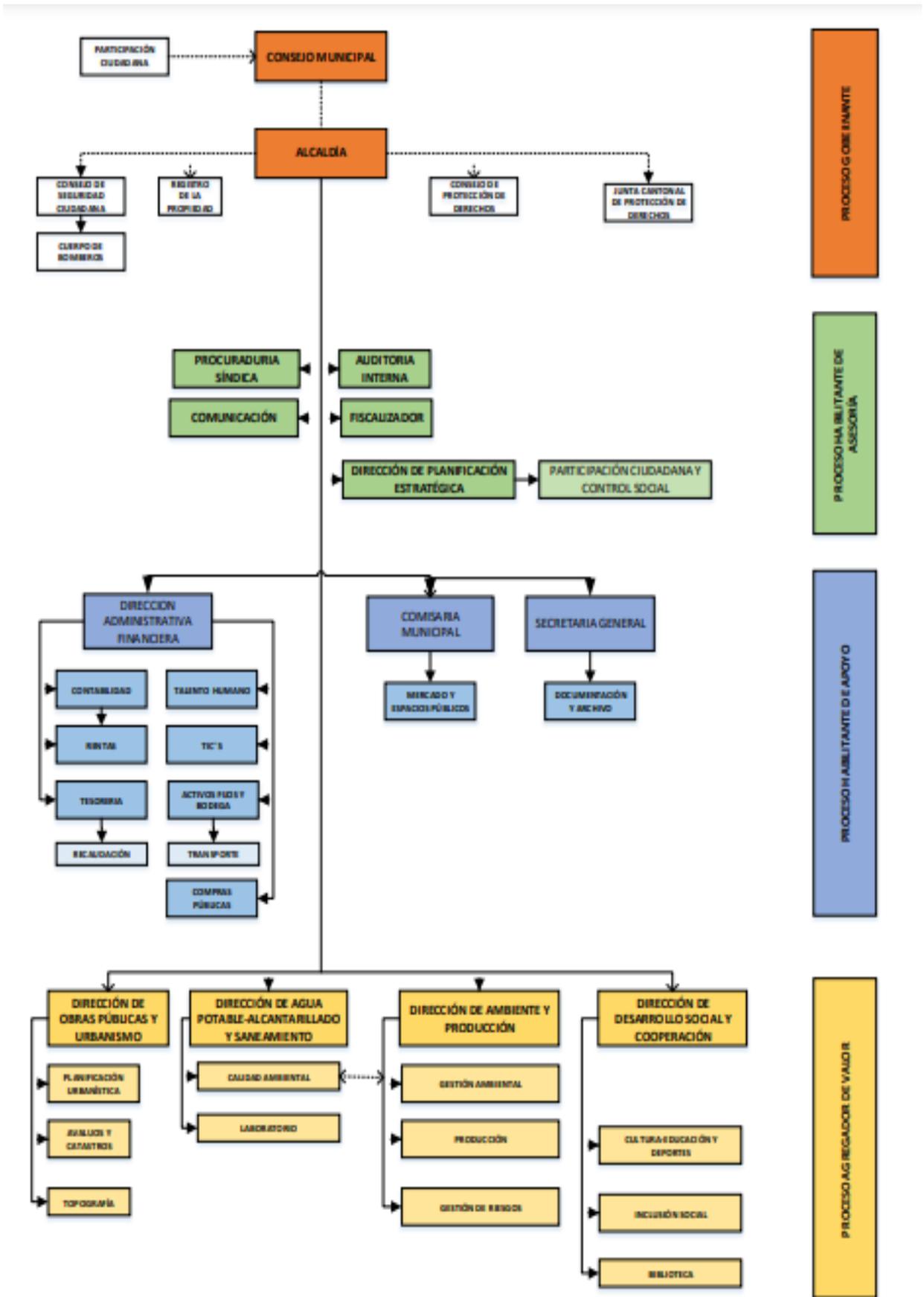


Figura 10 Estructura organizacional del GAD Municipal San Pedro de Huaca

## **5.2. Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se presenta un modelo de gestión financiera basado en el modelo financiero de predicción, aplicando COSO I, tomando en cuenta que permite prever los riesgos a los que está expuesta la institución, siendo funcional porque es necesario trabajar con supuestos de diferentes eventualidades positivas y negativas que pueden incidir en el periodo de gestión, permite la toma de decisiones para anticiparse al futuro corrigiendo los errores actuales, misma que puede ser implementada para un periodo de gestión de cuatro años esto conlleva a una administración responsable, eficiente en el marco de la ley y sus reglamentos.

### **5.2.1. Tema**

**Modelo de Gestión Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 - 2026”**

### **5.2.2. Objetivo General de la propuesta**

Diseñar un modelo de gestión financiera que permita el control y desarrollo de las actividades financieras que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca.

### **5.2.3. Justificación**

El diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 – 2026 permitirá controlar los riesgos a los que está expuesto analizando 5 componentes de control interno como son el ambiente de control donde se hará una evaluación del cumplimiento de la filosofía empresarial; evaluación del riesgo debiendo, elaborando una matriz de riesgo; actividades de control, estableciendo una matriz de factores internos para el control de las debilidades; información y comunicación, mediante la

determinación de procesos de control; supervisión y monitoreo donde se propone un presupuesto proyectado destacando la importancia de la cuenta inversión pública.

Se ha tomado en cuenta la inversión pública debido a la baja gestión en las obras realizadas y destino de fondos para las mismas, debido a que a partir del año 2019 ha tenido una baja considerable en la asignación de recursos para esta cuenta, además de un impacto negativo en el año 2020 puesto que se destinó solo el 36% de los fondos a la ejecución de obra pública, dejando paralizado obras que estaban dirigidas en base a las necesidades de los habitantes.

#### 5.2.4. Esquema de la propuesta



**Figura 11 Esquema de la propuesta**

#### 5.2.5. Herramienta de control COSO I

A continuación, se presenta el cuestionario de control interno aplicado a los funcionarios de Dirección financiera, analista de talento humano y analista de contabilidad, quienes respondieron las respectivas preguntas definidas de acuerdo a los componentes del COSO I.

**Tabla 8 Cuestionario de control interno**

No.		TIPO	DESCRIPCIÓN	CARGOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN IDEAL
	<b>AMBIENTE DE CONTROL (Componente)</b>					<b>20</b>
	<b>Integridad y Valores Éticos</b>				<b><u>12.00</u></b>	20
1	¿Existe documentado un código de ética?	1	Si Si, pero no está socializado Si, pero no está aprobado Si, pero no está actualizado Si, está en proceso No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	4	10
2	¿Se ha difundido un código de ética a todo el personal?	3	Si Si, pero no se deja evidencia No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10
3	¿Se encuentran definidos los valores éticos y de conducta?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	10	10
4	¿Se ha establecido sanciones para directivos y trabajadores que violenten los códigos de convivencia y trabajo?	3	Si Si, pero no se deja evidencia No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10
	<b>TOTAL</b>				<b>24</b>	<b>40</b>
	<b>Gestión por competencia</b>				<b>13</b>	20
5	¿Se realizan capacitaciones continuas para todos los colaboradores?	9	Si Si, algunas áreas No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10

6	¿Se realizan reuniones de acuerdo a lo establecido en los reglamentos?	8	Si veces No	A DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	10
7	¿El concejo municipal tiene conocimiento del presupuesto anual y las reformas presupuestarias?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
	<b>TOTAL</b>				<b>20</b>	<b>30</b>
	Filosofía y estilo de la Dirección				0	20
8	¿El GAD posee mecanismos que permitan a los empleados expresar quejas y reclamos	2	Si No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	0	10
	<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	<b>10</b>
	<b>Estructura Organizacional</b>				<b>10.00</b>	20
9	¿El organigrama estructural refleja la realidad actual?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10
10	¿Existe una adecuada definición de responsabilidades de acuerdo al organigrama estructural?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10
	<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>20</b>
	Políticas y prácticas de RRHH				0	20
11	¿Existen procesos de evaluación de desempeño anuales?	3	Si Si, pero no se deja evidencia No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	5	10
12	¿Se cuenta con la documentación del reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo?	1	Si Si, pero no está socializado Si, pero no está aprobado Si, pero no está actualizado Si, está en proceso No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	10	10

<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO (Componente)</b>						<b>20</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>						<b>25</b>
13	¿Cuenta la entidad con un plan estratégico debidamente documentado?	1	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2	10
			Si, pero no está socializado			
			Si, pero no está aprobado pero no está actualizado en proceso			
14	¿En la elaboración del plan estratégico se incluyó al personal de áreas claves?	10	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	10
			Si, pero no todos			
15	¿La municipalidad realiza controles periódicos en las diferentes áreas para determinar los riesgos?	9	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	10
			Si, en algunas áreas			
<b>TOTAL</b>					<b>12</b>	<b>30</b>
<b>Objetivos Operativos</b>						<b>25</b>
16	¿La ejecución de las obras se realiza en base al POA?	5	Si, permanente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	6	10
			Si, mensualmente			
17	¿El PAC se ejecuta de acuerdo a la programación realizada?	8	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	8	10
			A veces			
18	¿En el GAD priorizan los riesgos financieros?	10	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	8	10
			Si, pero no todos			
19	¿El área financiera está expuesta a riesgos financieros?	5	Si, permanente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
			Si, mensualmente			
			Si, trimestralmente			

			Si, anualmente No			
20	¿Los trabajadores que laboran en el área de compras públicas se encuentran capacitados para el cargo?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	10
	<b>TOTAL</b>				<b>32</b>	<b>50</b>
	<b>Objetivos de cumplimiento</b>				<b>22</b>	<b>50</b>
21	¿Los ingresos cumplen con la normativa legal y son ingresados al presupuesto?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
22	¿Las recaudaciones de dinero son recibidas únicamente en las ventanillas autorizadas por el GAD?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
23	¿Se verifica el pago de obligaciones con las instituciones del Estado?	8	Si A veces No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
24	¿Se realiza el proceso que corresponde en lo referente a custodia de pólizas y solicitud de renovación?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	TESORERÍA	10	10
25	¿El GAD cuenta con algún sistema que le permita acceder, compartir y transferir la información que requiera de cambios?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	10
26	¿En el área financiera el/la contadora(a) es el responsable de la elaboración de estados financieros?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
27	¿Existen respaldos de los pagos realizados por la adquisición de bienes o servicios?	2	Si No	TESORERÍA	10	10
28	¿El sistema con el que cuenta el área financiera es seguro y le permite salvaguardar la información?	8	Si A veces No	ANALISTA TALENTO HUMANO	5	10
29		5	Si, permanente		4	10

	¿La Dirección Financiera determina frecuentemente el grado de cumplimiento de los planes, programas o proyectos programados con los ejecutados?		Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
30	¿ En el GAD Municipal se priorizan los riesgos financieros?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
31	¿Compras Públicas realiza la fase de preparación, selección y contratación en los procesos de ínfima cuantía de conformidad a la normativa tributaria y de contratación vigente?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
32	¿Se verifica que el pago de obligaciones de Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Agencia Nacional de Tránsito se realizan en los plazos determinados?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
33	¿El área o jefatura de Comprobación y Rentas realiza el control diario en la emisión, cálculo y recaudación de ingresos propios como impuestos, tasas y contribuciones?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	8	<b><u>10</u></b>
34	¿En la fase de programación y formulación del presupuesto institucional, se deja evidencia documental de los procesos y cálculos realizados?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
35		8	Si A veces		5	<b><u>10</u></b>

	¿Existe dificultad en determinar la base de estimación de ingresos y gastos según lo que determina el COOTAD?		No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
36	¿El personal que labora en el área financiera se encuentra debidamente capacitado?	5	Sí, permanente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
			Si, mensualmente			
			Si, trimestralmente			
			Si, anualmente			
			No			
37	¿La dirección financiera efectúa el seguimientos y evaluación presupuestaria en el que determine el comportamiento de los ingresos y gastos?	6	Sí, mensualmente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	8	<b><u>10</u></b>
			Si, trimestralmente			
			Si, semestralmente			
			Si, anualmente			
			No			
38	¿Existen restricciones para el acceso a las áreas claves, por ejemplo (sistemas, tesorería y contabilidad)?	9	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
			Si, algunas áreas			
			No			
39	¿La Dirección Financiera ha establecido procedimientos de control de manera sistematizada de la emisión, venta, dada de baja, liquidación y secuencia cronológica de especies valoradas como patentes, plusvalías, entre otras?	10	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
			Sí, pero no todos			
			No			
40	¿Recaudación conjuntamente con Tesorería Municipal informan de manera oportuna la necesidad de impresión de especies valoradas?	6	Si, mensualmente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2	<b><u>10</u></b>
			Si, trimestralmente			
			Si, semestralmente			
			Si, anualmente			
			No			
41	¿Tesorería tramita ante la Dirección Financiera el proceso que corresponde para la baja de especies valoradas?	13	Sí, trimestralmente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
			Si, semestralmente			
			Si, anualmente			
			No			
42		8	Si		0	<b><u>10</u></b>

	¿Se levanta un Acta de Constancia del proceso de baja de especies valoradas?		A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
43	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de contabilidad?	4	Si Sí, pero no se aplica No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
44	¿Se dispone de manera frecuente realizar las acciones necesarias ante los contribuyentes y usuarios para la recuperación de cartera vencida?	13	Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	6	<b><u>10</u></b>
45	¿El dinero recaudado es depositado diariamente en las cuentas de la entidad?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
46	¿La institución ha tomado medidas de protección para los valores recaudados por concepto de ingresos, a fin de que los recursos se encuentren resguardados y protegidos ante eventuales riesgos de pérdidas?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
47	¿Existen mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de cajas fuertes?	2	Sí No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	<b><u>10</u></b>
48	¿Se ha delegado la custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
49	¿Se realizan anualmente inventarios de activos fijos de toda la entidad?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	<b><u>10</u></b>
	<b>TOTAL</b>				<b><u>128</u></b>	<b><u>290</u></b>
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)</b>					<b>20</b>
	<b>Eficiencia y Eficacia en las operaciones</b>				<b><u>25.00</u></b>	<b>25</b>

