



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE GRADO

TEMA

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL
GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUAREZ, CANTÓN
OTAVALO,”

AUTORA: VALENZUELA ANRANGO MAYRA ELIZABETH

DIRECTOR: DR. FAUSTO LIMA

Ibarra, diciembre 2013

RESUMEN EJECUTIVO.

La parroquia González Suárez se encuentra ubicada en la Cuenca del Lago San Pablo- Imbakucha, a 14 km de la ciudad de Otavalo y al sur del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, a 85 Kilómetros de la Capital del Ecuador. Del diagnóstico situacional aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural (GADPR) de González Suárez, se determina que no cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera que contribuya a un mejor desempeño del talento humano y de sus procesos administrativos financieros de manera que la gestión institucional sea más eficiente y efectiva en las metas y objetivos propuestos. El modelo de gestión administrativo financiero será una herramienta de importancia para el GADPR, que permitirá estructurar las funciones del talento humano, definir el mapa de procesos, identificando los procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y apoyo, logrando fluidez en el sistema de comunicación y toma de decisiones que promuevan el cumplimiento de los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia, delimitando sus funciones y responsabilidades y el aprovechamiento óptimo de los recursos organizacionales. Mediante la auditoría de gestión el GADPR tendrá un mecanismo para controlar el cumplimiento de metas institucionales, mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia, gestión financiera y de presupuesto, garantizando el uso óptimo del presupuesto público. Al medir los impactos positivos del proyecto se establece una valoración cualitativa de impacto positivo “Alto”.

EXECUTIVE SUMMARY

The Gonzalez Suarez parish is located on the border of San Pablo lake – Imbakucha to 14 km of the city of Otavalo to the north of Otavalo Imbabura Province to 85 kilometers of the Capital of Ecuador. There is no a financial administrative frame in accordance with the situational diagnostic applied to Government Autonomous Decentralized Rural parish (GADPR). It contributes to a better performance of human talent and financial administrative process. The Administrative and financial management frame will be an important tool for GADPR which will define the roles of the human talent , define the process map identifying the governmental process, training and support value-added to promote organizational goals efficiency and efficiently defining their roles and responsibilities and optimum use the organizational resources. The GADPR will have a way to control the executives of institutional goals through the application of efficiency and effectiveness indicators, financial management and budget ensuring the optimal use of the public budget. When measuring the positive impacts of the project it is established a qualitative assessment of higher positive impact.

DECLARACIÓN

YO, MAYRA ELIZABETH VALENZUELA ANRANGO, PORTADORA DE LA CÉDULA DE CIUDADANÍA NÚMERO 100330122-1, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE EL TRABAJO AQUÍ DESCRITO "**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUÁREZ, CANTÓN OTAVALO**" ES DE MI AUTORÍA QUE NO HA SIDO PREVIAMENTE PRESENTADO PARA NINGÚN GRADO NI CALIFICACIÓN PROFESIONAL Y QUE HE CONSULTADO E INVESTIGADO LAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUE SE INCLUYEN EN ESTE DOCUMENTO.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mayra Elizabeth Valenzuela Anrango', written in a cursive style.

MAYRA ELIZABETH VALENZUELA ANRANGO

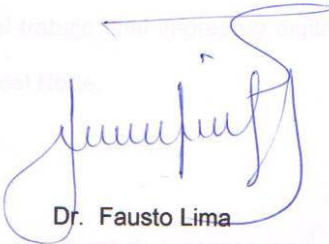
C.I 100330122-1

INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la estudiante, Mayra Elizabeth Valenzuela Anrango, para optar por el Título de Ingeniero en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, cuyo tema es **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUÁREZ, CANTÓN OTAVALO”**

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a, diciembre del 2013



Dr. Fausto Lima
DIRECTOR DE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo Mayra Elizabeth Valenzuela Anrango con cédula de ciudadanía N° 100330122-1 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado "**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUÁREZ, CANTÓN OTAVALO**" que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento y en el momento que hago entrega del trabajo final impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



MAYRA ELIZABETH VALENZUELA ANRANGO
C.I 100330122-1

Ibarra, a los 2 días del mes diciembre del 2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	100330122-1	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	VALENZUELA ANRANGO MAYRA ELIZABETH	
DIRECCIÓN:		CALLE ABDÓN CALDERÓN 832- SAN PABLO	
EMAIL:		mvalenzuela_1986@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062 918 568	TELÉFONO MÓVIL:	0997326076

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUÁREZ, CANTÓN OTAVALO”
AUTOR (ES):	VALENZUELA ANRANGO MAYRA ELIZABETH
FECHA: AAAAMMDD	2013-12-01
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES.
ASESOR /DIRECTOR:	DR. FAUSTO LIMA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Valenzuela Anrango Mayra Elizabeth con cédula de ciudadanía N° 100330122-1 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos del autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de

la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes diciembre del 2013

LA AUTORA:



Mayra Valenzuela
100330122-1

ACEPTACIÓN:

.....

Ing. Betty Chavez.
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mi familia, en especial a mis padres, esposo e hijos quienes me supieron apoyar incondicionalmente enseñándome que el esfuerzo, el bien y la verdad es el mejor camino para llegar al éxito.

A mis amigos quienes fueron testigos de mi dedicación y empeño en el desarrollo de mi Proyecto.

Mayra Elizabeth Valenzuela Anrango

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de mi culminación. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Mayra Valenzuela

PRESENTACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo principal elaborar un modelo de gestión administrativo financiero para el GADPR de González Suárez, mismo que está compuesto por los siguientes capítulos: Diagnóstico Situacional, Marco Teórico, Propuesta e Impactos.

En el primer capítulo se realizó un diagnóstico situacional al GADPR de González Suárez con la finalidad de establecer la necesidad de la formulación de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la viabilidad de la propuesta.

En el segundo capítulo se estructuró el marco teórico que fundamenta en forma científica las proposiciones referentes al contexto técnico de la propuesta.

En el tercer capítulo, se procedió a diseñar el modelo de gestión administrativo financiero, para lo cual se estructuró las funciones de carácter normativo de aplicación en el GADPR González Suárez en concordancia con la Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y la Ley Orgánica de Servidores Públicos y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas, que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de los funcionarios del GADPR, que permita un mejor desempeño del talento humano. Se estableció la estructura organizacional por procesos, determinando el mapa de procesos, procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y de apoyo. Se estructuró como herramienta de medición de gestión los indicadores que permita medir el grado de eficacia, eficiencia, gestión financiera y de presupuesto de lo planificado a lo ejecutado en un periodo determinado de las acciones del GADPR.

En el cuarto capítulo se midió los impactos positivos que genera el proyecto a nivel interno y externo para lo cual se utilizó la matriz de medición cualitativa y cuantitativa.

LA AUTORA

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales impulsan actividades en la consecución de su propio desarrollo y autogestión para solucionar sus problemas y buscar el progreso rural. Están integradas por un vicepresidente y tres vocales principales de elección popular y un Secretario - Tesorero que será nombrado de fuera de su seno, según la Ley Orgánica expedida en el año 2000.

En este contexto el GAD parroquial de González Suárez, se encuentra ubicada a 14 Kilómetros al Sur de la Ciudad de Otavalo, con un número de habitantes 7.000, sus fiestas tradicionales son el Inti Raimy o San Juan 24 y 25 de junio , Fiestas Parroquiales , 24 de Marzo al 18 de abril.

La actividad económica de la parroquia de González Suárez es: la Agrícola, ganadera, apicultura, piscicultura producción y comercialización de productos lácteos turismo ecológico, turismo comunitario, bordado, artesanal. Crianza y reproducción de alpacas proyecto PRODERENA.

La parroquia de González Suárez cuenta con atractivos turísticos.- Tola de la Comunidad Mariscal Sucre. Vertiente Agua de Guitig en Pijal Bajo, turismo comunitario, Páramos ubicados en San Agustín de Cajas y en Comunidad de Caluquí , Cerro Yana Urcu junto a la Comunidad Mariscal Sucre , molino Antiquo ubicado en Barrio Central y Bellavista , Tola ubicada en la Escuela Juan Montalvo .Además está integrada por las Comunidades.- Pijal, Eugenio Espejo de Cajas, San Agustín de Cajas, Mariscal Sucre, Caluquí, Gualacata, Inty, Huaycopungo.

La mayoría de Gobiernos Parroquiales no tienen actualmente establecido modelos de gestión administrativa y financiera, lo que no les permite tener un levantamiento de procesos que les permita mejorar sus

planificaciones, operativas, presupuestarias y tener información relevante que exige el Ministerio de Economía y Finanzas, la Contraloría General del Estado y otros organismos de planificación y control de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales. El GADPR de González Suárez por información directa se establece que no dispone de un modelo de gestión administrativa financiera, lo que ha originado que no se establezcan, se deliñen los procesos en forma ordenada y lógica con los indicadores respectivos que les permita una planificación, ejecución y evaluación de sus presupuestos en forma técnica, utilizando indicadores de gestión que exige en los informes el SENPLADES, como herramienta de evaluación de la gestión parroquial.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, que permita un adecuado manejo con eficiencia y eficacia en la parte administrativa y financiera del GAD Parroquial de González Suárez.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional, de cómo se encuentra el GAD Parroquial de González Suárez, en la parte administrativa financiera.
- ✓ Desarrollar el marco teórico, que fundamente científicamente el contenido, el contexto del proyecto, de manera que valide los argumentos, proposiciones, análisis y las conclusiones de la investigación.
- ✓ Proponer la creación del modelo gestión administrativo financiero como herramienta del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial, el cual permitirá mejorar la calidad de servicios a la comunidad conforme a las necesidades.
- ✓ Realizar un estudio de los principales impactos que generara durante la ejecución del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

La importancia primordial de este tema de investigación es trascendental en la actualidad, porque desde la formación del GAD parroquial ha venido presentado una serie de problemas, en especial los procesos administrativos financieros. Este modelo de gestión garantizará una administración con eficiencia y eficacia, por parte de los miembros que trabajan en el GAD Parroquial.

Los principales beneficiarios directos son los miembros del GAD Parroquial, permitiéndoles realizar una administración con eficiencia y eficacia, cumpliendo con sus derechos y obligaciones, el mismo que permitirá tener un avance social, económico de los moradores de la Parroquia como beneficiarios indirectos.

El interés de este proyecto es aportar para el desarrollo Parroquial, dando cumplimiento a los objetivos y metas propuestos, su originalidad está en implementar un modelo de gestión administrativo financiero, el mismo que permitirá realizar los procesos de una forma transparente.

Este proyecto es factible porque al momento de contar con un modelo de gestión administrativo financiero contribuirá al correcto desarrollo de sus actividades, para el crecimiento y desarrollo de la Parroquia, tomando en cuenta ciertas ventajas, que puede ser el incremento del presupuesto anual, que desde el año 2014 el valor de la asignación presupuestaria será en base: al Cumplimiento de objetivos y metas propuestos, necesidades básicas insatisfechas, población y territorio.

La COOTAD establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales, deben implementar herramientas administrativas, que mejoren sus procesos operativos, administrativos, financieros y que fortalezcan a sus actividades y servicios que realizan en beneficio de su población. Bajo este principio se hace necesaria la implementación de un

modelo de gestión administrativa, financiera para el GADPR de González Suárez.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son organismos que tienen como misión la gobernación de las parroquias en términos administrativos y financieros; están legalmente constituidos, para manejar su territorio y sus sistemas ambiental, económico, productivo, salud, educación, en términos de transparencia, equidad, para lo cual disponen de su presupuesto propio y presupuesto participativo de parte de los cantones. El GADPR de González Suárez en su Plan Estratégico 2012-2018, tiene planificado establecer un modelo de gestión administrativa financiera.

Existe la factibilidad técnica porque ya se efectuó una reunión preliminar con los vocales, el presidente y la secretaria tesorera del GADPR de González Suárez, para estructurar la presente propuesta técnica y que estos miembros den el apoyo logístico para el levantamiento de los procesos respectivos, que serán estructurados en el proyecto. Existe información referente a la estructura del proyecto que permitirá sustentar en forma técnica el marco teórico y la interrelación de los diferentes componentes de la propuesta.

Los costos que se requieren para elaborar la propuesta estarán a cargo de la autora en su totalidad. Los refrigerios que se requerirán para las reuniones de trabajo, estarán a cargo del GADPR de González Suárez.

La propuesta permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo académico de la carrera, teniendo las competencias científicas, técnicas, para articular, la información de los procesos que serán necesarios para una administración financiera, eficiente y eficaz del GADPR y el apoyo técnico del director de tesis, los lectores respectivos y metodólogo, lo que coadyuvará a obtener un documento técnico.