50	¿El personal del área financiera está capacitado para ejercer el cargo?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
51	¿La dirección financiera da seguimiento al presupuesto para determinar el comportamiento de los ingresos y los gastos?	6	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
52	¿Las actividades que se realizan en el área de recaudación y contabilidad se encuentran bien definidas?	7	Si, diariamente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
53	¿En la entidad se han realizado auditorías con el fin de revisar la información del área financiera ?	7	Si, diariamente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
	<b>TOTAL</b>				<b>40</b>	<b>40</b>
	<b>Confiabilidad en la información financiera y operativa</b>				<b>23</b>	<b>25</b>
33	¿En el área financiera se registran todos los ingresos y los gastos por medio de las cuentas establecidas en el catálogo de cuentas?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
34	¿Las conciliaciones bancarias se las realiza periódicamente?	10	Si Sí, pero no todos                      No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
35	¿De los valores generados por las recaudaciones, el área financiera lleva el control?	2	Sí No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
36	¿En el área financiera se encuentran debidamente establecidos los procedimientos y políticas de control?	2	Sí No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
37		2	Sí		10	10

	¿Cuándo en el área financiera se presentan problemas, estos son comunicados a la dirección superior?		No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
38	¿La entidad cuenta con un instructivo interno que oriente el registro contable de las operaciones?	2	Sí	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
			No			
39	¿Los comprobantes de ingreso y egreso son numerados y archivados en forma cronológica?	2	Sí	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
			No			
40	¿Al momento de presentarse diferencias en las conciliaciones, se realizan proceso de solución?	10	Si	ANALISTA DE CONTABILIDAD	5	10
			Sí, pero no todos                      No			
41	¿El sistema contable garantiza la fiabilidad de la información contable?	8	Si	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
			A veces                                      No			
42	¿Se realizan arquezos de caja de manera sorpresiva?	8	Si	TESORERÍA	10	10
			A veces                                      No			
43	¿Existe un control de las especies valoradas?	6	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	TESORERÍA	10	10
44	¿Se realizan conteos físicos de las especies valoradas?	6	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	TESORERÍA	10	10
45	¿El área de tesorería tramita ante la dirección financiera la baja de especies valoradas?	13	Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No tramita	TESORERÍA	6	10
46	¿Se levanta un acta de constancia del proceso de baja de especies valoradas?	8	Si	TESORERÍA	10	10
			A veces                                      No			

47	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de contabilidad?	4	Si	ANALISTA DE CONTABILIDAD	5	10
			Sí, pero no se aplica No			
<b>TOTAL</b>					136	150
<b>Protección de los activos de la entidad</b>					<b><u>19.17</u></b>	<b>25</b>
48	¿Los ingresos recaudados por ventanilla son depositados de forma diaria en las cuentas de la entidad?	8	Si	CONTABILIDAD	8	10
			A veces No			
49	¿Los valores de ingreso se encuentran resguardados y protegidos ante riesgos de pérdidas?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
50	¿Los activos fijos son registrados de manera correcta?	10	Si	ANALISTA DE CONTABILIDAD	5	10
			Si, pero no todos No			
51	¿Existen procesos de contratación física de bienes adquiridos previo al registro y pago de los mismos?	8	Si	ANALISTA DE CONTABILIDAD	5	10
			A veces No			
52	¿Se realizan arquezos sorpresivos y periódicos a los responsables del manejo del dinero?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	6	10
53	¿Se realizan de forma anual registros de los activos fijos?	8	Si	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
			A veces No			
54		10	Si		5	10

	¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados para su identificación con los registros detallados?		Sí, pero no todos	No	ANALISTA DE CONTABILIDAD		
55	¿Existen pólizas actualizadas de los activos del GAD?	2	Si	No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
56	¿Los bienes del GAD están asignados con firmas de responsabilidad a cada trabajador?	10	Si no todos	Si, pero No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10
	<b>TOTAL</b>					69	90
	<b>Cumplimiento de las disposiciones legales y Normas aplicables</b>					<b>25</b>	<b>25</b>
56	¿La institución municipal prepara su POA y el presupuesto del año siguiente de conformidad con las prioridades establecidas en el PDyOT ?	12	Si, trimestralmente	No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
57	¿La máxima autoridad pone en consideración del Concejo Municipal, el proyecto definitivo de presupuesto cumpliendo con la normativa legal para su aprobación?	2	Si	No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
58	¿La información financiera al momento de su presentación cumple con las normas y estándares establecidos por la ley?	2	Si	No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
	<b>TOTAL</b>					<b>30</b>	<b>30</b>
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)</b>						<b>20</b>
	<b>Información</b>					<b>37.50</b>	50
59	¿En las cuentas bancarias se encuentran registradas las firmas correspondientes del personal responsable de su manejo?	2	Si	No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
60	¿En ausencia temporal de los titulares de las firmas registradas, las personas encargadas subrogantes al cargo tienen asignadas y registradas sus firmas?	2	Si	No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
61	¿Se respalda la información existente en los sistemas contables y financieros?	7	Si, permanente	Si, mensualmente	ANALISTA DE CONTABILIDAD	10	10

			Si, anualmente diariamente No			
62	¿Existen políticas y procedimientos para el respaldo de información?	2	Si No	ANALISTA DE CONTABILIDAD	0	10
	<b>TOTAL</b>				<b>30</b>	<b>40</b>
	<b>Comunicación</b>				<b>43.75</b>	50
63	¿La información relevante comunicada de manera oportuna para permitir al personal afrontar sus responsabilidades?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
64	¿Los informes de gestión son reportados a la ciudadanía?	12	Anualmente Cada 2 años o más Cada 4 años o más realiza No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
65	¿La dirección financiera mantiene comunicación frecuente con su área?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
66	¿Se comunican dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias?	4	Si Si, pero no se aplica No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	10
	<b>TOTAL</b>				35	<b>40</b>
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO (Componente)</b>					<b>20</b>
	<b>Participación ciudadana (e) de planificación</b>				<b>48.75</b>	<b>100</b>
66		12	Anualmente		0	10

	¿Las auditorías externas se realizan de cada que tiempo?		Cada 2 años o más	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
			Cada 4 años o más realiza No			
67	¿El GAD cuenta con un área de auditoría interna?	2	Si No	ANALISTA TALENTO HUMANO	0	10
68	¿Periódicamente se realizan auditorías en el área financiera?	11	Anualmente Cada 2 años o más Cada 4 años o más Planificados por corto plazo	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
69	¿En el GAD Municipal se realizan análisis continuos que permitan detectar posibles irregularidades en el área financiera?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	4	10
70	¿Se formula y se implementa un plan de mejoras en base a los resultados de la autoevaluación del sistema de control interno ejecutado?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	0	10
71	¿El GAD realiza una evaluación anual de la gestión institucional que considere el cumplimiento de metas y los resultados del presupuesto en la realización de obras?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	5	10
72	¿Se elabora y ejecuta un plan de mejora a partir de la evaluación anual de la gestión institucional?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
73	¿Los planes de acción que se toman en la institución son aprobaos y supervisados por la máxima autoridad?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10
	<b>TOTAL</b>				39	80

### 5.2.5.1. Medición del riesgo

## GOBIERNO MUNICIPAL DESCENTRALIZADO SAN PEDRO DE HUACA

### NIVEL DE CONFIANZA Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para realizar los respectivos cálculos se toma como referencia la tabla de medición expresada en la NIF 31000, a continuación, se presenta los resultados luego de haber realizado y aplicado el cuestionario de control interno en la institución; dicho cuestionario se aplicó al director financiero, analista de talento humano, tesorero y analista de contabilidad.

**Tabla 9 Medición del Riesgo**

#### Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo de Control

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	<b>15%-50%</b>	<b>51%-75%</b>	<b>76%-95%</b>
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

	<b>Ponderación Total</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Nivel de confianza</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL (Componente)</b>	<b>20</b>			
Integridad y Valores Éticos	20	12	60	40
Gestión por competencia	20	13	65	35
Filosofía y estilo de la Dirección	20	0	0	100
Estructura Organizacional	20	10	50	50
Políticas y prácticas de RR HH	20	0	0	100
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS (Componente)</b>	<b>20</b>			
Objetivos estratégicos	25	11.67	46.68	53.32
Objetivos Operativos	25	16	64	36
Objetivos de cumplimiento	50	22	44	56
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)</b>	<b>20</b>			

Eficiencia y Eficacia en las operaciones	25	25	100	0
Confiabilidad en la información financiera y operativa	25	23	92	8
Protección de los activos de la entidad	25	19.17	76.68	23.32
Cumplimiento de las disposiciones legales y Normas aplicables	25	25	100	0
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)</b>	<b>20</b>			
Información	50	37.5	75	25
Comunicación	50	43.75	87.5	12.5
<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN (Componente)</b>	<b>20</b>			
Participación ciudadana (e) de planificación	100	48.75	48.75	51.25
<b>TOTALES</b>	<b>500</b>	<b>325.84</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>61.368</b>			
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>38.632</b>			

#### **Cálculo del nivel de confianza y nivel de riesgo**

- **Nivel de confianza:**  
(Calificación total\*100) /Ponderación total
- **Nivel de riesgo:**  
100- Nivel de confianza

#### **Análisis**

Se presenta el análisis del cuestionario de control interno el mismo que fue aplicado a la directora administrativa financiera, al analista de talento humano y al analista de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca identificando el nivel de riesgo y confianza que presentan las áreas de dirección financiera, de talento humano y contabilidad.

Aplicando el cuestionario referente al cumplimiento de los distintos componentes del control interno (COSO 1), el cual es una herramienta de control que es aplicado a las instituciones públicas se logró identificar que el Gobierno Autónomo San Pedro de Huaca

presenta un nivel de confianza del 61.368 % encontrándose en el rango correspondiente al 51%- 75% el cual es considerado como MODERADA, convirtiéndose en una zona de OPORTUNIDAD, lo que significa que el Gobierno Autónomo San Pedro de Huaca se encuentra en la posibilidad de implementar actividades de control, procesos y mecanismos de mejora que le faciliten el desarrollo de nuevas actividades y por ende logrará la eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De la misma manera se determinó que el Gobierno Autónomo San Pedro de Huaca presenta un nivel de riesgo del 34.832 % encontrándose en el rango del 15%-50% considerado ALTO; ya que en el GAD Municipal no se priorizan los riesgos financieros siendo así que la municipalidad da prioridad a otras áreas de carácter administrativo descuidando los posibles eventos a los que se expone el área financiera y el manejo de los recursos económicos, las compras públicas solamente en ciertos casos se realiza en base a la fase de preparación, selección y contratación en los procesos de ínfima cuantía de conformidad a la normativa tributaria y de contratación vigente, permitiendo que la institución incumpla la normativa emitida por los entes reguladores, él no llevar un control en el área o jefatura de Comprobación y Rentas para realizar el control diario en la emisión, cálculo y recaudación de ingresos propios como impuestos, tasas y contribuciones puede ocasionar que la recaudación de dinero tenga otro fin, malversación de fondos, corrupción, intereses personales, entre otros lo cual generará déficit para la institución, la falta de sustentación documentada en la fase de programación y formulación del presupuesto institucional, y no dejar la evidencia documental de los procesos y cálculos realizados hace que el municipio no clarifique las actividades y los procesos de las obras, recursos invertidos , de igual manera al contar con un personal que no esté capacitado para manejo y desempeño en el área financiera puede provocar que exista un débil e inadecuado registro de las operaciones y movimientos financieros a la

vez que tampoco se cuenta con las debidas restricciones para el acceso a las áreas claves, por ejemplo sistemas, tesorería y contabilidad dejando expuesta todo tipo de información a usuarios que no les compete conocer; un factor más que genera riesgo financiero para la institución es que la dirección financiera carece de procedimientos de control de manera sistematizada en la emisión, venta, dada de baja, liquidación y secuencia cronológica de especies valoradas como patentes, plusvalías, entre otras dejando a disposición del funcionario a cargo que puedan disponer y hacer mal uso de estos documentos los mismos que pueden afectar al proceso administrativo y financiero del municipio.

También el realizar de manera inadecuada el proceso de baja de especies valoradas y al no realizar un acta de constancia del proceso de dada de baja también es un riesgo financiero porque dichas especies pueden ser utilizadas de manera inadecuada interrumpiendo así el registro, los movimientos y los valores que hayan generado oportunamente.

Otros aspectos importantes y que generan riesgos financieros para el GAD municipal son que la institución no ha tomado medidas de protección para los valores recaudados por concepto de ingresos, a fin de que los recursos se encuentren resguardados y protegidos ante eventuales riesgos de pérdidas, la inexistencia de mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de cajas fuertes y la escasa delegación de responsables de la custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción y la realización inconstante de registros anuales de inventarios de activos fijos de toda la entidad provocan que el municipio se encuentre expuesto a posibles eventos que interrumpen la ejecución de actividades y por ende el incumplimiento de los objetivos.

### **5.2.6. Ambiente de control**

Abordando el componente de ambiente de control, analizando los subcomponentes, se determina que el GAD Municipal San Pedro de Huaca cuenta con debilidades en cuanto al manejo de la filosofía organizacional, para ello es necesario plantear las siguientes sugerencias:

- Actualizar, socializar y aprobar el código de ética.
- Difundir el código de ética a todo el personal.
- Establecer sanciones a quienes incumplan con el código de ética.
- Capacitar al personal de forma continua.
- Respetar los reglamentos para la realización de reuniones.
- Establecer un mecanicismo de quejas y reclamos por parte de los trabajadores para tomar en cuenta los requerimientos.
- Actualizar el organigrama en base a la realidad actual de la institución.
- Definir responsabilidades de acuerdo con el organigrama estructural.
- Seguir procesos estrictos de evaluación del desempeño.

### **5.2.7. Evaluación del riesgo**

La evaluación del riesgo está medida por el cumplimiento de la filosofía organizacional, objetivos estratégicos, operativos y de cumplimiento, el débil manejo de la información y la falta de controles internos.