ÍNDICE

DECLARACIÓN	iv
INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
OBJETIVOS.....	xvi
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xvi
JUSTIFICACIÓN.....	xvii
ÍNDICE.....	xix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxv
CAPÍTULO I.....	28
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	28
Antecedentes	28
Objetivos diagnósticos	29
General	29
Específicos	29
Variables e indicadores.....	30
Matriz de relación diagnóstica.....	31
Mecánica operativa	32

Identificación de la población	32
Identificación de la muestra	32
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	33
Información primaria	33
Información Secundaria	34
Tabulación y análisis de la información	34
Análisis de la entrevista aplicada al Presidente y Secretaria Tesorera del GADPR de González Suárez.....	34
Tabulación y análisis de la encuesta aplicada a la PEA de la parroquia González Suárez.	37
Análisis foda.....	47
Matriz FODA	47
Cruces estratégicos: fo, fa, do, da	48
Identificación del problema diagnóstico	49
CAPÍTULO II.....	50
MARCO TEÓRICO	50
Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	50
Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural ..	52
Administración	54
Definición administración	54
Planificación.....	55
Organización.....	55
Dirección	56
Control	57
Proceso	57
Gestión administrativa por procesos.....	58

Elementos de los procesos de administración	58
Enfoque basado en procesos	58
Estatuto orgánico funcional por procesos	60
Mapa de procesos	60
Tipos de procesos.....	61
Gestión por procesos.....	62
Objetivos de la gestión por procesos	63
Importancia de la gestión por procesos	65
Características relevantes de los procesos	66
Gestión financiera por procesos	66
Objetivos que se enmarca la gestión financiera por procesos	67
Presupuesto.....	67
Objetivos de los presupuestos	68
Proceso de presupuesto	68
Principios del presupuesto	69
Base legal del presupuesto.....	70
Supervisión y control interno.....	73
Auditoría de gestión	73
Normas de Control Interno.....	74
Indicadores de gestión.....	75
Indicadores de eficiencia	76
Indicadores de eficacia	76
Administración Pública.....	76
Evaluación del Desempeño	77
CAPÍTULO III.....	80

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL GADPR DE GONZÁLEZ SUÁREZ	80
Objetivos	80
Objetivo general.....	80
Objetivos específicos	80
Base normativa	81
Marco filosófico	81
Misión	81
Visión	81
Valores institucionales	81
Objetivos estratégicos institucionales	82
Ejes de acción.....	82
Sistema Ambiental.....	83
Sistema Económico	83
Sistema Sociocultural	84
Sistema político – institucional.....	84
Sistema de asentamientos humanos	84
Sistema de movilidad, energía y conectividad	84
Descripción de las funciones del talento humano	86
Funciones del GADPR de González Suárez	87
Funciones del Presidente	88
Funciones de la secretaria	89
Funciones de la tesorera	90
Funciones de comunicador social.....	92
Funciones de los vocales de las diferentes comisiones.....	93

Las funciones de las comisiones serán las siguientes:.....	94
Funciones del auxiliar administrativo de servicios	95
Estructura organizacional por procesos.....	96
Proceso gobernante.....	97
Las funciones del proceso gobernante o directivos son las siguientes:	97
Proceso generador de valor o sustantivo.....	98
Las funciones del proceso de generador de valor o sustantivo son las siguientes:	98
Nivel de apoyo o adjetivos	98
3Las funciones del proceso gobernante o directivos son las siguientes:	98
Identificación de los procesos relevantes del GADPR de González Suárez	99
Tácticas para la implementación de la Cultura organizacional.	100
Condiciones favorables para la implementación.....	102
Pilares para la implementación.	102
Gestión financiera	103
Plan anual de compras y contrataciones	103
Registro de proveedores y contratistas.....	104
Metodología de evaluación	105
Presupuesto.....	105
Consideraciones técnicas	106
Base legal del presupuesto.....	106
Proforma de presupuesto de ingresos	107
Proforma de presupuesto de gastos	109
Fases de la programación fiscal plurianual y anual	110

Control interno	111
Control operacional.....	113
Auditoría de gestión	113
Auditoría de gestión en relación al POA	115
Enfoque cualitativo.....	116
Enfoque cuantitativo	116
Gestión financiera	119
Presupuesto codificado.....	119
CAPÍTULO IV.....	122
IMPACTOS DEL PROYECTO.	122
HERRAMIENTA DE VALIDACIÓN DE IMPACTOS.....	122
Impacto Económico	122
Impacto organizacional	124
Impacto Educativo.	125
Impacto Social.	126
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXO 1	136
ANEXO 2	140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variables e indicadores.....	30
Cuadro 2 Matriz de variables del diagnóstico situacional	31
Cuadro 3 Análisis de la entrevista dirigida al presidente y secretaria tesorera del GADPR. González Suárez.....	34
Cuadro 4 Percepción	37
Cuadro 5 Gestión.....	38
Cuadro 6. Programas y proyectos	39
Cuadro 7 Atención	40
Cuadro 8 Trámite.....	41
Cuadro 9. Información	42
Cuadro 10 Procedimientos	43
Cuadro 11 Respuesta.....	44
Cuadro 12. Capacidad administrativa	45
Cuadro 13 Mejoramiento	46
Cuadro 14 Matriz FODA	47
Cuadro 15. Matriz FO, FA, DO, DA.....	48
Cuadro 16 Gobiernos Autónomos Descentralizados.	50
Cuadro 17. Macroprocesos.....	99
Cuadro 18 Indicadores de eficacia.....	117
Cuadro 19 Indicadores de gestión financiera.....	118
Cuadro 20 Presupuesto codificado	119
Cuadro 21 Ejecución del presupuesto POA 2012.....	120
Cuadro 22 Ejecución del presupuesto POA 2011 y POA 2012	120
Cuadro 23 Comparación.....	121

Cuadro 24 VALORACIÓN CUALITATIVA.....	122
Cuadro 25 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO	123
Cuadro 26 MATRIZ DE IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	124
Cuadro 27 MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO.....	125
Cuadro 28 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL	126
Cuadro 29 Resumen de los impactos Matriz General.....	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Percepción	37
Gráfico 2. Gestión	38
Gráfico 3. Programas y Proyectos	39
Gráfico 4. Atención	40
Gráfico 5. Trámite	41
Gráfico 6. Información.....	42
Gráfico 7. Procedimientos.....	43
Gráfico 8. Respuesta	44
Gráfico 9. Capacidad Administrativa.....	45
Gráfico 10. Mejoramiento.....	46
Gráfico 11 Mapa de procesos	61
Gráfico 12 Organigrama estructural actual propuesto del GADPR de González Suárez.	86
Gráfico 13. Mapa de procesos	96
Gráfico 14. Ingresos.....	108
Gráfico 15. Gastos.....	109
Gráfico 16. Proceso metodológico de la auditoría de gestión	115
Gráfico 17. Ejecución Presupuestaria.....	120
Gráfico 18. Comparación	121

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La parroquia González Suárez se encuentra ubicada en la Cuenca del Lago San Pablo- Imbakucha, a 14 km de la ciudad de Otavalo y al sur del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, a 85 Kilómetros de la Capital del Ecuador, cuya superficie es de aproximadamente 5.815 ha (52 km²), esta extensión difiere de la que tenía la parroquia hasta el 2001 (50,92 km²), con la nueva división política administrativa del

Gobierno Municipal de Otavalo en el 2011, el cantón incrementa su territorio y por ende varias parroquias también incrementan su territorio, entre ellas González Suárez. Ing. Marco Polo, Plan de Ordenamiento Territorial, 2011.

La parroquia de González Suárez, culturalmente se identifica como kichwa Kayambi; tanto sus comunidades y la población. A nivel cantonal la población Kichwa Kayambi de las dos parroquias González Suárez y San pablo del Lago representa el 9.2%.

En el nivel parroquial podemos determinar que la población Kayambi es la más predominante y representativa, un 89% de la población y comunidades se identifican con esta cultura, seguido por la población Mestiza, que representa el 8%, y la población Kichwa Otavalo el 3%.

La población total de la parroquia de 5.630 según datos del INEC 2010; la PEA es de 2.360 de las cuales el 62.16% corresponden a mujeres, que equivale a 1.467 mujeres (PEA). Actualmente el 43,87% de la población

activa practica la agricultura en sus parcelas de terreno o en florícolas cercanas a la parroquia, el 8,11% trabaja en la industria ubicada en el área urbana del cantón o en parroquias aledañas, en la construcción el 7,69% y en el comercio el 6,72%, como se puede apreciar en el gráfico. También se identifica la existencia de trabajadores públicos y personas que se dedican al transporte. (Fuente: plan de ordenamiento territorial 2011)

La mayoría de los GAD's Parroquiales en el Ecuador no han identificado como prioridad la formulación de modelos de gestión administrativa financiera como herramienta orientada al logro de resultados que contribuya en servicios a la colectividad con planificación, transparencia y rendición de cuentas.

Bajo este enfoque se establece la necesidad de realizar un diagnóstico situacional en el GADPR de González Suárez referente al sistema administrativo financiero que actualmente aplican, con la finalidad de encontrar la sustentación técnica para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la institución.

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1. General

Elaborar un diagnóstico situacional del GADPR de González Suárez con la finalidad de establecer la necesidad de la formulación de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la viabilidad de la propuesta.

1.2.2. Específicos

- ✚ Determinar los problemas relacionados con el sistema administrativo que actualmente dispone el GADPR de González Suárez.

- ✚ Establecer si el GADPR de González Suárez aplica un modelo de gestión financiera orientado a lograr mayores desempeños financieros.

- ✚ Determinar la percepción que tiene la población en relación a la gestión, capacidades y atención del GADPR de González Suárez con las comunidades.

1.3. Variables e indicadores

Cuadro 1 Variables e indicadores

Variables	Indicadores
Administración	Importancia Administración por procesos. Identificación de procesos. Logros. Medición. Gestión administrativa
Gestión Financiera	Aplicación. Técnica de medición Evaluar el desempeño Objetivos financieros Importancia Compromiso Mejoramiento
Capacidad de gestión y atención a las comunidades	Percepción Gestión Programas y proyectos Atención Trámites Información Procedimientos Respuesta Capacidad Administrativa Mejoramiento

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

1.4. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro 2 Matriz de variables del diagnóstico situacional

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO
Determinar los problemas relacionados con el sistema administrativo que actualmente dispone el GADPR de González Suárez.	Administración	Importancia	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Administración por procesos	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Identificación de procesos	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Logros	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Medición	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Gestión administrativa	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
Establecer si el GADPR de González Suárez aplica un modelo de gestión financiera orientado a lograr mayores desempeños financieros.	Gestión Financiera	Aplicación	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Técnica de medición	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Evaluar el desempeño	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Objetivos financieros	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Importancia	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Compromiso	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
		Mejoramiento	Primaria	Entrevista Observación directa	Presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez
Determinar la percepción que tiene la población en relación a la gestión, capacidades y atención del GADPR de González Suárez con las comunidades.	Capacidad de gestión y atención a las comunidades	Percepción	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Gestión	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Programas y proyectos	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Atención	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Trámites	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Información	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Procedimientos	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Respuesta	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Capacidad Administrativa	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez
		Mejoramiento	Primaria	Encuesta	PEA de la parroquia González Suárez

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.5. Mecánica operativa

1.5.1. Identificación de la población

La población objeto de diagnóstico corresponde al presidente, la secretaria tesorera del GADPR de González Suárez y a la Población Económicamente Activa de la parroquia de González Suárez, que es de 2.360 personas.

1.5.2. Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%:

- **Cálculo de la muestra**

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \delta^2 N}{(e)^2 (N - 1) + z^2 \delta^2}$$

Dónde:

n= Numero de encuestas a levantar

N= Población a investigar

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

δ^2 = Varianza

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 2.360}{0.05^2 (2.360 - 1) + 0.5^2 1.96^2}$$

n=330.50 = 331 unidades de observación.

1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

- **Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del diagnóstico situacional es la entrevista y la encuesta.

- **Instrumentos**

Para la aplicación de la entrevista y la encuesta se elaboró dos instrumentos de recolección de información de acuerdo a la matriz de variables o de coherencia diagnóstica.

1.6.1. Información primaria

Para el levantamiento de la información primaria se utilizó las técnicas de la entrevista estructurada aplicada al presidente y secretaria tesorera del GADPR de González Suárez, y la encuesta aplicada a la PEA de la parroquia de González Suárez, para lo cual se diseñó los respectivos cuestionarios.

- **Entrevista.** La técnica de la entrevista se aplicó al Sr. Isaías Quilumbaquin Presidente del GADPR de González Suárez y a la Ing. Barbarita Otavalo Secretaria Tesorera de esta institución, los cuales facilitaron información de los aspectos administrativos y financieros que actualmente aplica la organización. Esta información se obtuvo con la aplicación del instrumento de recolección (anexo 1).

- **Encuesta.** Se aplicó la técnica de la encuesta a la Población Económicamente Activa de la parroquia González Suárez, los cuales brindaron información referente a la atención que reciben en el Gobierno Autónomo Descentralizado.

1.6.2. Información Secundaria

Para el sustento científico técnico del diagnóstico se recopiló información en el AME (Asociación Municipales del Ecuador) a través de su presidente el Ing. Marco Polo Cevallos quien facilitó documentación en lo referente a los procesos administrativos y financieros que deben aplicar los GAD's municipales y que pueden ser aplicados en los GAD's parroquiales. Se utilizó información bibliográfica de libros, páginas de internet sobre aspectos técnicos de la administración pública y los sistemas integrados de planificación según el SIPLAN (Sistema Integrado de Planificación), en el cual emite directrices generales que pueden ser aplicados en las entidades públicas en general.

1.7. Tabulación y análisis de la información

1.7.1. Análisis de la entrevista aplicada al Presidente y Secretaria Tesorera del GADPR de González Suárez.

Cuadro 3 Análisis de la entrevista dirigida al presidente y secretaria tesorera del GADPR. González Suárez

No.	PREGUNTA	RESPUESTA NARRATIVA
1	La gestión administrativa pública de los GADPR parroquiales considera usted que es: muy buena, buena, regular, mala?	Regular. En vista de que los organismos pertinentes no nos han capacitado.
2	¿Dispone de una gestión administrativa por procesos?	No. Porque no se ha considerado en el plan operativo, pero que sería importante que el GADPR disponga.

3	¿Se ha identificado los procesos gobernantes, de realización y de apoyo?	No. Porque actualmente hemos estado aplicando a nivel de funciones y no de procesos.
4	¿Con el sistema administrativo que actualmente aplican les permite lograr: control, mejora continua, evaluación del desempeño?	Efectuar un control a través del POA de los programas y proyectos que ejecuta el GADPR, pero no se han establecido sistemas de evaluación.
5	¿El sistema administrativo actual les permite medir indicadores de gestión administrativa?	No. Porque no se tiene un modelo de indicadores y la técnica de evaluación.
6	¿Considera de importancia que el GADPR de González Suárez implemente un modelo de gestión administrativa innovador (por procesos)?	Es muy importante ya que se mejorará la estructura administrativa y financiera del GADPR en beneficio de sus ciudadanos.
7	¿Se aplica algún modelo de gestión financiera, a parte de la contabilidad convencional?	No. Porque el GADPR no dispone de este modelo de gestión financiera.
8	¿Se establece alguna técnica para medir el presupuesto en función a resultados?	No. Porque no se ha definido ningún mecanismo para medir los resultados en relación al presupuesto.
9	¿Se dispone de algún mecanismo para evaluar el desempeño financiero del GADPR?	No. Por el desconocimiento que se tiene en relación a este tema.
10	¿Se vinculan objetivos financieros con la gestión de la organización?	Si, de alguna manera porque al estructurar el POA se establece el plan anual de compras.
11	¿Considera de importancia que el GADPR de González Suárez implemente un modelo de gestión financiera?	Sí, ya que es necesario disponer de esta información para el rendimiento de cuentas.
12	¿Existirá un compromiso del GADPR para la recolección de información referente a su sistema administrativo y financiero?	Si, se brindará todo el apoyo logístico y la información que se requiera ya que la propuesta es de mucha importancia y necesidad para la institución.
13	¿En qué medida considera que el modelo de gestión administrativa financiera mejorará los principios de eficacia, eficiencia, planificación y evaluación del GADPR?	En alta medida ya que según su explicación este modelo es aplicable para los GADPR.

Fuente: GADPR González Suárez
Elaborado por: La Autora

- **ANÁLISIS:**

De los resultados de la entrevista se puede establecer que el GADPR de González Suárez no dispone de un modelo de gestión administrativa y financiera, fundamentada en procesos que es el enfoque orientador que persigue la gestión pública a nivel de sus entidades, gobiernos autónomos descentralizados provinciales, municipales y parroquiales.

Se establece que el GADPR tiene una estructura organizativa fundamentada en funciones, lo que no les permite aplicar herramientas de evaluación del desempeño del talento humano, de sus proyectos y de sus recursos financieros. Con el sistema actual que aplican dificulta medir el presupuesto en relación a resultados, lo que no les ha permitido una gestión institucional con miras a un mejoramiento continuo y apuntar a la eficacia y eficiencia de las acciones que ejecuta la organización.

1.7.2. Tabulación y análisis de la encuesta aplicada a la PEA de la parroquia González Suárez.

Encuesta dirigida a la PEA de la parroquia González Suárez

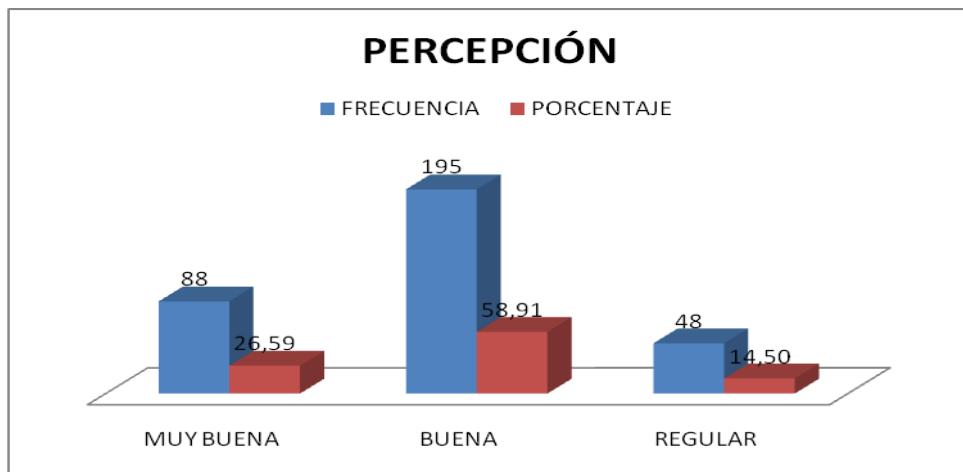
¿Cómo le parece la gestión del GADPR de González Suárez?

Cuadro 4 Percepción

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	88	26,59
BUENA	195	58,91
REGULAR	48	14,50
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Gráfico 1. Percepción



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Análisis

La percepción que tiene la población referente a la gestión del GADPR de González Suárez, en su mayoría consideran que es buena, otra parte piensan que es muy buena y muy pocos que es regular.

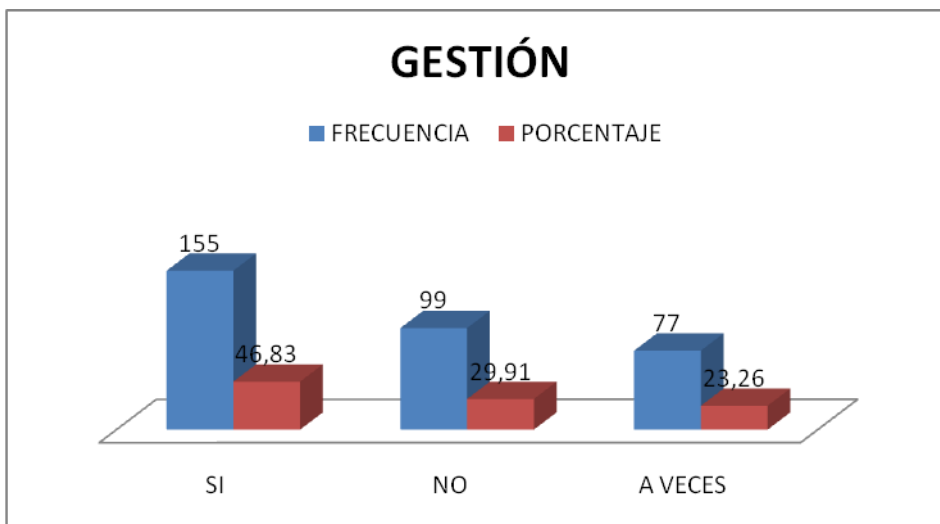
¿Recibe información en su comunidad respecto a la gestión del GADPR de González Suárez?

Cuadro 5 Gestión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	155	46,83
NO	99	29,91
A VECES	77	23,26
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 2. Gestión



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

La mayoría de los encuestados responden que si reciben información sobre la gestión del GADPR de González Suárez hacia la comunidad.

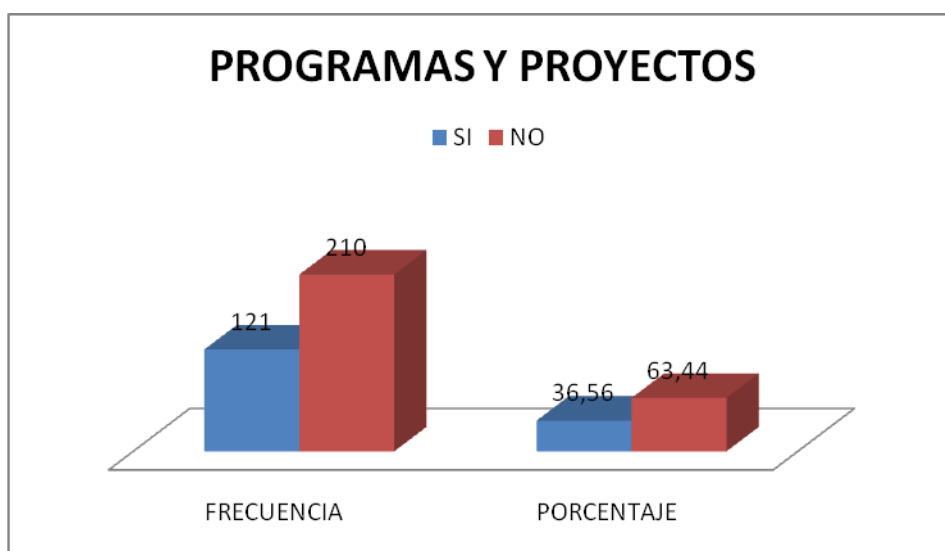
¿El GADPR de González Suárez ha aplicado programas y proyectos para solucionar los problemas de su comunidad?

Cuadro 6. Programas y proyectos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	121	36,56
NO	210	63,44
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Gráfico 3. Programas y Proyectos



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Análisis

Los encuestados sostienen que no se han aplicado programas y proyectos que solucionen los problemas de las comunidades, por lo que consideran que sería bueno que den mayor atención a las prioridades de la comunidad.

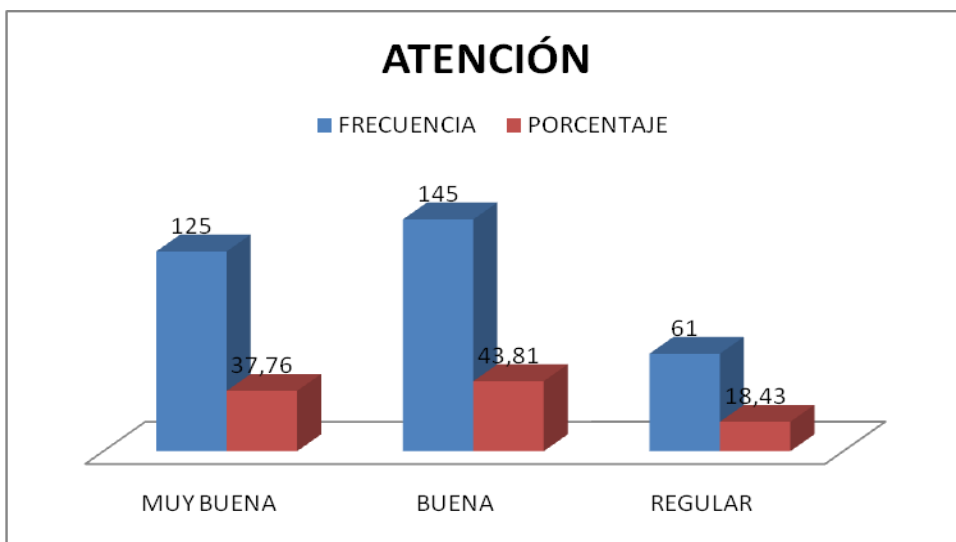
¿Cómo considera la atención en el GADPR de González Suárez?

Cuadro 7 Atención

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	125	37,76
BUENA	145	43,81
REGULAR	61	18,43
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 4.Atención



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

Respecto a la atención, la mayoría de los encuestados manifiestan que es buena, otros consideran que la atención es muy buena y muy pocos que la atención es regular.