La matriz de riesgo cuenta con 9 columnas, de las cuales 6 pertenecen al registro de los riesgos donde se plasma el proceso y subproceso, Identificación del riesgo, la causa, el evento y el impacto. El segundo componente abarca el análisis cualitativo de los riesgos, clasificados por nivel de probabilidad con color rojo, nivel de impacto amarillo y riesgo inherente café.

**Tabla 10 Identificación de los riesgos**

Registro de los riesgos						Análisis Cualitativo de riesgos		
Componente	Sub componente	ID Riesgo	Causa	Evento	Impacto	Nivel de probabilidad	Nivel de Impacto	Riesgo Inherente
Ambiente de control	Integridad y valores	A.C. 1	Inadecuado cumplimiento basado en la práctica de valores éticos y morales	Irrespeto a la ley y reglamentos	Mala conducta de los trabajadores	5	3	15
	Gestión por competencia	A.C.2	Escasas capacitaciones a los trabajadores operativos	Incumplimiento de normativa y reglamentos	Responsabilidad administrativa	5	5	25
	Filosofía y estilo de la dirección	A.C.3	Limitadas tomas de decisiones en las diferentes áreas en asuntos de su competencia		Actividades deficientes	4	3	12
	Estructura organizacional	A.C.4	Inadecuada definición de responsabilidades	Incumplimiento de la ley y normativa	Sanciones para la institución	5	5	25
	Políticas y prácticas RR HH	A.C. 5	Carencia de procesos de evaluación de desempeño	Incompetencia institucional	Ineficiencia en el desarrollo de actividades	5	3	15
Evaluación de riesgos	Objetivos estratégicos	E.R.1	Carencia de un Plan estratégico	Desconocimiento de objetivos y metas	Baja eficiencia y eficacia institucional	5	5	25
	Objetivos Operativos	E.R.2	Personal de compras públicas no está debidamente capacitado para realizar los procesos de adquisición de bienes o servicios	Contratación o compra de bienes o servicios de mala calidad	Puede ocasionar pérdidas económicas para la institución.	5	5	25

	<b>Objetivos de cumplimiento</b>	E.R.3	Carencia de sistemas de información que permitan acceder, compartir y transferir información que necesite cambios	Información inoportuna	Responsabilidad administrativa, pérdidas económicas	5	5	25
<b>Actividades de control</b>	<b>Protección de los activos de la entidad</b>	Ac.C.1	Personal encargado del área financiera no se encuentra debidamente capacitado	Registros inadecuados de los activos que posee la institución	Pérdidas económicas para la institución, desinformación	4	3	12
<b>Información y comunicación</b>	<b>Información</b>	I.C.1	Débil manejo de TIC	Escaso respaldo de información	Información vulnerada	5	5	25
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>Jefe de participación ciudadana</b>	S.M.1	No se realizan auditorías periódicamente en el área financiera	Incumplimiento de la ley, y normativas vigentes	Información inoportuna, desconocimiento de la situación de la institución	3	5	15

A.C = Ambiente de Control

E.R = Evaluación del Riesgo

Ac. C = Actividades de Control

I.C = Información y Comunicación

S.M = Seguimiento y Monitoreo

## 5.2.8. Actividades de Control

### Matriz EFI (Factores Internos)

Para la elaboración de la matriz EFI se identificarán los factores internos conocidos como fortalezas y debilidades, los cuales se pudieron determinar a partir del cuestionario de control interno aplicado al director administrativo financiero, analista de talento humano y analista de contabilidad del GAD Municipal San Pedro de Huaca; dicha identificación de los factores permitirá establecer estrategias que permitan mejorar los procesos los mismos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Tabla 11 Matriz EFI**

<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Carencia de un código de ética	0.05	1	0.05
Carencia de un plan estratégico que permita el establecimiento de objetivos, metas.	0.05	1	0.05
Falta de capacitaciones a sus colaboradores y funcionarios	0.05	2	0.1
Inadecuada aplicación del organigrama estructural	0.05	1	0.05
Carencia de controles periódicos en la ejecución de actividades	0.05	2	0.1
Carencia de procesos y mecanismos de control y solución para conciliaciones bancarias realizadas.	0.05	2	0.1
Priorización de riesgos	0.05	1	0.05
aplicación de la normativa legal vigente.	0.06	1	0.06
Control diario en la emisión, cálculo y recaudación de ingresos propios como impuestos, tasas y contribuciones.	0.05	1	0.05
En la fase de programación y formulación del presupuesto institucional, se deja evidencia documental de los procesos y cálculos realizados.	0.05	1	0.05
Capacitación del personal del área financiera.	0.08	1	0.08
Restricciones para el acceso a las áreas claves, por ejemplo (sistemas, tesorería y contabilidad)	0.06	1	0.06

La Dirección Financiera ha establecido procedimientos de control de manera sistematizada de la emisión, venta, dada de baja, liquidación y secuencia cronológica de especies valoradas como patentes, plusvalías, entre otras.	0.08	1	0.08
Tesorería tramita ante la Dirección Financiera el proceso que corresponde para la baja de especies valoradas.	0.08	1	0.08
Medidas de protección para los valores recaudados por concepto de ingresos, a fin de que los recursos se encuentren resguardados y protegidos ante eventuales riesgos de pérdidas.	0.09	1	0.09
Existen mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de cajas fuertes.	0.05	1	0.05
Delegado la custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción.	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1.15</b>
<b>Fortalezas(F)</b>			
Tecnología actualizada	0.13	3	0.39
Ejecución de obras basadas en el POA	0.17	4	0.68
Ejecución del PAC de acuerdo a la programación realizada	0.17	3	0.51
Custodio y Salvaguarda de la información	0.17	2	0.34
Seguimiento a la determinación y comportamiento del presupuesto anual.	0.13	4	0.52
Realización de auditorías periódicamente en el área financiera	0.11	4	0.44
Controles en el recaudo de recursos financieros que ingresan a la institución.	0.12	4	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>3.36</b>

Fuente: Francisco Chamorro

## Análisis

Una vez analizados los factores internos que mantiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca se determinó como fortalezas que es una institución pública que trabaja con tecnología actualizada la cual le permite disponer de información confiable y oportuna que servirá de base para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los servicios a la comunidad; la ejecución de obras basadas en el POA cumpliendo con las directrices y actividades planificadas operativamente de acuerdo a los objetivos planteados lo cual brinda soporte al presupuesto anual planificado por la institución, a la vez que permite la evaluación anual de los resultados obtenidos por la gestión municipal.

También la institución cumple con la ejecución del PAC de acuerdo a la programación realizada, demostrando que la institución cumple con los respectivos procesos previos a la consulta de la disponibilidad presupuestaria para la contratación de obras, bienes y/o servicios que serán contratados de acuerdo a las metas institucionales; para el Gobierno San Pedro de Huaca la custodia y Salvaguarda de la información es muy importante ya que esto le facilita conservar archivos de la información que será presentada tanto a los entes reguladores para su revisión y comprobación , a los usuarios internos y externos para que conozcan sobre los procesos, actividades y recursos que se han invertido en la ejecución de obras, y sobre todo para transparentar la función administrativa que realiza la entidad municipal.

El seguimiento a la determinación y comportamiento del presupuesto anual le facilita al municipio tener un control de los ingresos y los gastos que se realizan para poder conocer el resultado de las operaciones al final del período y a la vez le facilita realizar una comparación entre lo presupuestado y los resultados obtenidos en la gestión.

De la misma manera la realización de auditorías periódicamente en el área financiera permite tener un mejor control sobre las actividades, sobre el manejo y disponibilidad de recursos, cumplimiento de leyes y normativas con entes reguladores; finalmente se lleva y se mantiene los controles en el recaudo de recursos financieros que ingresan a la institución verificando que los mismos ingresen por ventanillas autorizadas evitando el desvío y corrupción de recursos económicos .entre funcionarios o colaboradores de la institución evitando el mal uso y disposición de los mismos.

Las fortalezas identificadas en la matriz EFI develan el resultado de 3.36 siendo un indicador superior a las debilidades que presentan un indicador de 1.15 demostrando que la institución a pesar de presentar debilidades que afectan en la gestión tanto financiera

como administrativa cuenta con aspectos positivos que le permiten el desarrollo de sus actividades económicas y de servicio. Entre las principales debilidades identificadas se puede mencionar que la institución carece de mecanismos y herramientas que principalmente afectan las actividades financieras exponiendo a posibles eventos de subutilización, inadecuado manejo de recursos, disposición de recursos a actividades externas entre otros.

La escasa toma de medidas y mecanismos de control en lo relacionado al manejo de especies valoradas y documentos de manejo exclusivo de la institución también es un punto débil que expone a la institución a eventos de riesgo; de igual manera existe una carencia en la protección de claves de custodia y resguardo de recursos; otro factor interno que afecta en cierto grado la ejecución de actividades es no contar con personal debidamente capacitado para el desempeño de las actividades financieras por lo que puede estar generando un cuello de botella o una duplicidad de funciones que por ende conlleva a un desperdicio de recursos y a la vez incumple con la responsabilidad asignada a cada colaborador que forma parte de la institución.

El no socializar ni compartir un código de ética que externalice y dé a conocer los principios y valores de la institución el cual establezca pautas de conducta que deben seguir los funcionarios de la institución debilita la confianza, eficacia, eficiencia y credibilidad de la institución municipal.

El modelo predictivo, permite identificar que el GAD Municipal San Pedro de Huaca debe trabajar en los factores internos negativos para minimizar el riesgo en el corto, mediano plazo y largo plazo, así evitar sanciones por el incumplimiento de las normas de control interno.

### 5.2.9. Información y comunicación

En el componente de información y comunicación se evidencia la inexistencia de un código de ética, mismo que debe ser elaborado y socializado a los trabajadores de la institución para su cabal cumplimiento. Es necesario contar con un flujograma de procesos para la implementación de un código de ética en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca, para lo cual se presenta el siguiente modelo.

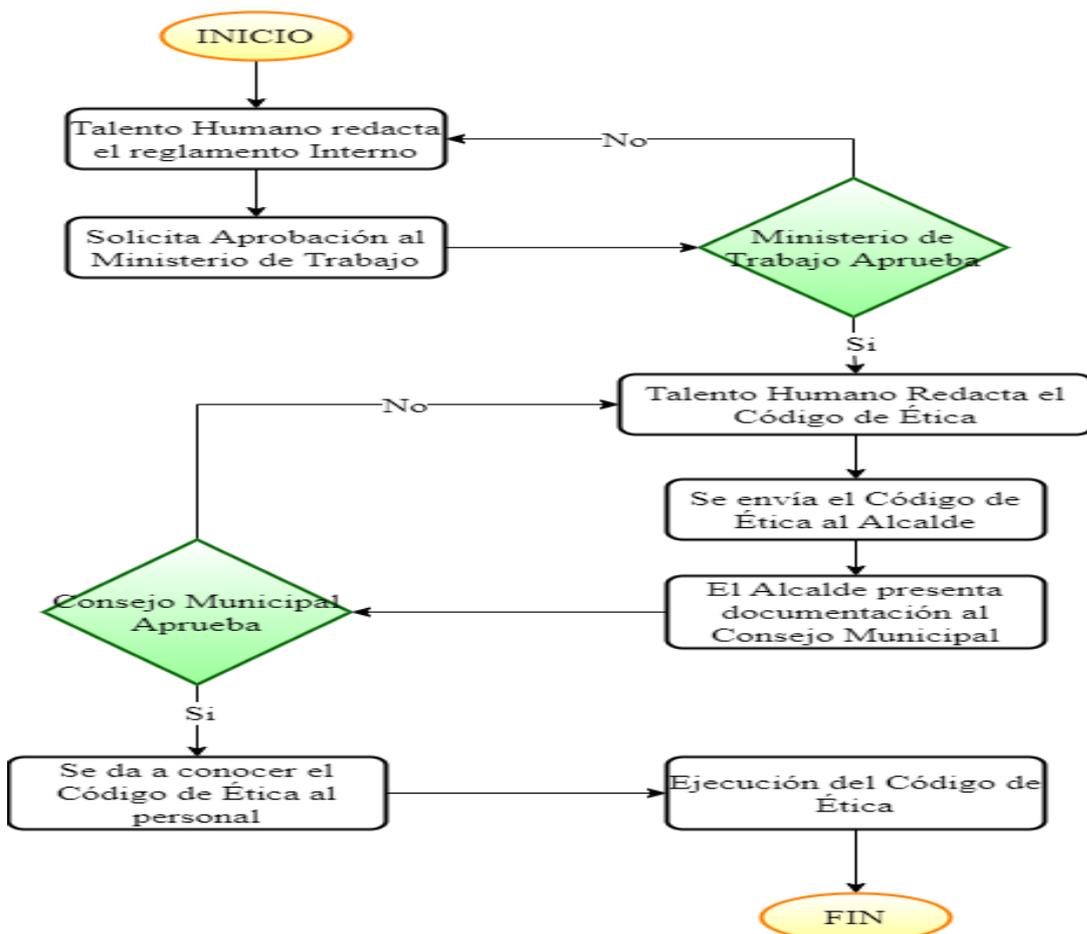
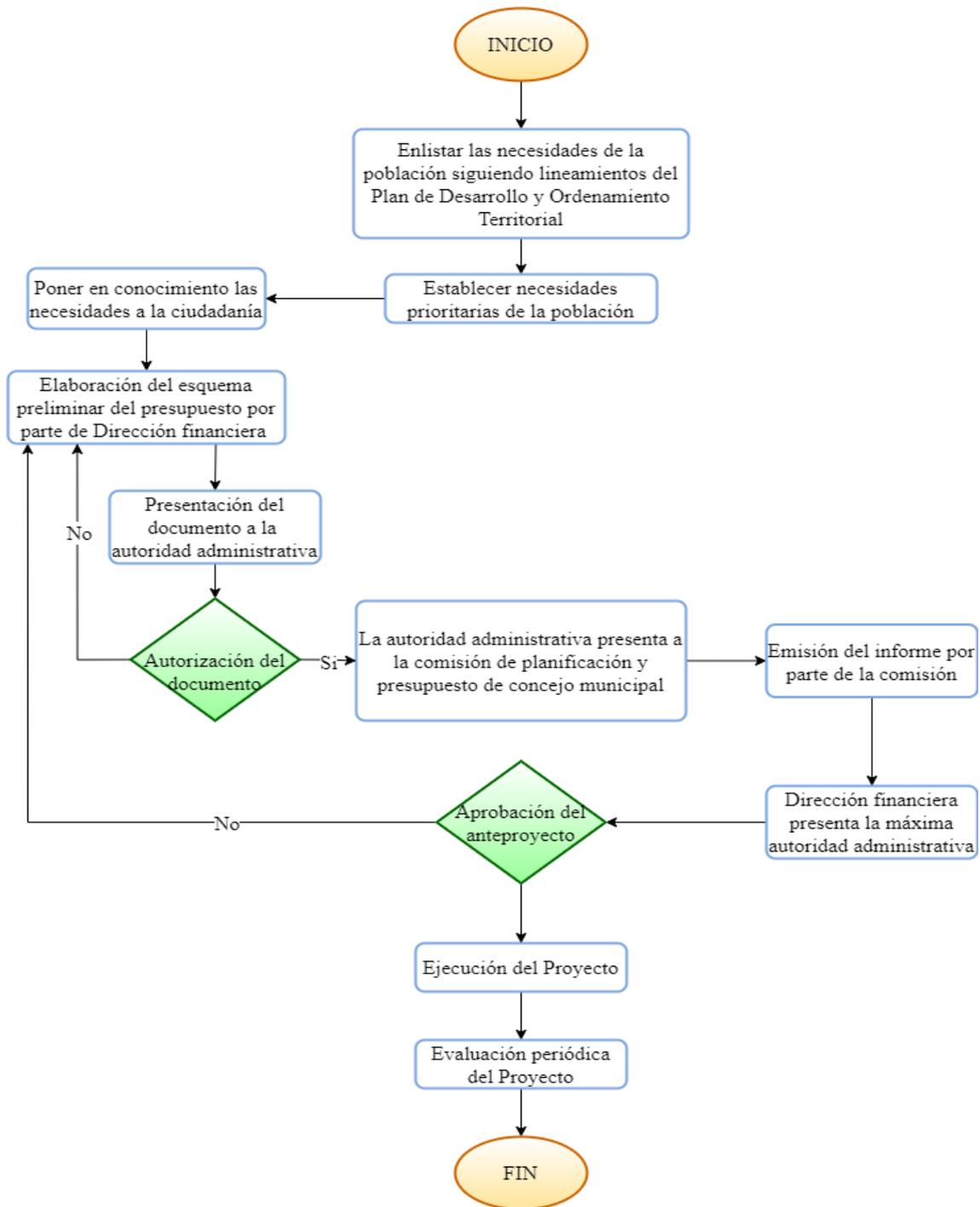