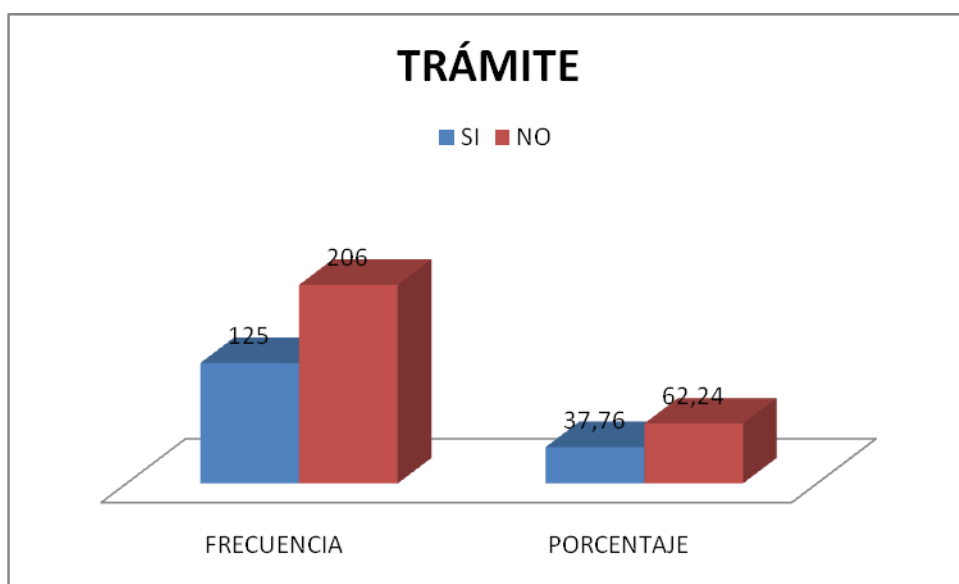
¿Recibe atención oportuna al momento de realizar un trámite en el GADPR de González Suárez?

Cuadro 8 Trámite

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	37,76
NO	206	62,24
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 5. Trámite



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

La mayoría de los encuestados manifiestan que cuando van a realizar algún trámite en el GADPR de González Suárez, no reciben la debida atención, porque les toca esperar mucho tiempo para ser atendidos.

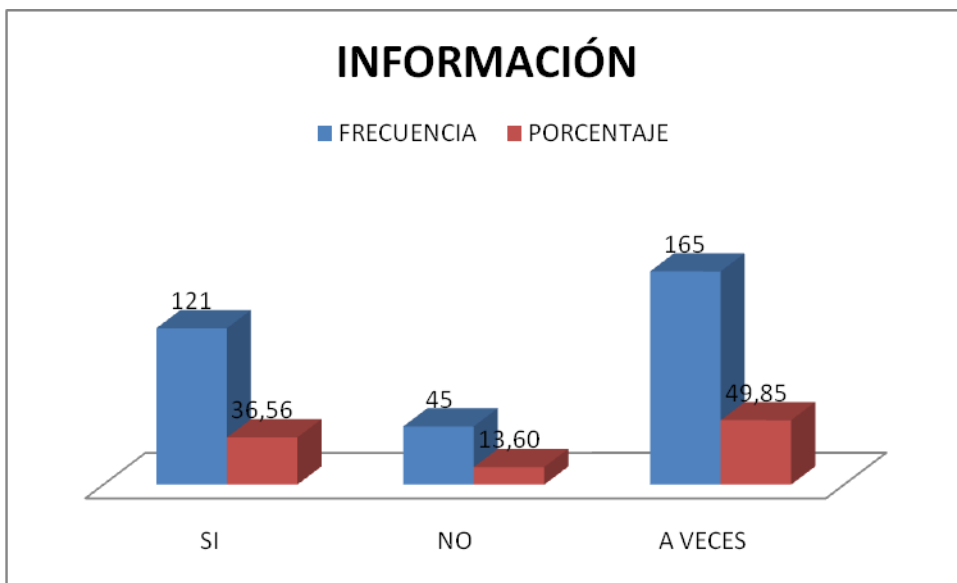
¿La persona que le atiende le brinda información de manera ágil y oportuna?

Cuadro 9. Información

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	121	36,56
NO	45	13,60
A VECES	165	49,85
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 6. Información



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

Respecto a la información, los encuestados sostienen que a veces reciben información ágil y oportuna, debido a que no existe una persona que sea de atención al cliente.

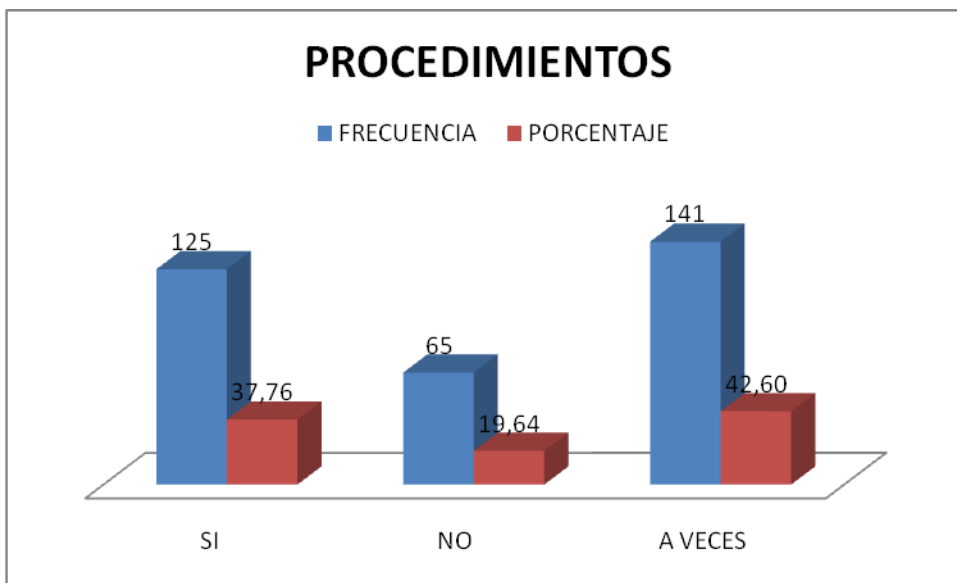
¿Cuándo tiene que realizar un trámite le informan los procedimientos que tiene que realizar?

Cuadro 10 Procedimientos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	37,76
NO	65	19,64
A VECES	141	42,60
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 7. Procedimientos



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

Los encuestados sostienen que a veces reciben información sobre los procedimientos que tienen que realizar para la obtención de un trámite.

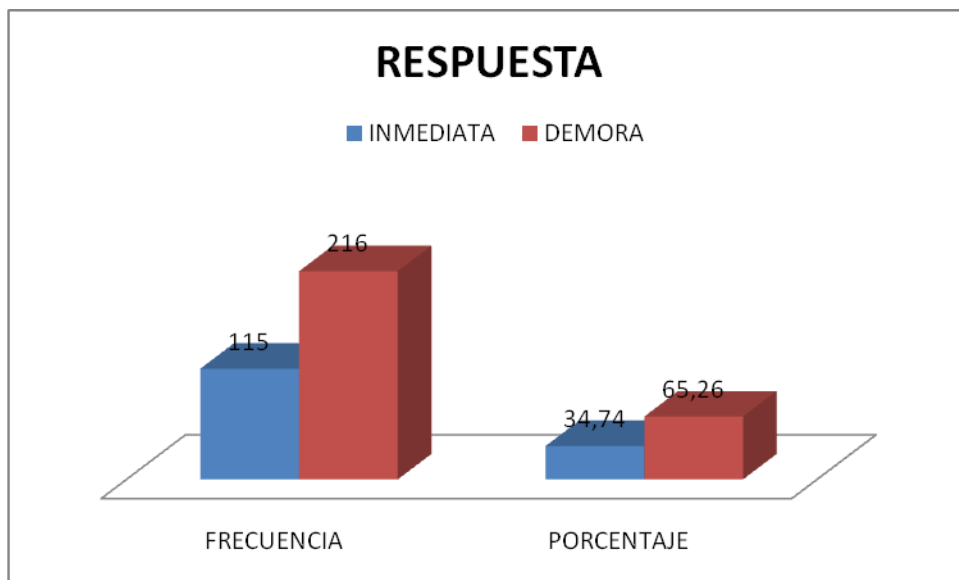
¿La respuesta a los trámites que realiza en el GADPR de González Suárez es?

Cuadro 11 Respuesta

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATA	115	34,74
DEMORA	216	65,26
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Gráfico 8. Respuesta



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Análisis

Respecto a la respuesta a los trámites que realizan en el GADPR de González Suárez, los encuestados manifiestan que en su mayoría se demoran.

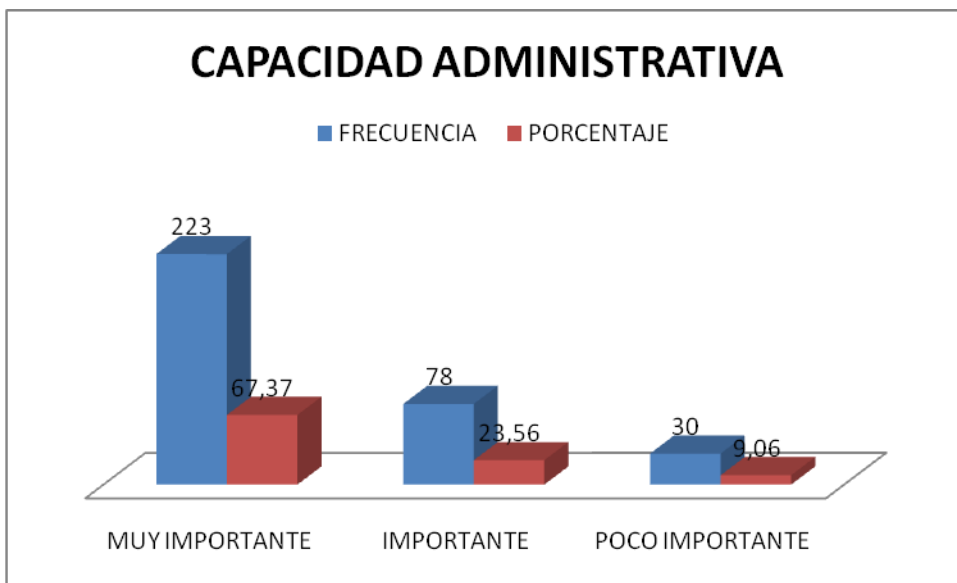
¿Considera importante que el GADPR de González Suárez fortalezca la capacidad administrativa para mejorar la atención?

Cuadro 12. Capacidad administrativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	223	67,37
IMPORTANTE	78	23,56
POCO IMPORTANTE	30	9,06
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Gráfico 9. Capacidad Administrativa



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Análisis

La mayoría de los encuestados manifiestan que es muy importante que el GADPR de González Suárez fortalezca su capacidad administrativa, para que mejoren la atención a la población.

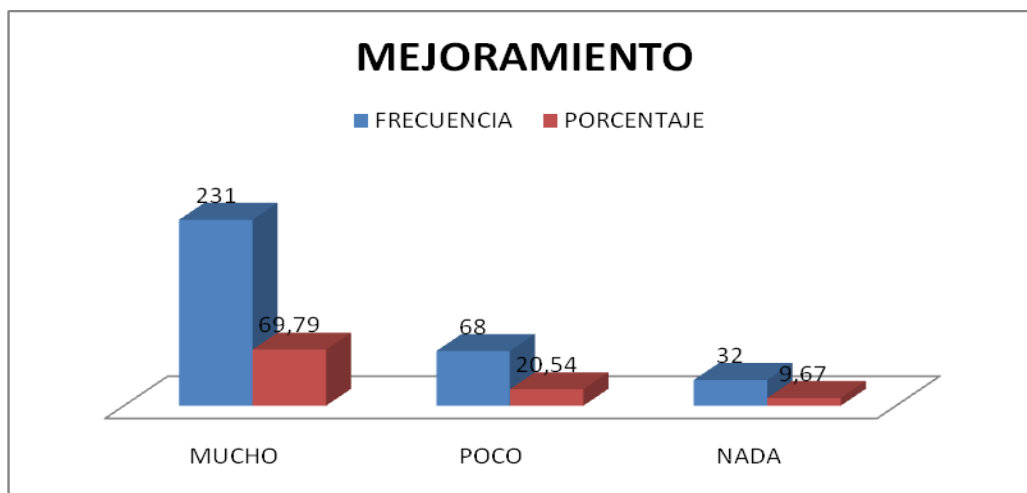
¿Considera que con el fortalecimiento de la capacidad administrativa se mejoraran la prestación de los servicios del GADPR de González Suárez a la población?

Cuadro 13 Mejoramiento

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	231	69,79
POCO	68	20,54
NADA	32	9,67
TOTAL	331	100

Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Gráfico 10. Mejoramiento



Fuente: Encuesta (331 unidades de observación)
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Análisis

Al fortalecer la capacidad administrativa, los encuestados consideran que se mejorara mucho la prestación de los servicios, y la satisfacción de las comunidades.

1.8. Análisis FODA

De acuerdo a los resultados del diagnóstico situacional se procedió a estructurar la matriz FODA al igual que sus respectivos cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA.

1.8.1. Matriz FODA

Cuadro 14 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas 2. Presupuesto participativo del GADPR de Otavalo 3. Entidad pública con autonomía y capacidad de planificación y finanzas públicas. 4. Tiene un marco legal de gestión en concordancia con las disposiciones del Código de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). 5. Dispone de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y un Plan Estratégico. 6. Compromiso del talento humano con el desarrollo local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una administración por procesos. 2. Falta de una gestión financiera. 3. Estructura física poco funcional 4. Falta de implementación de herramientas de evaluación del desempeño para un mejor control y seguimiento.
Oportunidades.	Amenazas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva visión de las entidades públicas. 2. Aplicar programas, proyectos, en beneficio de las comunidades. 3. Trabajar estrechamente con ONG´S, entidades privadas y públicas. 4. Articular y coordinar con los organismos de control (Contraloría, SENPLADES, Ministerio de Finanzas). 5. Impulsar convenios con ONG´S, gobiernos regionales, y cantonal. 6. Mejorar la correlación de la gestión administrativa y financiera en beneficio de su población. 7. Modificación de las competencias de GADPR en su estructura funcional de gestión y presupuestos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios significativos en la estructura del GADPR. 2. Injerencia política que pueda amenazar la autonomía de la institución. 3. Crisis económicas que afecte a los GADPR, parroquias rurales. 4. Falta de apoyo y voluntad política para promover una mejor organización.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.2. Cruces estratégicos: fo, fa, do, da

Cuadro 15. Matriz FO, FA, DO, DA

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)
<p>F1.01 Que el GADPR establezca en su gestión financiera sistemas a base de matrices para sustentar en forma técnica las asignaciones presupuestarias de los oferentes públicos.</p> <p>F2.02 Establecer vínculos con ONG'S, entidades privadas y públicas para emprender políticas, programas y proyectos en beneficio de sus pobladores.</p>	<p>D1.01 Implementar una administración por procesos con el fin de que la gestión pública de la institución se ajuste a la visión y principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador.</p> <p>D2.01 Incorporar una gestión administrativa que se rija a los requerimientos desde el punto de vista financiera que exigen la Contraloría, el Ministerio de Finanzas en sus informes de reportes que deben tener los GADPR.</p>
ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)	ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)
<p>F3.A4 Aplicar políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico operativo que permita realizar una gestión por procesos orientadas a un mejoramiento de los planes y programas del GADPR de González Suárez.</p> <p>F4.A5 Estructurar el mapa de procesos mediante diagramas que permita la estructura de los macro procesos de la institución y se establezca sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, de realización y de apoyo.</p>	<p>D1.A1 Definir la estructura de los procesos a través de diagramas de flujo, mediante la representación gráfica de la secuencia de actividades de los procesos de modo que los ejecutores puedan comprender y aplicar.</p> <p>D2.A4 Aplicar una gestión administrativa con el enfoque del BSC que permita medir indicadores financieros desde el punto de vista de la planificación y resultados obtenidos, a la vez establezca indicadores de desempeño.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.9. Identificación del problema diagnóstico

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales, cantonales y parroquiales disponen de una línea de base estratégica a través del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, por disposición de la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial de la Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y de Políticas Públicas del SENPLADES, en concordancia con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

Ante esta situación los GADPR en general están en la necesidad de aplicar modelos de gestión administrativa, financiera que les permita cumplir con una planificación válida y apropiada para formular sus programas y planes en concordancia con los Planes Operativos Anuales (POAS). Bajo este contexto se determina que la Junta Parroquial de González Suárez no dispone de una gestión administrativa por procesos, lo que le significa problemas relacionados a la medición de desempeño de sus programas o proyectos que ejecuta. Desde el punto de vista financiero el actual sistema que aplican no les permite medir el presupuesto en relación a los resultados así, como no se han definido las técnicas de evaluación de índices financieros y de reportes que exige actualmente el SENPLADES y el Ministerio de Finanzas.

Con la implementación del **Modelo de Gestión Administrativo Financiero del GAD Parroquial de González Suárez, cantón Otavalo** se establecerá la estructura organizacional por procesos, el mapa de procesos, estableciéndose un modelo de gestión financiera que permita la optimización de los recursos institucionales.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gobiernos Autónomos Descentralizados

Según (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010). Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son:

Cuadro 16 Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Gobierno Autónomo Descentralizado Regional	Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden. La administración del gobierno autónomo descentralizado regional aplicará, conforme a su estatuto de autonomía, mecanismos de desconcentración que faciliten su gestión. La sede del gobierno autónomo descentralizado regional será la prevista en el estatuto de autonomía. El gobernador o gobernadora regional es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado regional.	Capítulo I, Sección Primera Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones artículo 30.
Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial	Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de	Capítulo II Gobiernos Autónomos Descentralizados

	<p>participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.</p> <p>La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional.</p>	<p>Provincial, Sección, Primera, Naturaleza Jurídica Sede y funciones Artículo 40.</p>
<p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</p>	<p>Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.</p> <p>La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.</p>	<p>Capítulo III Gobiernos Autónomo Descentralizado Provincial, Sección, Primera, Naturaleza Jurídica Sede y funciones Artículo 53.</p>
<p>Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural</p>	<p>Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.</p> <p>La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.</p>	<p>Capítulo IV Gobiernos Autónomo Descentralizado Provincial, Sección, Primera, Naturaleza Jurídica Sede y funciones Artículo 63</p>

Fuente: Registro Oficial No. 303

De acuerdo al Artículo 29, las Funciones de los GAD se realizarán a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,

c) De participación ciudadana y control social.

En el artículo 4 del COOTAD, menciona que uno de los fines de los gobiernos autónomos descentralizados dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales es “El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir” (Registro oficial, 2010:14); y una de sus competencias es la realización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PDOT, que tienen que cumplir en base los lineamientos de la SENPLADES.

En este contexto, las juntas parroquiales, son el inicio local en donde se debe aplicar la planificación participativa, con una visión de integración territorial, y por primera vez en el marco del Sistema Nacional de Planificación.

2.1 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural

El art. 63 del COOTAD publica que las funciones que les compete ejercer a los gobiernos parroquiales rurales son las siguientes:

Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de sus derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;

Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la Ley;

Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía de la parroquia;

Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la económica popular y solidaria en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en concordancia con los demás gobiernos autónomos descentralizados;

Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;

Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;

Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficiencia y eficacia y observando los principio de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;

Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución y en el marco de sus competencias.

Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;

Coordinar en la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias y las demás que determine la ley.

2.1.1. Administración

2.1.2. Definición administración

"Administration" que significa acción de administrar y la palabra Administrar se divide en el prefijo: Ad: a hacía en sentido de movimiento, y Ministrare: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos; en su conjunto etimológicamente administración significa la acción de Administrar o dar un servicio a la colectividad sea con característica pública o privada".(GRAHAM, 2010, pág. 26)

"Administrar, es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es estructurar el porvenir y confeccionar el programa de acción; organizar es construir el doble organismo material y social, de la empresa; mandar es dirigir al personal; coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos, todos los esfuerzos; controlar es vigilar que todo suceda conforme las reglas establecidas y a las órdenes dadas".(FAYOL, 2009, pág. 198)

"La administración es la guía, dirección, y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo"(NEWMAN, 2007, pág. 300)

La teoría general de la administración estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente

2.1.3. Planificación

"La planificación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuras entre varias alternativas, existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósito y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo."(HAROLD, 2008, pág. 104)

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional de un plan de acción.

2.1.4. Organización

"La organización es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para alcanzar las metas y que, se confíe en que sean asignadas a las personas más idóneas" (DUANE, 2008, pág. 79)

"Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".
(EDICIONES LUMARSO, 2007, pág. 98)

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Por lo tanto, es una herramienta de la administración y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura tiene que definir las tareas a realizar, los papeles establecidos en esta forma se tiene que diseñar también de acuerdo con las capacidades y las motivaciones de las personas disponibles.

Es un proceso y una estructura ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración mediante la asignación de la autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

2.1.5. Dirección

"La Dirección define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo".
(NEWMAN, 2007, pág. 207)

La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, y así cumplir al establecer el ambiente adecuado ayuda a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

2.1.6. Control

“El control es la medición de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Los planes guían a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se comprueban las actividades para determinar si están de acuerdo con los planes”. (FAYOL, 2009, pág. 401)

El control es el proceso que permite medir y corregir el desempeño del recurso humano y de la organización a fin de garantizar y evaluar los objetivos y planes que se han cumplido.

2.2. Proceso

“Proceso es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.”(AMAT, 2007, pág. 26)

Los proceso representan el conjunto de actividades secuenciales que permite obtener un conocimiento ordenado de algún proceso administrativo – financiero.

2.2.1. Gestión administrativa por procesos

“El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Es, en definitiva, la forma en que han de producirse los actos administrativos que deberán ajustarse al procedimiento establecido. Como consecuencia de los pasos y resultados obtenidos en las distintas fases del procedimiento se forma un expediente, en el que figuran los diferentes documentos generados, que normalmente serán escritos. El expediente será la base que permitirá llegar a una resolución”. (MALDONADO, 2008, pág. 69)

Los procesos administrativos se basa en principios administrativos utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicas, económicas – financieras

2.2.2. Elementos de los procesos de administración

Según (BOHLANDER, 2008). Los elementos del proceso administrativo son todas las actividades que se desempeñan dentro de una entidad, ya sea por los gerentes o todos los miembros de una organización, sean cuales fueren sus actitudes, habilidades, destrezas entre otras. Las mismas que ayudan a cumplir con las metas y los propósitos deseados dentro de la organización. También la culminación de las actividades con el logro de los objetivos planteados al inicio de una actividad.

2.2.3. Enfoque basado en procesos

“La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de

procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad. Cuando las empresas ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible”. (PEREZ, 2010, pág. 88)

Las empresas pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso. La identificación y gestión sistemática en los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en procesos”.

Esta estrategia internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas que incluyen:

Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.

Anticiparse de manera continua a los cambios frecuentes en las preferencias de los clientes.

Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos

Identificar, destacar, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.

Estructurar en forma continúa los procesos, operaciones a fin que logren metas relevantes y de menores costos.

Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no compiten en un sector económico – social son débiles significativamente, tienden a

perder mercado, posicionamiento, imagen corporativa y obtienen menores rendimientos.

2.2.4. Estatuto orgánico funcional por procesos

Según (PEREZ, 2010). El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos son herramientas que les permiten a las empresas: planificar, ejercer un control sobre el uso de sus recursos, elaborar esquemas organizacionales, ejecutar los procedimientos para la producción de bienes o de servicios y evaluar, monitorear.

La estructura organizacional por procesos debe alinearse con la visión de los planes estratégicos. La estructura organizacional debe tener la estructura de los procesos que elaboran los productos o los servicios de una institución. Se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la visión institucional.

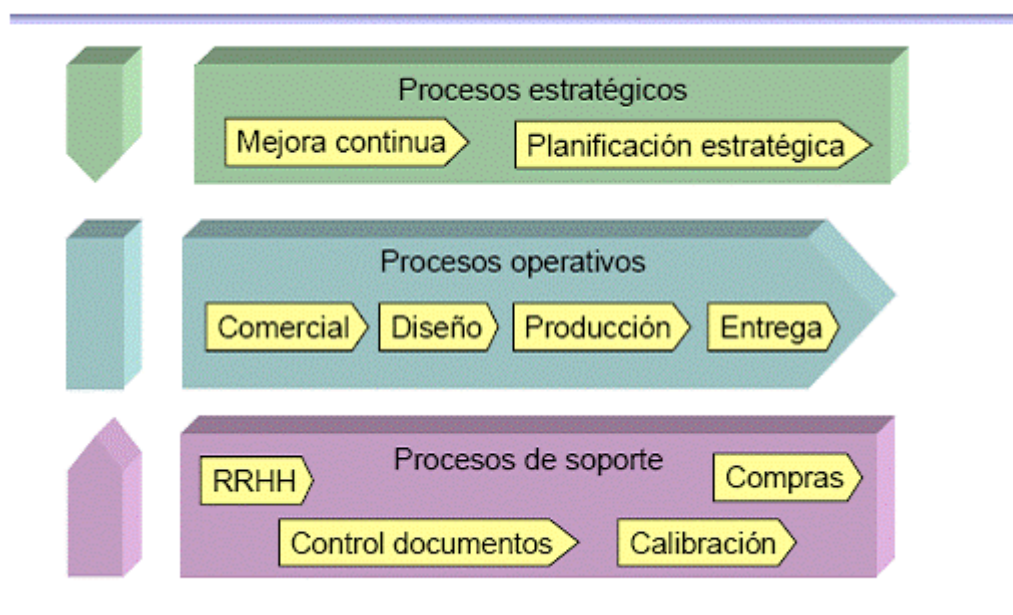
2.2.5. Mapa de procesos

“Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”. (DEVELOPMENT, 2007, pág. 201)

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- Procesos de apoyo.