Figura 12 Flujograma de procesos para implementar un código de ética

Fuente: El autor

Flujograma de procesos para la implementación de un plan estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca



**Figura 13** Flujograma de procesos para implantar un plan estratégico

**Fuente:** El autor

### 5.2.10. Supervisión y monitoreo

En el componente de supervisión y monitoreo se detectan debilidades en cuanto a la falta de una evaluación anual de la gestión institucional que considere el cumplimiento de metas y los resultados del presupuesto en la realización de obras.

En este sentido y siguiendo el modelo predictivo se procede a realizar una proyección del presupuesto a ser considerado para los próximos 5 años, donde se toma en cuenta como prioridad la inversión pública para satisfacer las necesidades de la población del cantón San Pedro de Huaca.

**Tabla 12 Proyección del presupuesto de inversión pública**

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027	2028
INVERSIONES PÚBLICAS	20%	20%	20%	20%	20%	20%
inversiones de desarrollo social	1.754.628,16	2.105.553,79	2.526.664,54	3.031.997,45	3.638.396,94	4.366.076,33
inversiones en bienes nacionales de uso público	96.771,66	116.125,99	139.351,19	167.221,43	200.665,71	240.798,86
<b>Total</b>	<b>1.851.399,82</b>	<b>2.221.679,78</b>	<b>2.666.015,74</b>	<b>3.199.218,88</b>	<b>3.839.062,66</b>	<b>4.606.875,19</b>

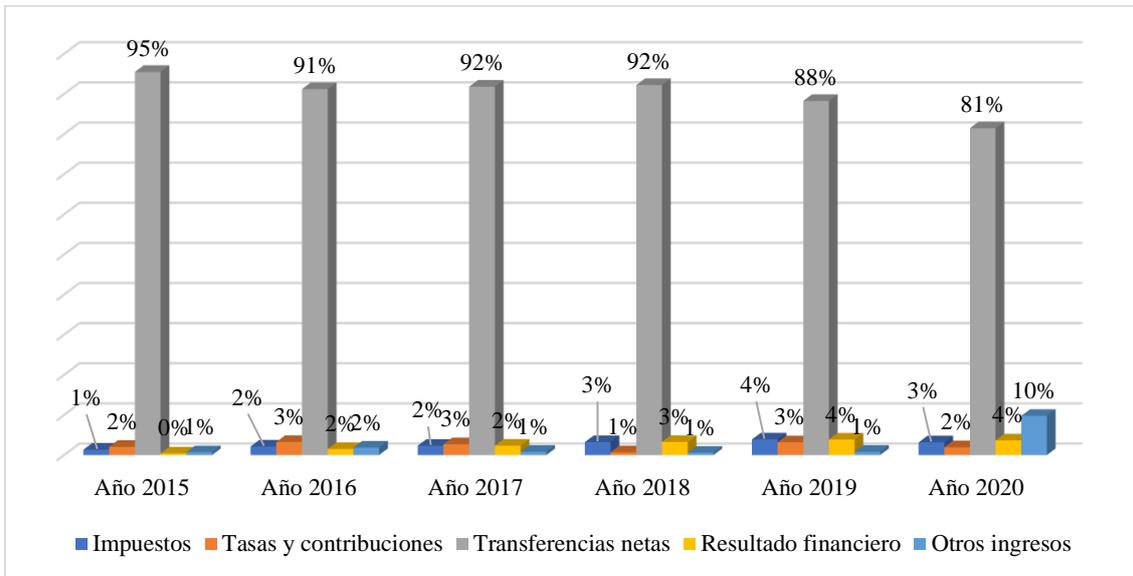
La proyección del presupuesto se realizó en base al 20% de crecimiento anual tomando la última tasa de crecimiento positiva del periodo 2016, esto debido a que a partir del año 2020 por efectos de la pandemia se han paralizado obras en el cantón perjudicando el desarrollo de los habitantes en su conjunto.

### 5.2.11. Cálculo de indicadores de gestión

#### a) Autonomía

Analizando la autonomía del GAD Municipal San Pedro de Huaca, en relación a los ingresos de operación, específicamente en el año 2015 las transferencias netas ocupan el 95% del total de ingresos de operación, para el año 2020 se observa una disminución al ocupar esta cuenta solo el 81%, debido a que otros ingresos ocupan el 10%, los

impuestos tasas y contribuciones suman el 5% y el resultado financiero el 4%. Se deleva que el GAD depende mayoritariamente de los recursos económicos que otorga el Estado.



**Fuente:** GAD Municipal San Pedro de Huaca  
**Figura 14 Procedencia del ingreso operativo**

En lo que refiere a los ingresos de explotación la mayoría de los recursos provienen de la venta de productos no industriales abarcando el 73.85% en el año 2015 y para el 2016 en adelante supera el 94%, así como se observa en el siguiente gráfico.

Se deleva que el GAD carece de autonomía económica, depende significativamente de las trasferencias del gobierno central para cubrir con la planificación de inversión, costos y gastos.

### b) Dependencia

Abordando el análisis de dependencia que tiene el GAD Municipal San Pedro de Huaca se califica como dependiente de los ingresos por transferencias del Estado, por lo tanto, muestra una baja eficiencia en la gestión de recursos propios. Se calcula los ingresos provenientes de las transferencias dividido para el total de ingresos.

$$Dependencia = \frac{\text{Ingresos por Transferencias}}{\text{Total de ingresos}}$$

$$\text{Dependencia 2015} = \frac{5.272.584,90}{5.745.278,45}$$

$$\text{Dependencia 2015} = 92\%$$

$$\text{Dependencia 2016} = \frac{4.564.441,64}{5.166.654,05}$$

$$\text{Dependencia 2016} = 88\%$$

$$\text{Dependencia 2018} = \frac{4.815.121,98}{5.407.435,03}$$

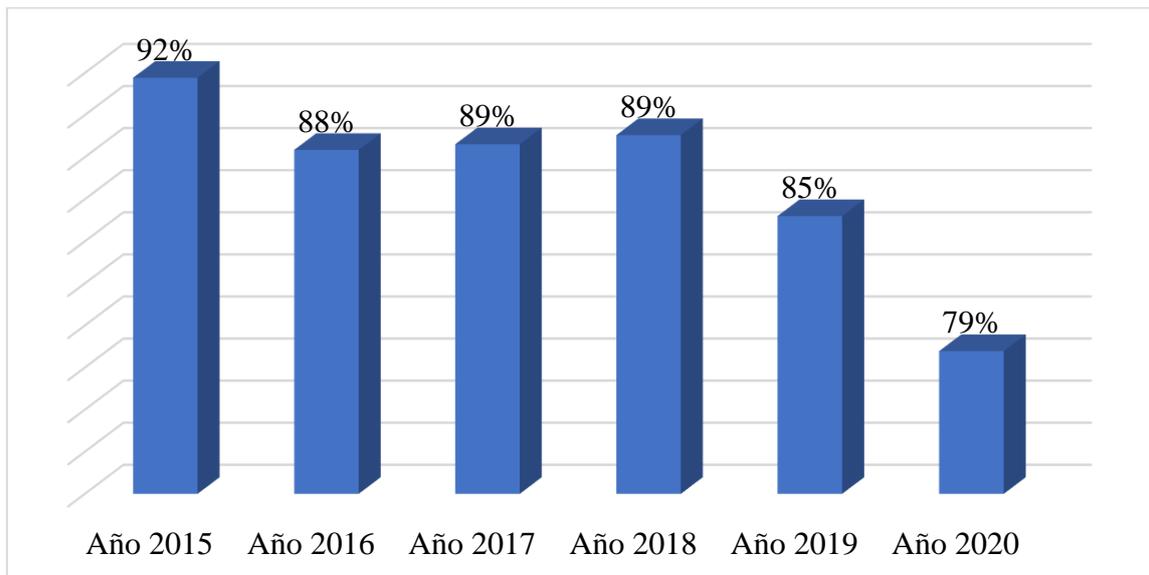
$$\text{Dependencia 2018} = 89\%$$

$$\text{Dependencia 2019} = \frac{4.386.131,81}{5.148.026,81}$$

$$\text{Dependencia 2019} = 85\%$$

$$\text{Dependencia 2020} = \frac{4.146.561,20}{5.263.364,58}$$

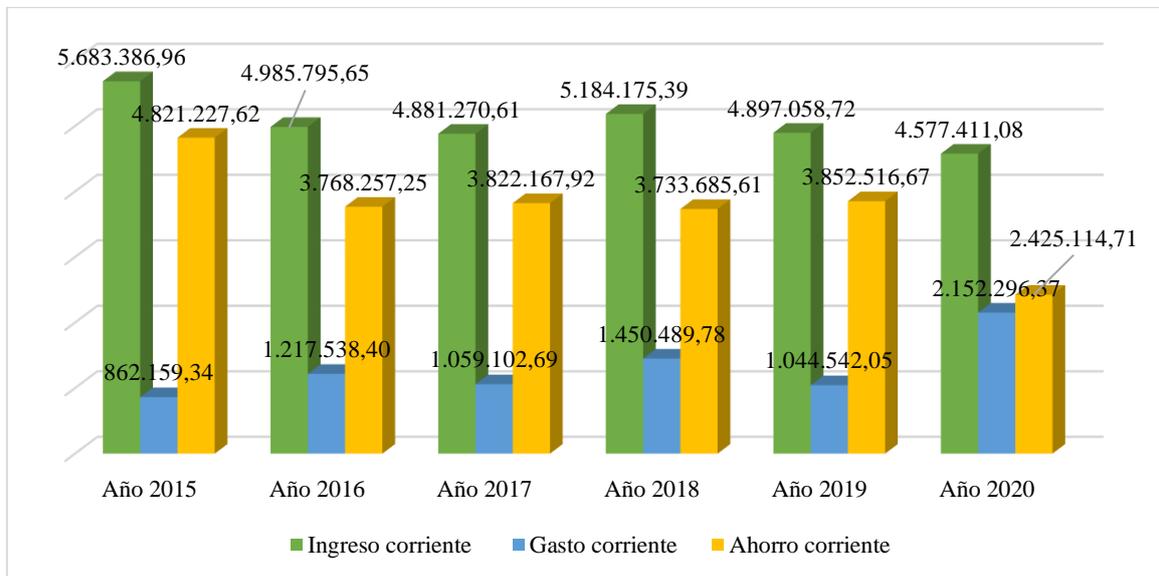
$$\text{Dependencia 2020} = 79\%$$



**Figura 15 Dependencia de ingresos por transferencia del Estado**

### c) Ahorro corriente

El GAD Municipal San Pedro de Huaca presenta una buena estructura de ahorro corriente, se determina restando los ingresos corrientes menos los gastos corrientes, dando como resultado el ahorro corriente de la institución.