Gráfico 11 Mapa de procesos



Fuente: (DEVELOPMENT, 2007, pág. 150)

El mapa de procesos que se estructurará en el GADPR de González Suárez bajo este enfoque permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

2.2.6. Tipos de procesos

Procesos gobernantes o estratégicos: son los que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la empresa u organización. **Procesos de realización o agregados de valor;** Son los procesos generadores de valor que son los encargados de la ejecución directa de los programas, proyectos y productos finales que se entregan a la ciudadanía en los subsistemas: ambiental, económico, socio cultural, político – institucional, asentamientos humanos y movilidad, energía y conectividad. A este nivel corresponden los vocales con sus diferentes comisiones que son los encargados de cumplir con los objetivos y

finalidades del GADPR. Ejecutan los planes, programas, proyectos y las políticas y decisiones del proceso gobernante.

Procesos de apoyo: Son los procesos que coadyuvan con los procesos gobernantes y agregados de valor a la consecución de la visión y objetivos institucionales. Son los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos. En este nivel esta la unidad de secretariado, tesorería y auxiliar de servicios administrativos.

2.2.7. Gestión por procesos

“La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”. (ROURE, 2008, pág. 90)

Se considera la gestión por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las empresas públicas y privadas con la finalidad de disponer un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que agregándoles valor en cada una de las actividades se convierten en productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes internos y especialmente de sus clientes externos.

Los procesos tienen tres características importantes:

Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (administración, marketing, finanzas, auditoría, mantenimiento y otros.

Cada proceso tiene una salida que se transforma en un producto o servicio o una parte de este.

Los procesos tienen un cliente que puede ser interno o externo.

En general todos los procesos deberán ser representados mediante diagramas de flujo con la finalidad de estructurar indicadores de los subprocesos y las actividades que permitan medir, controlar, evaluar y tomar decisiones.

2.2.8. Objetivos de la gestión por procesos

De acuerdo con la clasificación de los procesos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Los objetivos de la gestión por procesos son los siguientes:(Horngren & Harrison, 2008, pág. 156)

Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las acciones asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal nuevo que ingresa a la empresa, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas operativas de la organización.

Permite conocer el funcionamiento interno de cualquier organización aunque no se hayan identificado ni definido los procesos.

Permiten la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto y procesos.

Sirve para el análisis o revisión de las actividades, de los subprocesos, los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

La gestión por procesos estructura actividades, tareas de manera simplificada en el que establece como análisis de tiempos, delegación de autoridad, cantidad de materiales, costos, rendimientos y otros indicadores de gestión.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, mejorando la eficacia, eficiencia, la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores y talento humano de la empresa).

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores que existen en las actividades, en los subprocesos, en los procesos y en las áreas funcionales de la empresa.

Facilita las labores de auditoría, el control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, lo que permite un mejoramiento en los procesos administrativos, operativos y de apoyo.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de los procesos de acuerdo a las necesidades de sus clientes y a los indicadores de los productos y servicios.

2.2.9. Importancia de la gestión por procesos

Según (BADAL, 2007). La gestión por procesos es una herramienta administrativa y operativa de vital importancia para las empresas públicas o privadas que desean tener una estructura organizativa eficaz, eficiente y que potencie sus recursos con la visión de satisfacción de sus clientes. La importancia de gestión por procesos se considera desde los siguientes puntos de vista.

Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas

Eliminar las deficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades

Optimización y utilización de los recursos de las empresas.

Se estructura en forma coherente los procesos que representan el funcionamiento de la organización.

Se definen indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores financieros, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de la organización) y desde el punto de vista externo los indicadores de percepción de los clientes y la ciudadanía.

2.2.10. Características relevantes de los procesos

Están centrados en el cliente: son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.

En contraste con el enfoque tradicional o funcional en el que la posición del empleado es hacer su trabajo y entenderlo en base a lo mandado por el jefe, el enfoque de procesos es ayudar a hacer el proceso y entender como su trabajo encaja en el proceso total.

Son medibles: se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad

Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)

Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.

2.2.11. Gestión financiera por procesos

“Es la organización de personas, recursos y actividades ordenadas en secuencia lógica, para lograr resultados determinados con alto valor agregado en cualquier empresa y en este caso específico en un centro médico”. (DEVELOPMENT, 2007, pág. 58)

“La gestión financiera por procesos es un ordenamiento de las actividades financieras, con la finalidad de tener información de carácter económico financiero, tomando como referencia indicadores estandarizados internacionales de trabajo a través de flujogramas, cursogramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados.” (Horngren & Harrison, 2008, pág. 207)

Actividad o grupo de actividades de gestión financiera que permite realizar una planificación y evaluación financiera completa del desempeño financiero de una empresa, basándose en el cumplimiento de metas establecidas; empleando insumos organizacionales que agregan valor a estos, generan transformación y suministran un producto (resultados) en clientes internos o externos.

2.2.12. Objetivos que se enmarca la gestión financiera por procesos

Asegurar la eficiencia. Genera los resultados esperados en relación al fortalecimiento de los procesos de control y monitoreo porque permite identificar los asuntos críticos de una organización brindando al ente de control y a los miembros de la empresa una fuente de información que facilite la toma de decisiones.

Asegura la eficacia de la gestión de la empresa promoviendo la supervisión de indicadores financieros de forma preventiva que permitan por medio de un acompañamiento continuo, orientar a la institución hacia el desarrollo y mejoramiento continuo.

Asegura adaptabilidad ampliando el panorama de análisis y valoración de las áreas claves de las operaciones de la empresa, disponiendo de reportes adicionales que permitirán constituir estadísticas y tendencias operativas de la institución.

2.3. Presupuesto

Según (Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008.) “Es el instrumento de política fiscal en el que constan las estimaciones de los probables ingresos a obtener a través de diversas fuentes tributarias y no tributarias, así como los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto. Es decir consta por una parte

el origen de sus fuentes de financiamiento y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

El Presupuesto ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales; ya que es uno de los componentes de toda actividad económica que comprende políticas, técnicas y acciones empleadas en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control evaluación y liquidación del ciclo de un ejercicio económico.

2.3.1. Objetivos de los presupuestos

El presupuesto tiene como objetivos principales los siguientes:

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

2.3.2. Proceso de presupuesto

El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

Programación presupuestaria.

Formulación presupuestaria.

Aprobación presupuestaria.

Ejecución presupuestaria.

Evaluación y seguimiento presupuestario.

Clausura y liquidación presupuestaria.

2.3.3. Principios del presupuesto

Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios:

Universalidad Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos y gastos, no será posible compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto.

Unidad El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrán abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios.

Programación Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas que se programen en el horizonte anual y plurianual.

Equilibrio y estabilidad El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo.

Plurianualidad El presupuesto anual se elaborará en el marco de un escenario plurianual coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo.

Eficiencia La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor

costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.

Eficacia El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.

Transparencia El presupuesto se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del Estado y la sociedad y será objeto permanente de informes públicos sobre los resultados de su ejecución.

Flexibilidad El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación.

Especificación El presupuesto establecerá claramente las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que deben destinarse; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo asignado y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo.

2.3.4. Base legal del presupuesto

El presupuesto, se regula actualmente por las siguientes disposiciones legales:

Constitución de la República del Ecuador

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

Código Orgánico de Planificación y Finanzas

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Ley Orgánica del Servicio Público

Código de Trabajo

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Resoluciones Ministerio de Relaciones Laborales

Ordenanzas Municipales del Cantón

Acuerdos y Resoluciones referentes a la Administración Pública

Sistema Nacional de Finanzas Públicas SINFIP

Código Orgánico de Organización Territorial Autónoma y Descentralización (COOTAD)

Así mismo para dar cumplimiento a lo indicado en los artículos de la Constitución según la COOTAD establece lo siguiente en relación a la presupuesto.

Arts. 215 al 249 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización norman los aspectos referentes a los Presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en concordancia con los Arts. 97 al 112 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y Normas Técnicas de Presupuesto actualizadas al 11 de octubre del 2011.

Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, establece la normatividad y procedimiento para la formulación, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, que iniciará el 1 de Enero y terminará el 31 de Diciembre del año 2011.

En la que indica que es necesario contar con una planificación presupuestaria, en que se determine los ingresos que deberán financiar los gastos en forma igualitaria, mediante una adecuada programación de la necesidad pública a satisfacer. El presupuesto deberá ajustarse al PDOT en el que se tiene los objetivos: Generales, específicos, estrategias y metas; para el cumplimiento de de los fines políticos, económicos y sociales.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Capítulo III. DEL COMPONENTE DE PRESUPUESTO

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINAZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010)

Art. 95.- Contenido y finalidad.- *Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.*

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- *El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:*

- 1. Programación presupuestaria.*
- 2. Formulación presupuestaria.*
- 3. Aprobación presupuestaria.*
- 4. Ejecución presupuestaria.*
- 5. Evaluación y seguimiento presupuestario.*

6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

2.4. Supervisión y control interno

Según (SANTILLAN, 2008) El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

El control interno es un proceso integral de la gestión financiera aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos privados. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

2.5. Auditoría de gestión

Según (Contraloría General del Estado, 2008). La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

La auditoría de gestión es el puente y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional y un método de servicios administrativos para solucionar el problema en un tiempo determinado.

2.6. Normas de Control Interno

*Según (Contraloría General del Estado, 2008). Las normas de control interno **200-02 Administración Estratégica**, en las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.*

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las

directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

2.7 Indicadores de gestión

Según (Contraloría General del Estado, 2008). Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar en forma cualitativa y cuantitativa las variables asociadas a las metas en el tiempo, su comportamiento y su posición comparativa con otras realidades.

Los indicadores de gestión son aplicados para evaluar la consecución de metas administrativas financieras y se derivan de la relación entre metas alcanzadas y metas propuestas, obtenidas en un periodo o año económico.

2.8. Indicadores de eficiencia

Permite medir la utilización racional de los recursos económicos disponibles, para obtener los máximos resultados o metas. Los indicadores de eficiencia se expresan en términos monetarios y miden la productividad de los gastos incurridos.

2.9. Indicadores de eficacia

Se aplican para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos o metas previstas con las metas alcanzadas, de los planes operativos y se obtienen comparando las metas alcanzadas sobre las metas planificadas, midiendo así la gestión institucional. Estos indicadores se expresan en valor porcentual.

2.10. Administración Pública

Según la (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008).
Establece lo siguiente en relación a la Administración Pública.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

2.11. Evaluación del Desempeño

Según la (LOSEP). Establece lo siguiente en relación a la Evaluación del Desempeño.

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos , protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes , imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión en caminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad de servicio público prestado por todas las entidades, instituciones , organismos o personas jurídicas señaladas en el Art. 3 de esta Ley

Art. 77.- De la Planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y la Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito, Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de Calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Satisfactorio
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el Jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escritos.

Los resultados de evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79 de los objetivos de la evaluación del desempeño.- la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe proponer a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la Evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL GADPR DE GONZÁLEZ SUÁREZ

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera por procesos para el GADPR de González Suárez.

3.1.2. Objetivos específicos

Estructurar las funciones de carácter normativo de aplicación en el GADPR González Suárez en concordancia con la COOTAD y la LOSEP, que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de los funcionarios del GADPR, que permita un mejor desempeño del talento humano.

Establecer la estructura organizacional por procesos, determinando el mapa de procesos, procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y de apoyo.

Determinar un modelo de gestión financiera, que permita la optimización de los recursos institucionales en el cumplimiento de las metas.

Estructurar los indicadores de auditoría de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia, gestión financiera y de presupuesto de lo planificado a lo ejecutado en un periodo determinado de las acciones del GADPR.

3.2. Base normativa

La base legal y normativa que fundamenta la propuesta está en el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

3.3. Marco filosófico

3.3.1. Misión

Brindar servicios parroquiales de calidad, para el desarrollo de acciones planificadas mediante una gestión eficiente y eficaz de sus recursos, comprometidos con el desarrollo de la parroquia, para garantizar la realización del Buen Vivir a través de la implementación de políticas públicas en el marco de su competencia.

3.3.2. Visión

El GADPR de González Suárez será una institución competitiva de gestión parroquial transparente que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de su población, sustentado en servicios diferenciados, trabajo en equipo, sostenibilidad presupuestaria, participación ciudadana, de manera de satisfacer las necesidades de la parroquia.