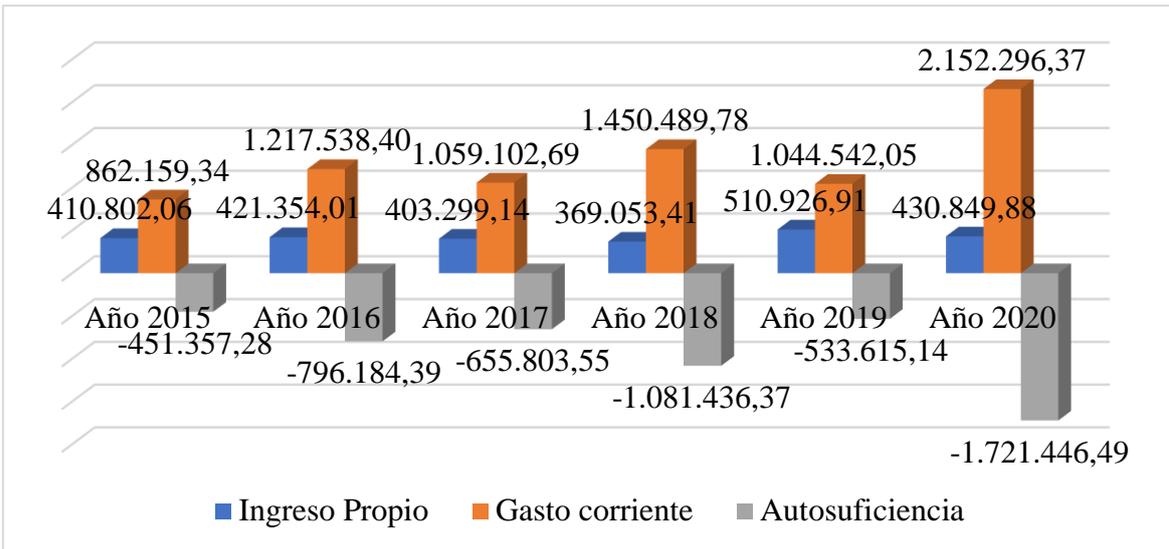
**Figura 16 Gasto corriente**

Aunque de todos los años analizados el resultado es positivo, el 2015 ha sido el que mejor situación económica ha presentado y el año 2020 ha tenido una baja significativa debido a la incidencia de la pandemia.

### d) Autosuficiencia

La autosuficiencia evalúa la capacidad de financiamiento que tiene el GAD Municipal San Pedro de Huaca para cubrir los gastos operativos y de administración, en una situación óptima es importante que el indicador supere el valor de gasto corriente, el resultado se obtiene de la siguiente manera.

$$\text{Autosuficiencia} = \text{Ingreso propio} - \text{gasto corriente}$$



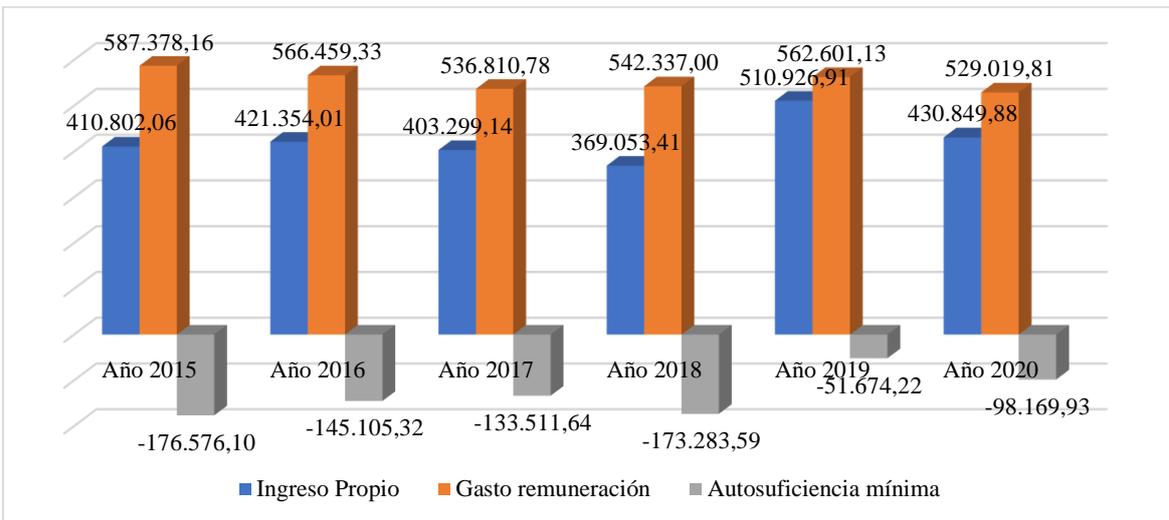
**Figura 17 Autosuficiencia**

El GAD Municipal San Pedro de Huaca en ninguno de los años analizados muestra autosuficiencia puesto que desde al año 2015 al 2020 presenta una diferencia negativa, sobre todo el año 2018 y 2020 han sido los más débiles en cuanto a la autogestión de recursos.

**e) Autosuficiencia mínima**

La autosuficiencia mínima fue calculada utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Autosuficiencia mínima} = \text{Ingreso propio} - \text{Gasto remuneración}$$



**Figura 18 Autosuficiencia mínima**

La auto eficiencia mínima muestra que el GAD Municipal San Pedro de Huaca no presenta una buena gestión de recursos propios, depende en su mayoría de la transferencia del gobierno central para cubrir con los gastos e inversiones en obras públicas.

Los indicadores financieros develan que las condiciones de solvencia, dependencia, autosuficiencia, auto suficiencia mínima, son adversas a los intereses del GAD, esto porque el GAD no cuenta con una buena y sólida estructura de ingresos propios, estos son insuficientes para cubrir los gastos corrientes, no se gestiona los recursos de manera directa, se depende en su mayor parte de los ingresos del gobierno central.

### 5.2.12. Metodología de evaluación de impacto

En el siguiente apartado se muestra la metodología de valoración del impacto de los indicadores financieros aplicados al GAD Municipal San Pedro de Huaca desde el año 2015 al 2020.

La valoración de la evaluación de la autonomía muestra una forma cuantitativa con una medición de < 50%, demostrando autonomía = 50% equilibrio y > 50% falta de autonomía.

**Tabla 13 Metodología de evaluación de autonomía**

Indicador	Valoración	Interpretación cualitativa	Año	Año	Año	Año	Año	Año
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomía	< 50%	Autónomo						
	= 50%	Equilibrado						
	> 50%	Falta de autonomía	95%	91%	92%	92%	88%	81%

En la valoración de la dependencia de igual manera se muestra una medición de < 50%, demostrando autonomía = 50% equilibrio y > 50% falta de dependencia.

**Tabla 14 Metodología de evaluación de dependencia**

Indicador	Valoración	Interpretación cualitativa	Año	Año	Año	Año	Año	Año
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dependencia	< 50%	Independiente						
	= 50%	Equilibrado						
	> 50%	Dependiente	92%	88%	89%	89%	85%	79%

Para la evaluación del ahorro corriente se utilizó una medición cualitativa de deficiente cuando el ingreso corriente es < al gasto corriente, bueno al obtener un ingreso corriente = gasto corriente y excelente cuando el ingreso corriente > gasto corriente.

**Tabla 15 Metodología de evaluación de ahorro corriente**

Indicador	Valoración	Interpretación cualitativa	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ahorro corriente	Ingreso corriente < gasto corriente	Deficiente						
	Ingreso corriente = gasto corriente	Bueno						
	Ingreso corriente > gasto corriente	Excelente	x	x	x	x	x	x

En cuanto a la autosuficiencia es deficiente cuando el ingreso propio < gasto corriente; bueno al obtener el ingreso propio = gasto corriente y excelente al contar con un ingreso propio > gasto corriente.

**Tabla 16 Metodología de evaluación de autosuficiencia**

Indicador	Valoración	Interpretación cualitativa	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Autosuficiencia	Ingreso propio < gasto corriente	Deficiente	x	x	x	x	x	x
	Ingreso propio = gasto corriente	Bueno						
	Ingreso propio > gasto corriente	Excelente						

El análisis de la autosuficiencia mínima refleja deficiencia cuando el ingreso propio < gasto remuneración, bueno al contar con un ingreso propio = gasto remuneración y excelente cuando el ingreso propio > gasto remuneración.

**Tabla 17 Metodología de evaluación de autosuficiencia mínima**

<b>Indicador</b>	<b>Valoración</b>	<b>Interpretación cualitativa</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
Autosuficiencia mínima	Ingreso propio < gasto remuneración	Deficiente	x	x	x	x	x	x
	Ingreso propio = gasto remuneración	Bueno						
	Ingreso propio > gasto remuneración	Excelente						

## CONCLUSIONES

- El GAD municipal San Pedro de Huaca, mantiene una estructura de ingresos provenientes de dos sectores, el primero corresponde a la asignación presupuestaria realizada por el gobierno central, en el año 2020 ascendió al 78.8% y el 22% al resultado de la explotación que corresponde a resultado de explotación es decir de impuestos, tasas, contribuciones, como principales. En cuanto a la estructura de gastos esta se encuentra distribuida de conformidad a la normativa las entidades públicas y específicamente los GAD's correspondiendo el 30% como máximo para gastos corrientes y el 70% para gastos corrientes, de capital y pago de deuda pública.
- Una vez aplicado el control interno mediante COSO I, al departamento financiero se determinó un nivel de riesgo del 38.63%, encontrándose entre sus principales debilidades la carencia de un modelo de gestión financiera, un plan estratégico, carencia de controles periódicos en la ejecución de actividades, escasos procesos y mecanismos de control en el área financiera. La municipalidad tiene debilidades sobre todo por los procesos que se estancan y no se ejecutan los pagos a proveedores con celeridad, lo que retrasa las obras y cumplimiento de obligaciones con terceros y de esta manera el desarrollo del cantón.
- El GAD municipal San Pedro de Huaca, carece de un modelo de gestión que permita un manejo técnico y transparente en la asignación de recursos financieros enfocándose en la liquidez de la institución; de igual manera se toma decisiones no tan eficientes por lo que no se evidencia un verdadero progreso en el cantón.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que celeridad en la ejecución del presupuesto asignado, priorizando las obras que beneficien a los habitantes del cantón, cumpliendo con las disposiciones de las normas y leyes sobre los porcentajes de asignación para cada componente del gasto corriente y de obra.
- Se recomienda Implementar un control interno como herramienta de gestión ya que proporciona una seguridad razonable para los procesos administrativos, operativos, y financieros de este GAD municipal, contribuyendo a la prevención y mitigación de posibles eventos y riesgosos que interrumpen el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo de sus actividades, evitando desperdicios y priorizar el gasto, sobre todo para que sea focalizado en necesidades de los habitantes del cantón.
- Se recomienda la aplicación del modelo de gestión financiera, el cual optimizará los procesos de gestión y distribución de recursos los mismos que servirán para mejorar los resultados económicos y administrativos de este GAD municipal. Así también es recomendable acatar las disposiciones emitidas por los entes de regulación y las normas de control como es la Norma de Control Interno para evitar problemas por la falta de su aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arguelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., Medina, F., & Cruz, C. (2018). El Endeudamiento como Indicador de Rentabilidad Financiera en las Pymes Turísticas de Campeche. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(1), 39-51.
- Armijos, J. N., Ormaza, J., & Erazo, J. (2020). Los indicadores de gestión financiera cumplen un papel fundamental dentro de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República*. Quito: Asamblea Nacional .
- Ayón, G., Pluas, J., & Ortega, W. (2020). El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas. *FIPCAEC*, 5(17), 117-136.
- Barajas, S., Hunt, P., & Ribas, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes* . Catalunya: Barreras& Creixell.
- Bogdansk, T., Santana, P., & Portillo, A. (2016). *Análisis Financiero*. UNID.
- Bravo, V. (2016). Aplicabilidad de estrategias como prevención del riesgo de liquidez en cooperativas de ahorro y crédito de Manabí. *mkt Descubre- ESPOCH FADE*(8), 126-136.
- Brito, E. (2016). *Planificación, Desarrollo y Proyectos de Inversión Pública* . Quito: IAEN.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232.

- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232.
- Carchi, K., Crespo, M., Gonzáles, S., & Romero, E. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 26-50.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2020). *COPLAFIP*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 306 de 22-oct.-2010. Obtenido de [https://ces.gob.ec/lotaip/2020/Julio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20Org%C3%A1nico%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%BAblicas.pdf](https://ces.gob.ec/lotaip/2020/Julio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20Org%C3%A1nico%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%BAblicas.pdf)
- Consejo Nacional de Planificación . (2017). *Plan Nacional de Desarrollo* . Quito .
- Córdaba, M. (2016). *Gestión Financiera*. ECOE. Obtenido de [coediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edición.pdf](http://coediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edición.pdf)
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá : ECOE.
- De la Guerra, E. (2016). Presupuesto, gasto público y compra pública responsable en Ecuador. *Revista de Derecho*(25), 57-84.
- Domínguez, N. (2018). *Caso práctico sobre Contabilidad Gubernamental* . Mexico: ISEF.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*(5), 217-226. Obtenido de [Dialnet-LosEstadosFinancierosYLasPolíticasContables-7144051.pdf](http://Dialnet-LosEstadosFinancierosYLasPolíticasContables-7144051.pdf)
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala - Ecuador: UTMACH. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE. Obtenido de [oks.google.com.ec/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=coso+1++y+sus+componentes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_t42cyaL0AhVJm2oFHdWpD8oQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=coso%201%2](https://books.google.com.ec/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=coso+1++y+sus+componentes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj_t42cyaL0AhVJm2oFHdWpD8oQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=coso%201%2)

Estupiñan, R. (2017). *Estados Financieros Básicos bajo NIC/NIF*. ECOE. Obtenido de [coediciones.com/wp-content/uploads/2017/07/Estados-financieros-basicos-bajo-NIC-NIF-3ra-Edición.pdf](https://coediciones.com/wp-content/uploads/2017/07/Estados-financieros-basicos-bajo-NIC-NIF-3ra-Edición.pdf)

Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Machala: UTMACH.

Galindo, F., & Guerrero, C. (2015). *Contabilidad Gubernamental*. México: Patria.

Gamboa, J., & Santiago, N. (2017). *Introducción a la Contabilidad General*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de [evistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%20SEIS%20CONTA%20OK.pdf](https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%20SEIS%20CONTA%20OK.pdf)

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1-16.

García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. Mexico: Patria.

García, V. (2015). *Análisis Financiero UN enfoque integral*. Mexico : Patria .