3.4. Valores institucionales

Respeto

Transparencia

Honestidad

Solidaridad

Equidad

3.5. Objetivos estratégicos institucionales

Mejorar la infraestructura vial en toda la parroquia

Incrementar el acceso a servicios básicos en todas las comunidades de su jurisdicción

Desarrollar políticas y metodologías para la gestión del medio ambiente

Fomento al turismo alternativo para armonizar la economía rural campesina

Fortalecimiento organizativo de las comunidades de la parroquia

Mejorar la calidad del habitar rural, mediante un adecuado ordenamiento y gestión territorial

3.6. Ejes de acción

Los ejes de acción del GADPR están direccionados en los subsistemas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Estos ejes estratégicos deberán ser concebidos como un proceso dinámico, ya que se deben articular a todos los actores locales, públicos y privados, hacia objetivos de desarrollo local y objetivos comunes.

Estos ejes estratégicos deben tener mecanismos organizados de diálogo y concertación, de participación ciudadana, en el que se involucren a los actores: políticos, sociales y económicos como un vehículo práctico de comunicación social; y a la vez cumpliendo con lo articulado en la COOTAD en términos de comunicación participativa. La comunicación

de gestión local debe incluir todos los programas, proyectos y actividades que se han desarrollado en los subsistemas o ejes estratégicos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Los ejes o subsistemas son los siguientes:

Sistema Ambiental

Sistema Económico

Sistema Sociocultural

Sistema Político – Institucional

Sistema de asentamientos humanos

Sistema de movilidad, energía y conectividad

3.6.1. Sistema Ambiental.

Corresponderá a la información y comunicación bidireccional entorno a los programas, proyectos y acciones que realice el GADPR en concordancia con las comunidades, en el ámbito del patrimonio natural, ambiental, ecológica que sostiene y determina las diversas actividades de la población. También puede denominarse como el sistema biofísico.

3.6.2. Sistema Económico

Sera un conjunto de acciones de comunicación de los factores vinculados con el desarrollo de la economía integral del territorio, las diversas formas de organización de los modos de producción: agro productivos, actividades industriales, manufactureras, proyectos estratégicos y otras actividades de desarrollo económico y las opciones o potencialidades que pueden aprovechar para fomentar el logro del Buen Vivir.

3.6.3. Sistema Sociocultural

Sera los mecanismos de comunicación para informar respecto al sistema o conjunto de organizaciones sociales, movilidad de la población, grupos étnicos, identidad cultural de la parroquia y su nivel de articulación y organización para un trabajo interrelacionado.

3.6.4. Sistema político – institucional

Serán los mecanismos organizados de dialogo y participación ciudadana respecto a la capacidad pública de la junta parroquial, articulando con los actores para guiar a promover procesos orientados al desarrollo a la gestión del territorio de su circunscripción.

3.6.5. Sistema de asentamientos humanos

Son las acciones que debe desarrollar el GADPR sobre los temas de distribución y ocupación del terreno por parte de la población. Procesos de desarrollo demográfico, los movimientos migratorios, los vínculos que guarda entre sí a los asentamientos humanos, la infraestructura física y acceso a los servicios básicos, agua potable, saneamiento ambiental, desechos sólidos y energía eléctrica, infraestructura y acceso a servicios de salud y educación, a la vivienda, al equipamiento en general.

3.6.6. Sistema de movilidad, energía y conectividad

Sera el proceso que tiene relación y vinculación con aspectos de infraestructura vial, equipamiento de redes de interconexión energética, redes y sistemas de telecomunicaciones e internet rurales y lo concerniente a la gestión de riesgo y vulnerabilidad.

Desde el punto de vista administrativo será importante que la presidencia y los vocales apliquen las siguientes estrategias:

Generar vínculos entre la unidad de participación ciudadana del GADPR y las comunidades de su jurisdicción.

Determinar las acciones para el sostenimiento del impulso al trabajo participativo y para la sostenibilidad del plan estratégico y de los planes operativos anuales.

Aplicar acciones de socialización de los programas, proyectos y acciones de los subsistemas para que sean conocidos y valorados entre los actores de las comunidades.

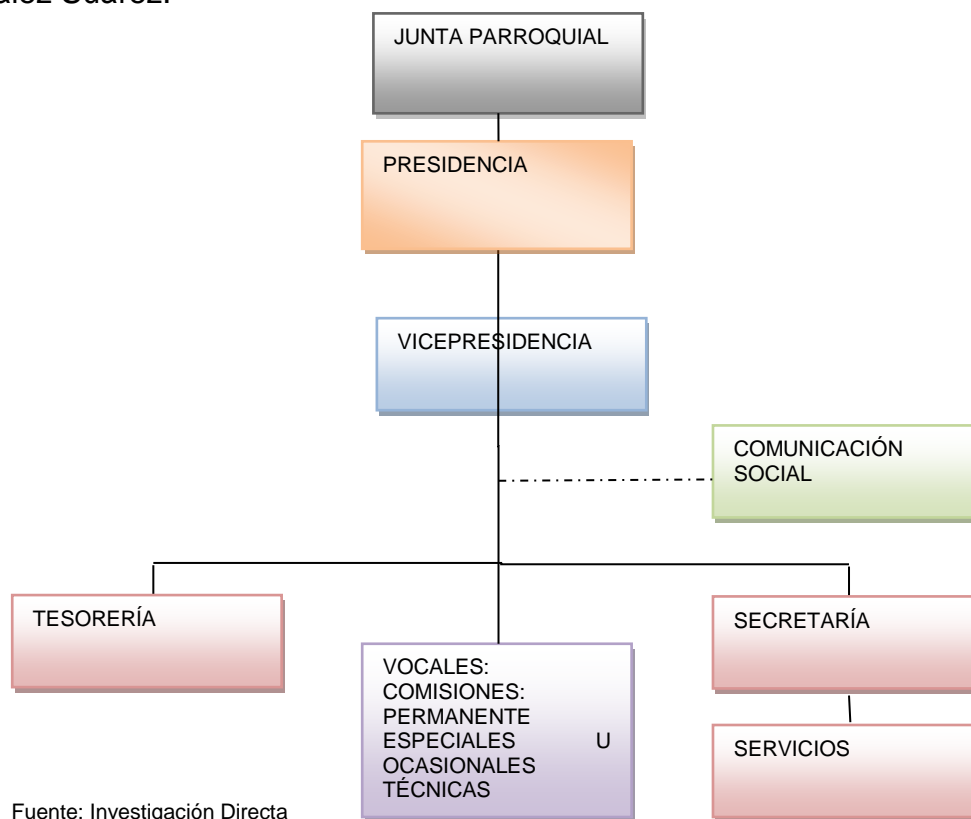
Impulsar el desarrollo local teniendo como instrumento la comunicación que facilite la concertación para la toma de decisiones, como un espacio donde concluyan una serie de poderes locales, para una óptima gestión, y bienestar de su población.

Coordinación permanente de participación ciudadana con la unidad de comunicación social del GADPR para construir democracia, reforzar los vínculos sociales, culturales, económicos que favorezca la comprensión de los ciudadanos del sector rural utilizando mecanismos de participación ciudadana existentes y a la vez ejerciendo los derechos que están en la COOTAD que contribuyan al desarrollo humano y ambiental sostenible.

Desarrollar asambleas locales en las comunidades en coordinación con los cabildos y las organizaciones comunitarias, con la finalidad de que las organizaciones formen parte de los presupuestos participativos, como mecanismo de participación en la gestión pública.

Coordinar con la unidad de comunicación social la participación ciudadana en las comunidades para que se realice la rendición de cuentas y acceso a la información de la población de la gestión que realiza el GADPR.

Gráfico 12 Organigrama estructural actual propuesto del GADPR de González Suárez.



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.7. Descripción de las funciones del talento humano

De acuerdo a la clasificación y descripción de los puestos del organigrama estructural del GADPR, se procedió a definir las funciones más relevantes de los mismos, con el propósito de que guarden coherencia técnica y unidad metodológica entre las áreas funcionales.

El manual de funciones se constituirá en un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano, debido a que ofrecerá el sustento técnico para la ejecución de sus funciones y el óptimo desempeño en cada una de las unidades administrativas del GADPR, de manera que se pueda valorar y jerarquizar el diseño organizacional con la claridad de las responsabilidades en sus funciones de los procesos a su cargo y de las interrelaciones que existen entre la contribución del logro de la misión institucional.

El manual de funciones tiene como objetivo el diseño del modelo de competencias para el GADPR de González Suárez, fundamentado en los principios de la COOTAD, LOSEP, que enfatizan en la necesidad de tener un talento humano con óptimos desempeños que contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales.

3.7.1. Funciones del GADPR de González Suárez

- La estructura orgánica de gestión organizacional por procesos del GADPR tendrá las siguientes competencias según la COOTAD.
- Planificar junto con otras entidades del sector público y sus comunidades y la sociedad en general el desarrollo parroquial de acuerdo a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.
- Articular la planificación parroquial con las planificaciones provinciales regionales, con la finalidad de fortalecer las inversiones de las obras y proyectos que se ejecuten en la parroquia.
- Prestar servicios públicos de acuerdo a los principios de calidad que exige la Constitución y la COOTAD.
- Planificar y mantener la infraestructura física de los centros poblados y las comunidades de la parroquia de acuerdo a los lineamientos de la COOTAD.
- Garantizar el acceso a los servicios básicos a la población.
- Gestionar proyectos de cooperación internacional de acuerdo a sus competencias

- En relación a la propuesta del organigrama estructural para el GADPR de acuerdo a las necesidades identificadas se establece los niveles funcionales.

3.7.2. Funciones del Presidente

- De conformidad al art. 56 de la COOTAD el presidente de la junta parroquial tendrá las siguientes funciones:
- Ejercer la representación legal del GADPR en todos los actos que sean pertinentes
- Coordinar con los vocales de la junta parroquial la elaboración de proyectos en el ámbito de sus competencias
- Realizar reuniones de la junta parroquial según lo estipulado en la COOTAD
- Ejercer la administración del GADPR según sus atribuciones y responsabilidades en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno.
- Elaborar los planes operativos anuales, la proforma presupuestaria de acuerdo a los planes estratégicos de desarrollo y ordenamiento territorial
- Aplicar un modelo de gestión administrativa que fortalezca los procedimientos operativos y financieros de la institución
- Realizar reuniones técnicas con las comisiones de los subsistemas para el desarrollo de los programas y proyectos en cada uno de estos.
- Elaborar convenios y contratos de acuerdo a las competencias previstos en la COOTAD.

- Dirigir y coordinar el proceso de articulación de las políticas de la junta parroquial en el marco regulador de las estrategias de los objetivos institucionales
- Articular el proceso de planificación definiendo los lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo

3.7.3. Funciones de la secretaria

- Manejo de agenda del presidente
- Recepción de llamadas telefónicas
- Clasificación y archivo de documentos
- Atención a clientes internos y externos del GADPR
- Brindar información pertinente
- Manejo de toda de toda la correspondencia del GADPR
- Manejo del archivo general de la documentación que ingresa y se genera en el GADPR
- Preparar toda la documentación para las reuniones

Perfil de la secretaria

Título Bachiller en administración de Empresas o carreras a fines

Tener experiencia mínimo 1 año

Capacitación en atención al cliente

Dominar el idioma español quichua

Dispones de tiempo completo

3.7.4. Funciones de la tesorera

- Planificar la estructura de los presupuestos anuales de los planes operativos, para el cumplimiento de los programas y proyectos
- Estructurar la gestión presupuestaria ajustado a las reglas generales del GADPR, COOTAD y la Contraloría General del Estado
- Asesorar al presidente de la junta parroquial en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de los recursos económicos financieros del GADPR.
- Establecer planes de supervisión y seguimiento de la gestión presupuestaria para la consecución de los objetivos institucionales propuestos
- Asistir a las sesiones del consejo parroquial
- Coordinar y supervisar la ejecución presupuestaria desarrollando un sistema de información que facilite la gestión de los diversos procesos institucionales
- Control y ejecución de inventarios
- Preparar estados financieros
- Realizar las declaraciones al SRI
- Hacer todo el ciclo contable de la institución

- Recibir y generar información contable
- Hacer informes financieros de acuerdo a las necesidades de la junta parroquial o de la presidencia y de instituciones de control
- Propiciar la aplicación de las normativas vigentes contables publicas
- Aplicar el proceso de contabilidad en toda la ejecución presupuestaria
- Elaborar el plan de trabajo del periodo económico
- Aplicar el diagrama del ciclo presupuestario
- Preparar presupuesto de funcionamiento mensual y anual del GADPR
- Preparar los documentos que respaldan los registros contables
- Elaborar libros de actas. libro mayor y libro de registro diario
- Elaborar los cierres de los ejercicios económicos del GADPR.
- Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera del GADPR mediante el análisis de indicadores económicos financieros

Coordinar y administrar el Ser contadora Pública Autorizada

Tener experiencia mínimo 2 años

Manejar paquetes de informática que exige el Ministerio de Finanzas para remitir la información

Manejar los procesos y procedimientos del SERCOP

Disponer de tiempo completo

- presupuesto del GADPR
- Elaborar el proceso de compras publicas
- Establecer los procedimientos específicos de control interno
- Elaborar la nómina de sueldos del GADPR
- Hacer un seguimiento desde el punto de vista presupuestario de los planes operativos anuales. Ejercer las demás atribuciones y delegaciones bajo su responsabilidad en el ámbito de su competencia que le asigne la presidencia.