Gaytán, J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros. *Redalyc*, 122-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088006/571864088006.pdf>

- Gobierno del Cantón San Pedro de Huaca. (2015). *Historia y Descripción*. Obtenido de [cured.cu/Cantón\\_San\\_Pedro\\_de\\_Huaca\\_\(Ecuador\)](http://cured.cu/Cantón_San_Pedro_de_Huaca_(Ecuador))
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Huaca . (2009). *ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO*. Huaca.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planificación estratégica* . Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Guerra, I., & Palomino, G. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 738-758. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/112/96>
- Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Almería: Universidad de Almería. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=MXQrDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=MXQrDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Herrera, A. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Conatables*, 24(46), 151-160.

- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- Julio, P. (2020). Importancia del Modelo de Gestión Empresarial para las Organizaciones Modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 16(4), 272-283.
- López, P., & Fachelli, S. (s.f.). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf)
- Mantilla, S. (2015). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá : ECOE.
- Mariño, G., & Medina, I. (2019). La administración financiera: una utopía en las microempresas. *Universidad Libre de Colombia*, 123-144.
- Mendoza, W., Loo, V., Salazar, G., & Nieto, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 313-333.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2021). *COPLAFIP*. Q: Quito .
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Normas Técnicas de Presupuesto*. Quito: Ministerio de Economía y Finanzas .
- Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Universidad de las Fuerzas Armadas*, 5(1), 8-28.
- Montaño, S., López, D., & Socarras, C. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria. *Espacios*, 41(13), 1-19.

- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planificación financiera* . Mexico: Patria.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2012). Análisis de los Indicadores Financieros en las Sociedades Portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1).
- Muñiz, L. (2015). *Control presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto* . Barcelona: PROFIT.
- Observatorio Regional de Planificación de Desarrollo. (2020). *Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador*. Obtenido de [https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20\(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20\(COOTAD\)\)](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20(COOTAD))).
- Otero, A. (8 de 8 de 2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA\\_Enfoques%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20(1).pdf)
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(38), 33-48.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pérez, J. (2013). *La contabilidad y los estados financieros*. Madrid: ESIC.

- Pérez, R. (2019). *Modelación financiera*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia.  
Obtenido de file:///C:/Users/hp/Downloads/modelacionfinanciera\_concep-  
aplicaciones%20(1).pdf
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (2015). *Gestión financiera pública en América Latina. La clave de la eficiencia y transparencia*. New York: BID.
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). *Introducción a las Finanzas*. Alicante : Area de Innovación y Desarrollo .
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Ramirez, C. (2011). Los presupuestos: Sus objetivos e importancia. *Revista Cultural*, 73-84.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26.  
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, F. (2017). *Finanzas 2 Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rodríguez, H., Fernández, A., & Martínez, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de la Dirección*, 9(1), 23-44.
- Román, J. (2017). *Estados financieros básicos*. ISEF.
- Roman, O. (2015). *Planeación estratégica*. Omniscriptum GmbH & Company Kg.

- Romero, E., & Romero, N. (2019). *Finanzas públicas para una mejor gestión de los recursos* . Bogotá: Ediciones de la U.
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos*. Ambato: PÍO XII.
- Saucedo, H. (2019). *Auditoría Financiera del Capital de Trabajo en Pymes Evaluación integral para su negocio* . Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- Seclen, J., & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Estado Unidos: Fondo Editorial de la PUCP. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=0EDZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=0EDZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Secretaría de Nacional de Planificación . (2021-2025). *Plan Nacional de Oportunidades*. Ecuador: SENPLADES. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Secretaria Naconal de Gestión de Riesgos . (2013). Quito.
- Sierra, S. (2022). *Implementación de Control Interno En Los Procesos de la Dirección Financiera del Gad Municipal San Pedro De Huaca – Provincia del Carchi*. Ibarra: PUCESI.
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24), 11-23.
- Tello, I., Tull, L., Vaca, A., & Villavicencio, N. (2018). *Contabilidad General*. Guayaquil: Compás. Obtenido de /CONTABILIDAD%20GENERAL.pdf

- Valencia, B., & Narváez, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 691-722. Obtenido de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/526>
- Villegas, Y. (2017). *La gobernanza democrática, un modelo de gestión para avanzar hacia la equidad de género. El caso de la articulación entre la Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín y la Corporación para la Vida Mujeres que Crean 2009 – 2011*. Universidad EAFIT. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12305/Yulieth\\_VillegasEchavarr%EDa\\_2017.pdf;jsessionid=4F4BA95A947D1FDD78EC55E94941C0C1?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12305/Yulieth_VillegasEchavarr%EDa_2017.pdf;jsessionid=4F4BA95A947D1FDD78EC55E94941C0C1?sequence=2)
- Zamaniego, Z. (2018). *Modelo de gestión financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba*. Ambato Ecuador: PUCE. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2458/1/76745.pdf>
- Zepeda, R. (2016). El juego de la asignación presupuestal a las Universidades Públicas Estatales en México Después de la Transición Democrática. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(70), 901-928.

# ANEXOS

## Anexos 1 Entrevista al Señor Alcalde



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADO



### MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA

**Objetivo:** Analizar la estructura de ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2015 – 2020.

A continuación, encontrará un cuestionario de 14 preguntas abiertas con el fin de recolectar información relevante que contribuya a diseñar un modelo de gestión financiera para el GAD Municipal San Pedro de Huaca.

#### Cuestionario

1. ¿Cuál es la fuente de ingresos del GAD municipal en los últimos 5 años?  
.....  
.....
2. ¿Cuáles son los gastos principales a las que destina mayor rubro la municipalidad en los últimos 5 años?  
.....  
.....
3. ¿La pandemia a afectado en la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?  
.....  
.....
4. ¿Existen políticas bien establecidas para el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad?  
.....  
.....
5. ¿De qué manera se impulsa el desarrollo social del cantón?  
.....  
.....
6. ¿Considera que los recursos públicos se están manejando de manera eficiente?  
.....  
.....
7. ¿Cuáles son los mecanismos que garantizan la veracidad de la información financiera?  
.....  
.....
8. ¿Cuáles son las obras prioritarias que debe poner en marcha la municipalidad?  
.....  
.....

9. ¿Cuáles son las debilidades y limitaciones que enfrenta la municipalidad?  
.....  
.....
10. ¿El municipio ha enfrentado problemas de liquidez en los últimos tres años?  
.....  
.....
11. ¿Cuáles son las principales obras que se han realizado en los últimos tres años?  
.....  
.....
- ...
12. ¿El presupuesto del GAD municipal permite cubrir las obras y gastos planificados?  
.....  
.....
13. ¿Existe estructurado un modelo de gestión financiera para el GAD municipal?  
.....  
.....
14. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión financiera para el GAD de San Pedro de Huaca?  
.....  
.....

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN FINANZAS PUBLICAS**



**DIRECCIÓN FINANCIERA**

Entrevista aplicada a la directora financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Huaca.

**Objetivo:** Recabar información para diseñar un modelo de gestión financiera para aplicarlo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2021 - 2026.que permita mitigación de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales. La información será utilizada netamente con fines académicos para optar por el título de Magister en finanzas mención dirección financiera.

**Cuestionario**

- 1.¿A su criterio cómo considera el sistema financiero del GAD?  
.....  
.....  
...
- 2.¿Con que frecuencia realiza la dirección financiera la evaluación a la ejecución del presupuesto?  
.....  
.....
- 3.¿Se acompaña la partida presupuestaria con la necesidad de la institución?  
.....  
.....
- 4.¿Las necesidades institucionales se plantean en base al POA?  
.....  
.....
5. ¿Con que frecuencia se evalúa el POA?  
.....  
.....
- 6.¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesto el GAD que pueden afectar las funciones y responsabilidades en su área?  
.....  
.....
- 7.¿Cuáles considera que son los principales riesgos al momento de realizar el control previo a los procesos de contratación pública?  
.....  
.....
- 8.¿Existe un cronograma de tiempo y es cumplido para los procesos precontractuales referentes a la adquisición de bienes, prestación de servicios y/o consultorías?  
.....  
.....

9.¿Cada funcionario maneja sus claves de acceso a sistemas interbancarios, sistemas financieros, sistemas contables?

.....  
.....

10.¿La dirección financiera tiene un control sobre los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios?

.....  
.....

11.¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta el GAD al momento de revisar la documentación sustentadora antes de pago?

.....  
.....

12.¿La pandemia ha incidido en el presupuesto de ingresos y gastos del GAD?

.....  
.....

13.¿El GAD municipal posee un sistema de evaluación de riesgos financieros?

.....  
.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN  
FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA A CONCEJALES DEL CANTÓN SAN PEDRO DE  
HUACA

**Objetivo:** Establecer los riesgos financieros que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca.

A continuación, encontrará un cuestionario de 8 preguntas cerradas con el fin de recolectar información relevante que contribuya a diseñar un modelo de gestión financiera para el GAD Municipal San Pedro de Huaca.

**Cuestionario**

1. **¿Cada cuanto se presentan los informes de gestión de los funcionarios públicos?**
  - Mensual ( )
  - Trimestral ( )
  - Semestral ( )
  - Anual ( )
2. **Con que frecuencia se capacita al personal**
  - Mensual ( )
  - Trimestral ( )
  - Semestral ( )
  - Anual ( )
  - No se capacita ( )
3. **Cómo considera la difusión de la información a los habitantes sobre el pago de impuestos, tasas y contribuciones:**
  - Eficiente ( )
  - Poco eficiente ( )
  - Deficiente ( )
  - No existen políticas de difusión de información ( )
4. **¿Cómo califica el sistema de recaudación de impuestos, tasas y contribuciones?**
  - Muy bueno ( )
  - Bueno ( )
  - Regular ( )
  - Malo ( )
5. **¿Se aplican controles internos en el área de cobranzas:**
  - Diario ( )
  - Semanal ( )
  - Mensual ( )
  - Trimestral ( )
  - Semestral ( )
  - Anual ( )
6. **¿Cuáles considera que son los riesgos a los que se enfrenta el GAD municipal?**
  - Liquidez ( )
  - Operativo ( )

- No tiene riesgo ( )
7. **¿Considera que los servidores públicos encargados de la gestión de cobranzas están debidamente capacitados?**  
 Si ( )  
 No ( )
8. **¿Considera que el presupuesto logra cubrir con las obras y gastos presupuestos?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
9. **¿El concejo municipal recibe de la alcaldía un informe de fácil comprensión?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
10. **¿El concejo municipal solicita explicaciones de los incumplimientos de los objetivos?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
11. **¿El concejo municipal respeta el ámbito de la toma de decisiones?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
12. **¿Las reuniones del concejo son cumplidas de acuerdo a los cronogramas establecidos?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
13. **¿El presupuesto anual es sometido a consideración del concejo municipal?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
14. **¿Se da seguimiento al plan estratégico del GAD?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
15. **¿La máxima autoridad pone en consideración la aprobación del presupuesto definido de acuerdo a la normativa legal?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )
16. **¿El concejo municipal tiene acceso a la información para el seguimiento correspondiente?**  
 Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 Nunca ( )

Anexos 4 Tabulación de encuesta a concejales

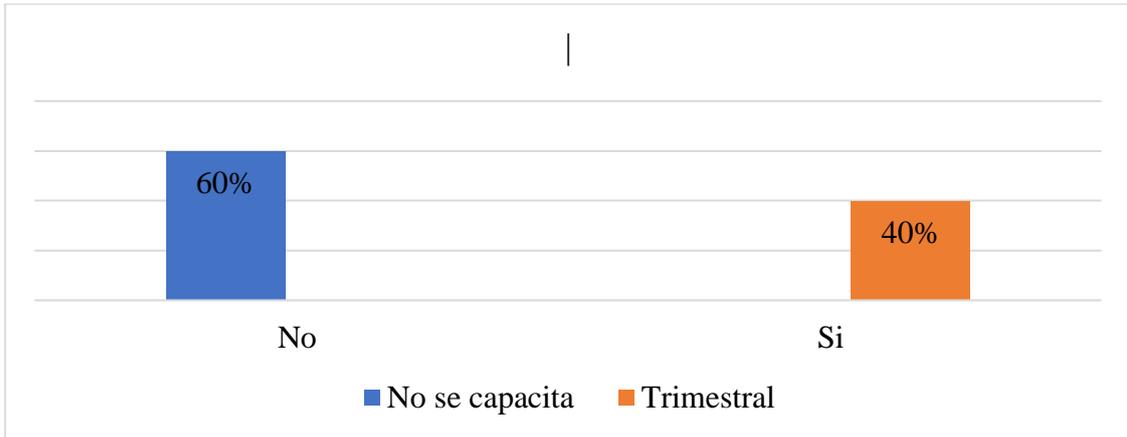


Figura 19 Capacitación al personal

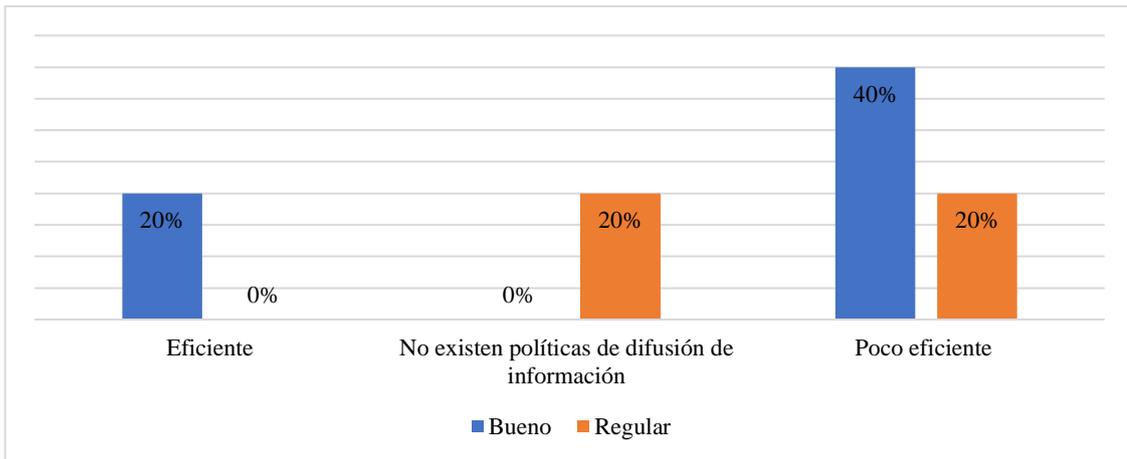


Figura 20 Manejo sobre el pago de impuestos, tasas y contribuciones

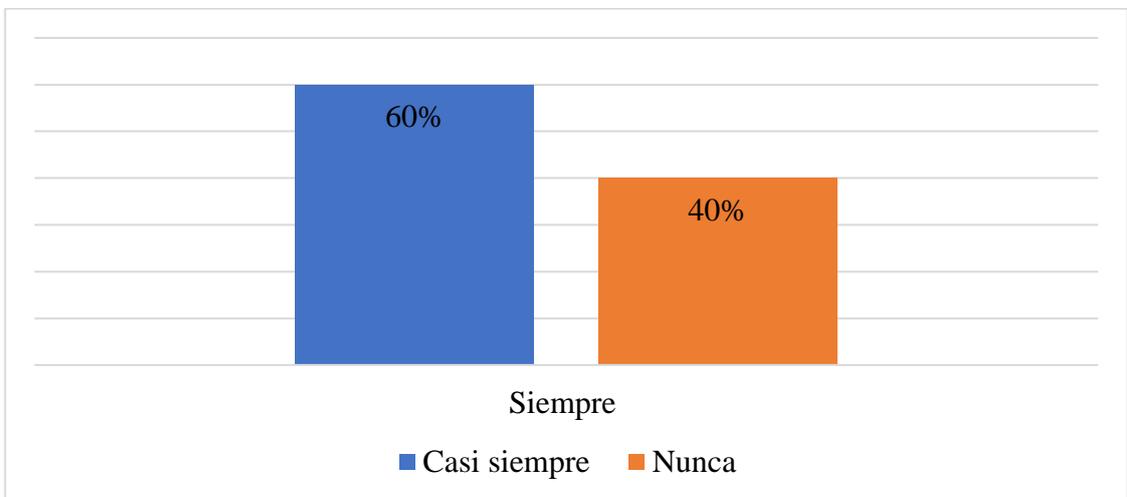
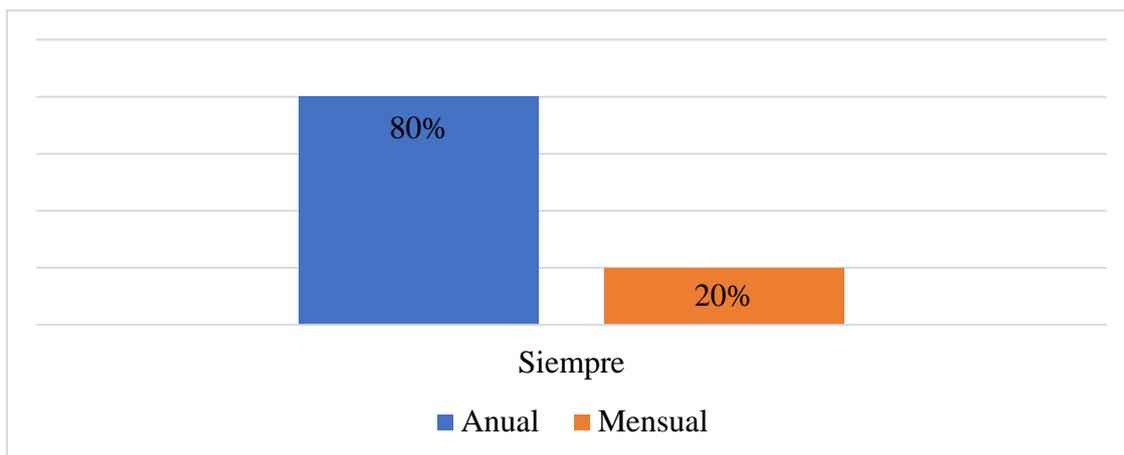


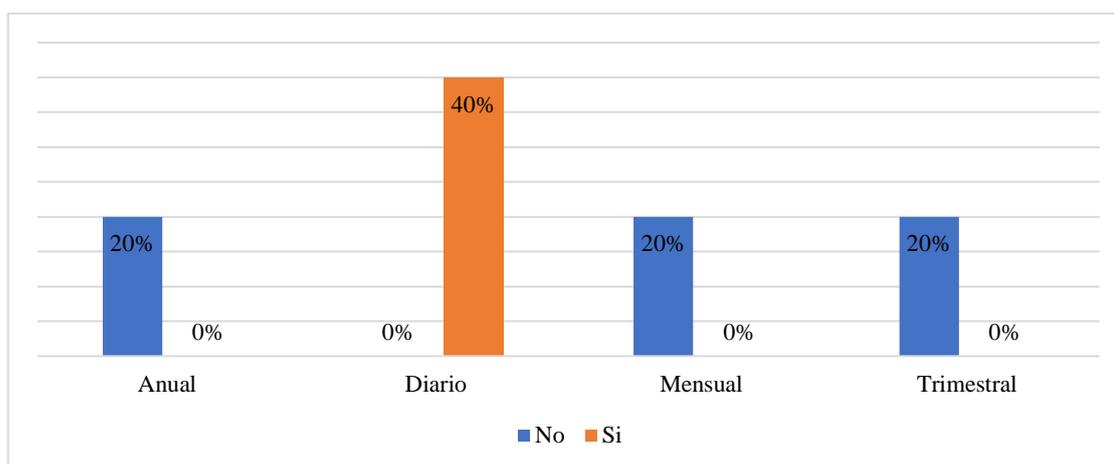
Figura 21 Análisis del presupuesto por parte del concejo municipal.

**¿El concejo municipal solicita explicaciones de los incumplimientos de los objetivos?**



**Figura 22 Tiempo de presentación de informes de gestión**

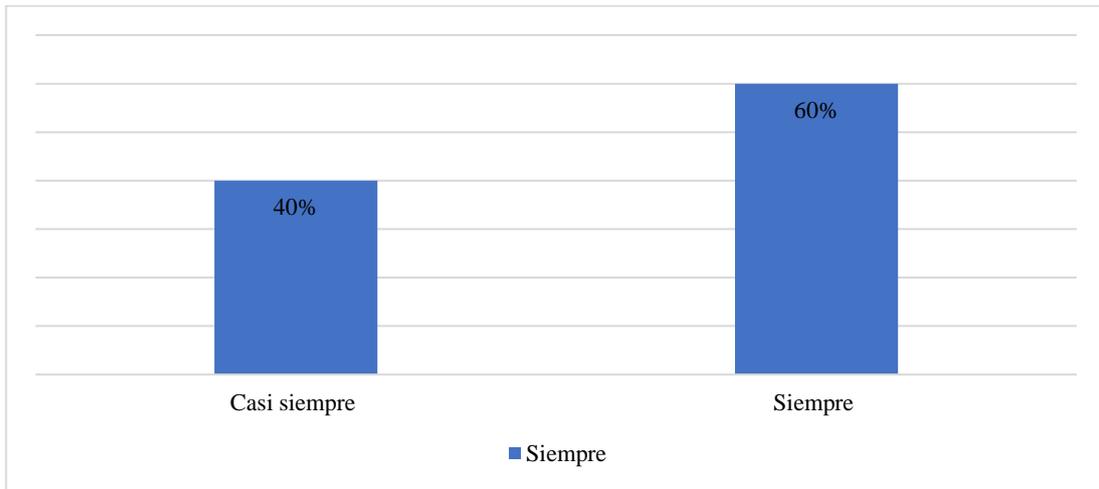
**¿Considera que los servidores públicos encargados de la gestión de cobranzas están debidamente capacitados?**



**Figura 23 Controles internos en el área de cobranza**

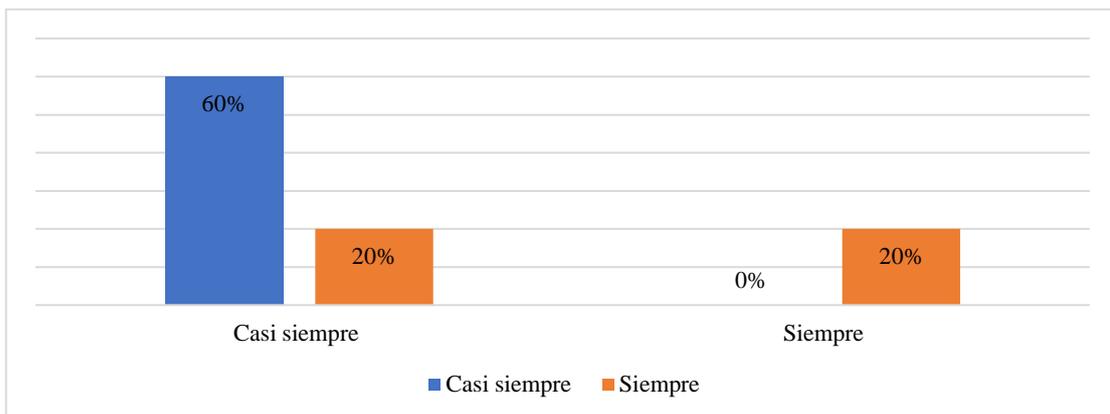
Las autoridades consideran que el control que se lleva a cabo en el área de cobranza de manera diaria permite un mejor desarrollo de las actividades y un adecuado manejo de recursos.

**¿Las reuniones del concejo son cumplidas de acuerdo con los cronogramas establecidos?**



**Figura 24 Toma de decisiones del concejo municipal**

**¿El concejo municipal tiene acceso a la información para el seguimiento correspondiente?**



**Figura 25 Seguimiento al plan estratégico**

Anexos 5 Cuestionario de Control Interno

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA**

Enlistar por cada componente y elemento las preguntas con su respectivo tipo de respuesta, opciones de respuestas, el funcionario a quien va dirigida la pregunta, la calificación que tiene esa pregunta y la ponderación del componente y elemento.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO EN EL GAD MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE HUACA								PONDERACIÓN
Nº.	DESCRIPCIÓN	TIPO	CARGOS	PUNTAJE	OBSERVACIONES	No. DE RESPUESTAS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN IDEAL
<b>AMBIENTE DE CONTROL (Componente)</b>								<b>20</b>
<b>Integridad y Valores Éticos</b>								-
1	¿Existe documentado un código de ética?	1	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
2	¿Se ha difundido un código de ética a todo el personal?	3	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					

3	¿Se encuentran definidos los valores éticos y de conducta ?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
4	¿Se ha establecido sanciones para directivos y trabajadores que violenten los códigos de convivencia y trabajo?	3	Si Si, pero no se deja evidencia No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
<b>TOTAL</b>									
<b>Gestión por competencia</b>									
5	¿Se realizan capacitaciones continuas para todos los colaboradores?	9	Si Si, algunas áreas No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
6	¿Se realizan reuniones de acuerdo a lo establecido en los reglamentos?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
7	¿El concejo municipal tiene conocimiento del presupuesto anual y las reformas presupuestarias?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
<b>TOTAL</b>									
Filosofía y estilo de la Dirección									

8	¿El GAD posee mecanismos que permitan a los empleados expresar quejas y reclamos	2	Si No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
<b>TOTAL</b>									
<b>Estructura Organizacional</b>								-	
9	¿El organigrama estructural refleja la realidad actual?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
10	¿Existe una adecuada definición de responsabilidades de acuerdo al organigrama estructural?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
<b>TOTAL</b>									
<b>Políticas y prácticas de RRHH</b>									
11	¿Existen procesos de evaluación de desempeño anuales?	3	Si Si, pero no se deja evidencia No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					
12	¿Se cuenta con la documentación del reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo?	1	Si Si, pero no está socializado Si, pero no está aprobado Si, pero no está actualizado Si, está en proceso No	ANALISTA DE TALENTO HUMANO					

EVALUACIÓN DEL RIESGO (Componente)							20	
Objetivos Estratégicos								
1 3	¿Cuenta la entidad con un plan estratégico debidamente documentado?	1	Si Si, pero no está socializado Si, pero no está aprobado Si, pero no está actualizado Si, está en proceso No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
1 4	¿En la elaboración del plan estratégico se incluyó al personal de áreas claves?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
1 5	¿La municipalidad realiza controles periódicos en las diferentes áreas para determinar los riesgos?	9	Si Si, en algunas áreas No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
<b>TOTAL</b>								
Objetivos Operativos								
1 6	¿La ejecución de las obras se realiza en base al POA?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA				

			Si, anualme nte No					
17	¿El PAC se ejecuta de acuerdo a la programación realizada?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				
18	¿En el GAD priorizan los riesgos financieros?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				
19	¿El área financiera está expuesta a riesgos financieros?	5	Si, permane nte Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				
20	¿Los trabajadores que laboran en el área de compras públicas se encuentran capacitados para el cargo?	2	Si No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				
<b>TOTAL</b>								
<b>Objetivos de cumplimiento</b>								<b>50</b>

2 1	¿Los ingresos cumplen con la normativa legal y son ingresados al presupuesto?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
2 2	¿Las recaudaciones de dinero son recibidas únicamente en las ventanillas autorizadas por el GAD?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
2 3	¿Se verifica el pago de obligaciones con las instituciones del Estado?	8	Si A veces No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
2 4	¿Se realiza el proceso que corresponde en lo referente a custodia de pólizas y solicitud de renovación?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	TESORERÍA					
2 5	¿ El GAD cuenta con algún sistema que le permita acceder, compartir y transferir la información que requiera de cambios?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
2 6	¿En el área financiera el/la contador(a) es el responsable de la elaboración de estados financieros?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
2 7	¿Existen respaldos de los pagos realizados por la adquisición de bienes o servicios?	2	Si No	TESORERÍA					

28	¿El sistema con el que cuenta el área financiera es seguro y le permite salvaguardar la información?	8	Si A veces No	ANALISTA TALENTO HUMANO					
29	¿La Dirección Financiera determina frecuentemente el grado de cumplimiento de los planes, programas o proyectos programados con los ejecutados?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
30	¿En el GAD Municipal se priorizan los riesgos financieros?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					-
31	¿Compras Públicas realiza la fase de preparación, selección y contratación en los procesos de ínfima cuantía de conformidad a la normativa tributaria y de contratación vigente?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					-
32	¿Se verifica que el pago de obligaciones de Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Agencia Nacional de Tránsito se realizan en los plazos determinados?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					-
33	¿El área o jefatura de Comprobación y Rentas realiza el control diario en la emisión, cálculo y recaudación de ingresos propios como impuestos, tasas y contribuciones?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si,	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					-

			anualme nte No					
3 4	¿En la fase de programación y formulación del presupuesto institucional, se deja evidencia documental de los procesos y cálculos realizados?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				-
3 5	¿Existe dificultad en determinar la base de estimación de ingresos y gastos según lo que determina el COOTAD?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				-
3 6	¿El personal que labora en el área financiera se encuentra debidamente capacitado?	5	Si, permane nte Si, mensula mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				-

37	¿La dirección financiera efectúa el seguimientos y evaluación presupuestaria en el que determine el comportamiento de los ingresos y gastos?	6	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						-
38	¿Existen restricciones para el acceso a las áreas claves, por ejemplo (sistemas, tesorería y contabilidad)?	9	Si Si, algunas áreas No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						-
39	¿La Dirección Financiera ha establecido procedimientos de control de manera sistematizada de la emisión, venta, dada de baja, liquidación y secuencia cronológica de especies valoradas como patentes, plusvalías, entre otras?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						-
40	¿Recaudación conjuntamente con Tesorería Municipal informan de manera oportuna la necesidad de impresión de especies valoradas?	6	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						-

4 1	¿Tesorería tramita ante la Dirección Financiera el proceso que corresponde para la baja de especies valoradas?	13	Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA						-
4 2	¿Se levanta un Acta de Constancia del proceso de baja de especies valoradas?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA						-
4 3	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de contabilidad?	4	Si Si, pero no se aplica No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA						-
4 4	¿Se dispone de manera frecuente realizar las acciones necesarias ante los contribuyentes y usuarios para la recuperación de cartera vencida?	13	Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA						-
4 5	¿El dinero recaudado es depositado diariamente en las cuentas de la entidad?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA						-

4 6	¿La institución ha tomado medidas de protección para los valores recaudados por concepto de ingresos, a fin de que los recursos se encuentren resguardados y protegidos ante eventuales riesgos de pérdidas?	5	Si, permane nte Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					-
4 7	¿Existen mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de cajas fuertes?	2	Si No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					-
4 8	¿Se ha delegado la custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					-
4 9	¿Se realizan anualmente inventarios de activos fijos de toda la entidad?	8	Si A veces No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					-
TOTAL								-	-
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)</b>									<b>20</b>
<b>Eficiencia y Eficacia en las operaciones</b>								-	

50	¿El personal del área financiera está capacitado para ejercer el cargo?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
51	¿La dirección financiera da seguimiento al presupuesto para determinar el comportamiento de los ingresos y los gastos?	6	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
52	¿Las actividades que se realizan en el área de recaudación y contabilidad se encuentran bien definidas?	7	Si, diariamente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					

5 3	¿En la entidad se han realizado auditorías con el fin de revisar la información del área financiera?	7	Si, diariame nte Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
<b>TOTAL</b>									
<b>Confiabilidad en la información financiera y operativa</b>									
3 3	¿En el área financiera se registran todos los ingresos y los gastos por medio de las cuentas establecidas en el catálogo de cuentas?	5	Si, permane nte Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
3 4	¿Las conciliaciones bancarias se las realiza periódicamente?	10	Si Si, pero no todos No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
3 5	¿De los valores generados por las recaudaciones, el área financiera lleva el control?	2	Si No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					

36	¿En el área financiera se encuentran debidamente establecidos los procedimientos y políticas de control?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
37	¿Cuándo en el área financiera se presentan problemas, estos son comunicados a la dirección superior?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
38	¿La entidad cuenta con un instructivo interno que oriente el registro contable de las operaciones?	2	Si No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
39	¿Los comprobantes de ingreso y egreso son numerados y archivados en forma cronológica?	2	Si No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
40	¿Al momento de presentarse diferencias en las conciliaciones, se realizan proceso de solución?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
41	¿El sistema contable garantiza la fiabilidad de la información contable?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
42	¿Se realizan arqueos de caja de manera sorpresiva?	8	Si A veces No	TESORERÍA					

4 3	¿Existe un control de las especies valoradas?	6	Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No	TESORER ÍA					
4 4	¿Se realizan conteos físicos de las especies valoradas?	6	Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No	TESORER ÍA					
4 5	¿El área de tesorería tramita ante la dirección financiera la baja de especies valoradas?	13	Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No tramita	TESORER ÍA					
4 6	¿Se levanta un acta de constancia del proceso de baja de especies valoradas?	8	Si A veces No	TESORER ÍA					

47	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de contabilidad?	4	Si Si, pero no se aplica No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
<b>TOTAL</b>									
<b>Protección de los activos de la entidad</b>									
48	¿Los ingresos recaudados por ventanilla son depositados de forma diaria en las cuentas de la entidad?	8	Si A veces No	CONTABILIDAD					-
49	¿Los valores de ingreso se encuentran resguardados y protegidos ante riesgos de perdidas?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
50	¿Los activos fijos son registrados de manera correcta?	10	Si Si, pero no todos No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
51	¿Existen procesos de contratación física de bienes adquiridos previo al registro y pago de los mismos?	8	Si A veces No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
52	¿Se realizan arquezos sorpresivos y periódicos a los responsables del manejo del dinero?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si,	ANALISTA DE CONTABILIDAD					

			anualme nte No					
5 3	¿Se realizan de forma anual registros de los activos fijos ?	8	Si A veces No	ANALIST A DE CONTABI LIDAD				
5 4	¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados para su identificación con los registros detallados?	10	Si Si, pero no todos No	ANALIST A DE CONTABI LIDAD				
5 5	¿Existen pólizas actualizadas de los activos del GAD?	2	Si No	ANALIST A DE CONTABI LIDAD				
5 6	¿Los bienes del GAD están asignados con firmas de responsabilidad a cada trabajador	10	Si Si, pero no todos No	ANALIST A DE CONTABI LIDAD				
<b>TOTAL</b>								
<b>Cumplimiento de las disposiciones legales y Normas aplicables</b>								<b>25</b>
5 6	¿La institución municipal prepara su POA y el presupuesto del año siguiente de conformidad con las prioridades establecidas en el PDyOT ?	12	Si, trimestra lmente Si, semestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA				

57	¿La máxima autoridad pone en consideración del Concejo Municipal, el proyecto definitivo de presupuesto cumpliendo con la normativa legal para su aprobación?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
58	¿La información financiera al momento de su presentación cumple con las normas y estándares establecidos por la ley?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
<b>TOTAL</b>									
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)</b>									<b>20</b>
<b>Información</b>									-
59	¿En las cuentas bancarias se encuentran registradas las firmas correspondientes del personal responsable de su manejo?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
60	¿En ausencia temporal de los titulares de las firmas registradas, las personas encargadas subrogantes al cargo tienen asignadas y registradas sus firmas?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
61	¿Se respalda la información existente en los sistemas contables y financieros?	7	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente Si, diariamente	ANALISTA DE CONTABILIDAD					

			nte No						
6 2	¿Existen políticas y procedimientos para el respaldo de información?	2	Si No	ANALISTA DE CONTABILIDAD					
<b>TOTAL</b>									<b>0</b>
<b>Comunicación</b>									<b>-</b>
6 3	¿La información relevante comunicada de manera oportuna para permitir al personal afrontar sus responsabilidades?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
6 4	¿Los informes de gestión son reportados a la ciudadanía?	12	Anualmente Cada 2 años o más Cada 4 años o más No realiza	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					

6 5	¿La dirección financiera mantiene comunicación frecuente con su área?	5	Si, permane nte Si, mensual mente Si, trimestra lmente Si, anualme nte No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
6 6	¿Se comunican dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias?	4	Si Si, pero no se aplica No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
TOTAL									
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO (Componente)</b>									<b>20</b>
<b>Participación ciudadana (e) de planificación</b>									
6 6	¿Las auditorías externas se realizan de cada que tiempo?	12	Anualme nte Cada 2 años o más Cada 4 años o más No realiza	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
6 7	¿El GAD cuenta con un área de auditoría interna?	2	Si No	ANALIST A TALENTO HUMANO					

68	¿Periodicamente se realizan auditorías en el área financiera?	11	Anualmente Cada 2 años o más Cada 4 años o más Planificados por corto plazo	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
69	¿En el GAD Municipal se realizan análisis continuos que permitan detectar posibles irregularidades en el área financiera?	5	Si, permanente Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, anualmente No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
70	¿Se formula y se implementa un plan de mejoras en base a los resultados de la autoevaluación del sistema de control interno ejecutado?	2	Si No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
71	¿El GAD realiza una evaluación anual de la gestión institucional que considere el cumplimiento de metas y los resultados de los indicadores en cada área de la institución?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
72	¿Se elabora y ejecuta un plan de mejora a partir de la evaluación anual de la gestión institucional?	8	Si A veces No	DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					

7 3	¿Los planes de acción que se toman en la institución son aprobaos y supervisados por la máxima autoridad?	2	Si No	DIRECTO RA ADMINIS TRATIVA FINANCI ERA					
<b>TOTAL</b>									

**Anexos 6 Presentación del borrador del anteproyecto**

San Pedro de Huaca, 16 de noviembre de 2020

Lcdo.  
**Armando Pallacho M.**  
ALCALDE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE HUACA

De mis consideraciones,

Por medio del presente, estimado señor Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Huaca, adjunto el borrador del anteproyecto para la obtención del título en el Programa de Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera, dictado por el Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte y que se desarrollará en este GAD Municipal con el tema: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 – 2026", para lo cual solicito a usted, señor Alcalde se me de las facilidades para la obtención de la información precedente para el desarrollo del presente proyecto.

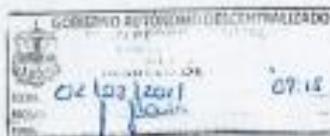
Por la atención que se digne dar a la presente reitero mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,



**Ing. Eber Francisco Chamorro Arteaga**  
ESTUDIANTE DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA





San Pedro de Huaca, 02 de marzo de 2021

Lcdo.

**Armando Paillacho M.**

**ALCALDE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE HUACA**

De mis consideraciones:

Por medio del presente, estimado señor Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Huaca, y haciendo referencia a la solicitud de fecha 16 de noviembre de 2020, en el cual se presentó el borrador del anteproyecto previo a la obtención del título de Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera, dictado por el Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, y en el que se expuso brevemente el trabajo a realizarse con el tema: "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA PARA EL PERIODO 2021 - 2026".

Por lo cual solicito a usted señor Alcalde se me ayude con la información, para la elaboración de la presente tesis, dicha información que se requiere la debe proporcionar el departamento financiero, como el de talento humano de dicha municipalidad. La información que se requiere es la siguiente:

- Histórico de del Presupuesto, detallado por ítem presupuestario de los años 2015 – 2020.
- Balance General
- Estado de Flujos
- Distributivo de nomina con la escala salarial
- Modalidad Laboral
- Denominación de puesto.

Dicha solicitud de la información señor Alcalde solicito sea de manera magnética la cual podría ser entregada personalmente para ello mi número telefónico es 0962962248 o enviada a mi correo personal echamorro1987@gmail.com, lo que nos ayudaría para la elaboración de la presente tesis.

Por la atención que se digne dar a la presente reitero mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,



**Ing. Ever Francisco Chacorro Arteaga**

**ESTUDIANTE DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**

Anexos 8 Acta de entrega de documentos



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
"SAN PEDRO DE HUACA"  
DIRECCIÓN FINANCIERA**

ACTA N° 02

**ACTA ENTREGA DE DOCUMENTOS**

En la ciudad de Huaca, a los veintinueve días del mes de marzo del 2021, en la oficina de Dirección Administrativa Financiera, la Ing. Yolanda Ibañez Tapia hace entrega de los documentos solicitados. En cumplimiento al oficio S/N, de fecha 02 de marzo del 2021

DOCUMENTOS ENTREGADOS	
1	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y de Gastos del año 2015-2016-2017-2018-2019-2020

Para constancia de lo efectuado firman las partes involucradas en dos originales.

ENTREGA CONFORME

RECIBE CONFORME

  
Ing. Yolanda Ibañez Tapia  
DIRECTOR, ADM. FINANCIERA (E)

  
Ing. Francisco Chiguarzo  
SOLICITANTE



Dirección: Calle 8 de Diciembre y González Suárez Ecuador - Carchi - San Pedro de Huaca  
Telfs: 2973-186 / 2973-197 / 2973-198 E-mail: [municipiohuaca@hotmail.com](mailto:municipiohuaca@hotmail.com)



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
"SAN PEDRO DE HUACA"  
DIRECCIÓN FINANCIERA**

ACTA N° 01

**ACTA ENTREGA DE DOCUMENTOS**

En la ciudad de Huaca, a los ocho días del mes de marzo del 2021, en la oficina de Dirección Administrativa Financiera, la Ing. Yolanda Iñujes Tapia hace entrega de los documentos solicitados.

	DOCUMENTOS ENTREGADOS
1	Balance General del año 2015-2016-2017-2018-2019-2020
2	Flujo de Efectivo del año 2015-2016-2017-2018-2019-2020
3	Presupuesto de Ingreso y Gastos del año 2015-2016-2017-2018-2019-2020

Para constancia de lo efectuado firman las partes involucradas en dos originales.

ENTREGA CONFORME

RECIBE CONFORME

Ing. Yolanda Iñujes Tapia  
DIRECTORA ADM. FINANCIERA (E)



*[Firma manuscrita]*  
DIRECTOR GENERAL  
SUBDIRECTOR

Dirección: Calle 8 de Diciembre y González Suárez Ecuador – Carchi – San Pedro de Huaca  
Teléfono: 2973-196 / 2973-197 / 2973-198 E-mail: [municipiohuaca@hotmail.com](mailto:municipiohuaca@hotmail.com)

Anexos 10 Solicitud de entrevista y encuestas