Perfil de la Tesorera

3.7.5. Funciones de comunicador social

- Aplicar las políticas de comunicación institucional y evaluar su cumplimiento
- Realizar la planificación, seguimiento y evaluación estratégica de la comunicación institucional
- Coordinar la elaboración de la agenda comunicacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Difundir las gestiones que ha cumplido el GADPR utilizando distintos canales de comunicación de forma que la información sea lo más directa posible para dar a conocer el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales
- Mantener contacto permanente con las comunidades del área de acción de la parroquia

- Asesorar a la presidencia y a los vocales en lo concerniente a comunicación y difusión de información
- Aplicar planes de comunicación de manera que permita cubrir los eventos que realice el GADPR
- Elaborar el material impreso, audio, videos, internet, páginas virtuales, de manera que se difunda la gestión institucional.
- Manejar la relación de información y comunicación con los diferentes medios radiales, televisivos del cantón y la provincia de Imbabura
- Atender los requerimientos de información de los usuarios internos y externos del GADPR

Perfil del comunicador social

Título de tercer nivel en el área de comunicación social

Tener experiencia mínimo 1 año

Manejar paquetes de comunicación social público

Disponer de tiempo completo

3.7.6. Funciones de los vocales de las diferentes comisiones

De conformidad con el art. 326 y 327 de la COOTAD los vocales conformaran las siguientes comisiones:

Permanentes

- ✚ Comisión de Planificación, Proyectos, Presupuesto Participativo, Contratación Pública, Infraestructura y Coordinación de vialidad;

✚ Comisión de mesa;

✚ Comisión de Igualdad, Género e Inter generacional;

Especiales u ocasionales

✚ Comisión de Control Social y Fiscalización Ciudadana;

✚ Comisión de Relaciones Públicas nacionales e Internacionales y Comunicación Social

✚ Comisión de Fiestas y Comisión de Deportes

✚ Comisión para Organizaciones Territoriales de Base, Asistencia Social y Desarrollo Comunitario.

Técnicas

✚ Comisión de Territorio, Patrimonio Cultural, y Natural, y Educación

✚ Comisión de Seguridad (ciudadanía, alimentaria, física, social), Salud, Riesgos y Medio Ambiente;

✚ Comisión de Empresas Públicas, Turismo y Productividad;

✚ Comisión de Presupuesto Institucional, Contabilidad y Finanzas Públicas;

3.7.7. Las funciones de las comisiones serán las siguientes:

➤ Dirigir y coordinar los procesos de articulación de las políticas del GADPR en sus diferentes comisiones para la gestión de sus programas, proyectos y actividades para el cumplimiento de objetivos.

- Coordinar la planificación de sus comisiones con la participación de las comunidades, propiciando la socialización de sus programas y proyectos.
- Coordinar la gestión de cumplimiento de las actividades relacionadas con sus comisiones respectivas
- Participar activamente en las sesiones del consejo parroquial de acuerdo a sus atribuciones y competencias y las directrices de su función.
- Constituirse en un gestor de los proyectos que ejecuten en sus comisiones
- Establecer planes de supervisión, seguimiento de los proyectos que ejecuta el GADPR de acuerdo a los objetivos institucionales y su presupuesto
- Elaborar informes de su gestión en forma mensual o de acuerdo a las necesidades institucionales
- Coordinar y supervisar las actividades encomendadas por el presidente del GADPR que facilite la gestión de los diversos procesos institucionales.

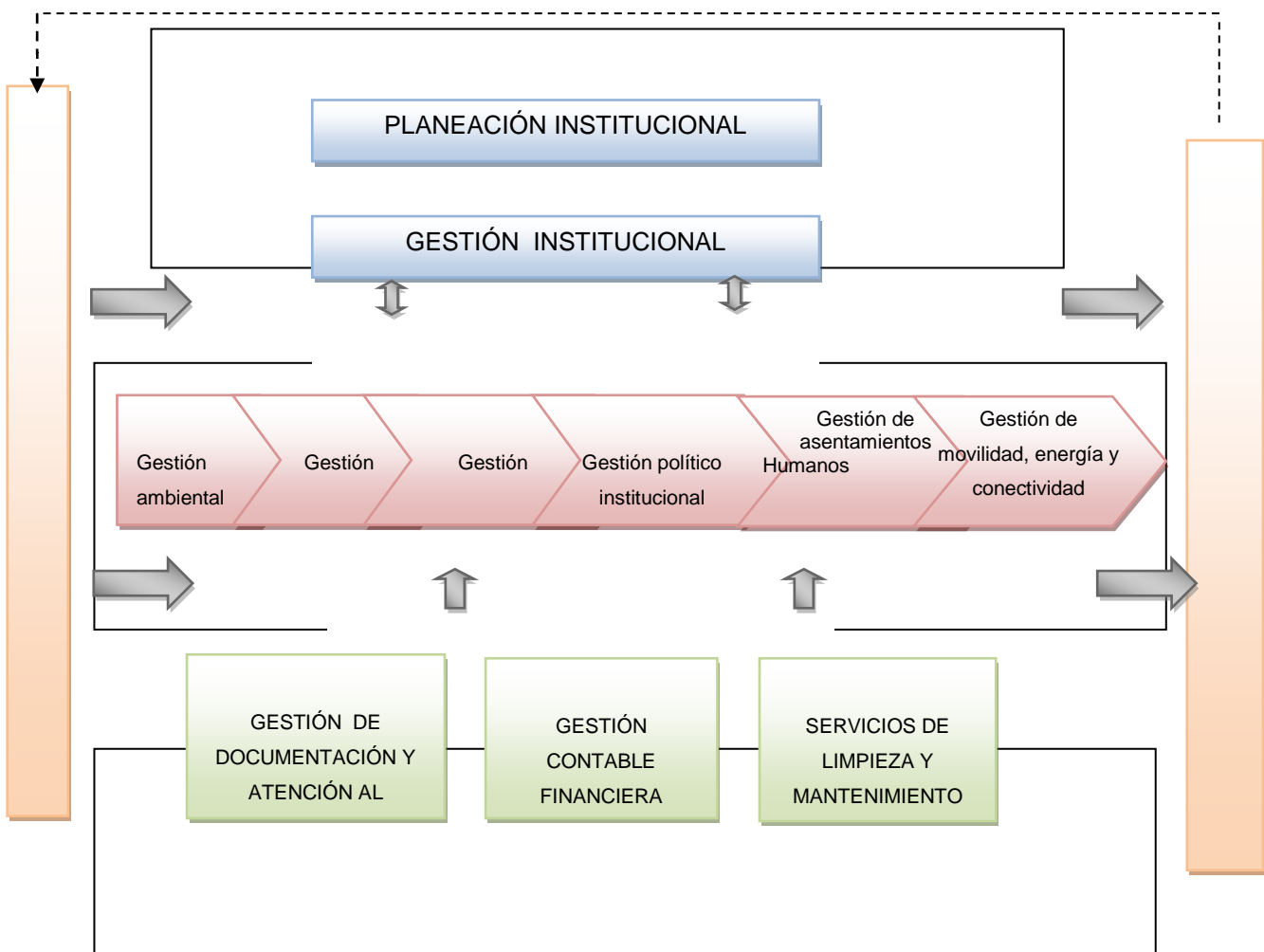
3.7.8. Funciones del auxiliar administrativo de servicios

- Todo lo referente al aseo, cuidado de la infraestructura y de activos fijos del GADPR.
- Apoyo administrativo del GADPR
- Limpieza de todos los ambientes del GADPR

3.7.9. Estructura organizacional por procesos

La estructura descriptiva del mapa de procesos propuesto para el GADPR de González Suárez, se estableció para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales, atribuciones, responsabilidades y los productos y servicios de los procesos internos. En el mapa de procesos se establece los procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y apoyo.

Gráfico 13. Mapa de procesos



La estructura organizacional del GADPR se alinea con su misión y visión con la finalidad de asegurar un ordenamiento orgánico funcional que

permita el mayor valor agregado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de la visión institucional.

3.8. Proceso gobernante

Se integra con: la presidencia y las comisiones respectivas.

3.9. Las funciones del proceso gobernante o directivos son las siguientes:

- Determinar las políticas en las que se sustentaran todos los procesos institucionales para el logro de los objetivos estratégicos de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Ser los encargados de la gestión, coordinación, supervisión del cumplimiento eficiente y eficaz de todos los programas y proyectos de los planes operativos anuales
- Velar por el cumplimiento oportuno de los programas y proyectos que ejecute el GADPR.
- Aplicar sus competencias de acuerdo a la COOTAD que se traduce en los actos normativos y fiscalizadores.
- Integrar con: las respectivas comisiones permanentes, especiales u ocasionales y técnicas.
- Nivel asesor
- Corresponde al departamento de comunicación social que ayuda a la presidencia y los vocales (generadores de valor) en lo correspondiente a comunicación e información de la gestión del GADPR a la comunidad.

- Gestión de comunicación e información de las actividades en general que realiza el GADPR a través de diferentes medios de nivel local, cantonal o provincial.

3.10. Proceso generador de valor o sustantivo

Se integra con: la presidencia, secretariado, tesorería y comunicación social

3.11. Las funciones del proceso de generador de valor o sustantivo son las siguientes:

- ✚ Son los procesos encargados de la ejecución directa de los programas, proyectos o productos finales que se entregan a la ciudadanía.
- ✚ Son los encargados de cumplir con los objetivos y finalidades del GADPR
- ✚ Ejecutan los planes, programas, proyectos y demás políticas del nivel gobernante.
- ✚ Entregan los productos o servicios a la ciudadanía

3.12. Nivel de apoyo o adjetivos

Se integra con: la presidencia y los vocales de las comisiones

3.13. Las funciones del proceso gobernante o directivos son las siguientes:

- ✚ Son los procedimientos de asistencia técnica administrativa, financiera determinado por las áreas de secretariado y contabilidad.

3.14. Identificación de los procesos relevantes del GADPR de González Suárez

Cuadro 17.Macroprocesos

MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	
GOBERNANTE	Planeación Estratégica	Elaboración del plan estratégico	
		Formulación y seguimiento del plan estratégico	
		Formulación del plan operativo anual	
	Gestión institucional	Control y seguimiento de los programas y proyectos	
		Formulación de proyectos	
ASESORÍA	Comunicación social	Aplicar políticas de comunicación institucional	
		Estructurar la agenda comunicacional	
		Aplicar planes de comunicación	
		Elaboración de material de comunicación	
AGREGADOS DE VALOR	Gestión ambiental	Educación ambiental	
		Auditorías ambientales	
		Estudios de impacto ambiental	
		Manejo de desechos líquidos y sólidos	
	Gestión económica	Organización de las comunidades	
		Promoción turística	
		Promoción de emprendimientos	
	Gestión socio cultural	Establecimiento de acciones de organización social	
		Movilidad espacial de la población	
	Gestión político – institucional	Establecimiento y control de la vigencia de leyes y cuerpos normativos con vinculación territorial	
		Aplicación de directrices e instrumentos de planificación	
	Gestión de asentamientos humanos	de	Manejo de servicios básicos
			Identificación y mapeo del estado de indicadores básicos de los servicios públicos
			Formular opciones para fomentar los servicios mancomunados
			Acceso de la población a vivienda
			Acceso de la población a servicios de salud y educación
	Gestión de movilidad, energía y conectividad		Manejo del sistema vial y de transporte en coordinación con otras entidades
			Identificación de nuevos proyectos de infraestructura vial
			Establecimiento de la capacidad de los sistemas de conectividad (comunicación telefónica y de internet.

APOYO	Secretariado	Manejo de documentación interna y externa
		Archivo y custodia de documentos
		Recepción, tramite y distribución de documentos
		Atención al público
	Tesorera	Manejo contable general y estados financieros básicos
		Gestión presupuestaria
		Procedimiento de impuesto a la renta y otros impuestos
		Elaboración de roles de pago
		Inventario de bienes.
	Auxiliar de servicios administrativos	Limpieza y mantenimiento de los bienes del GADPR
		Limpieza y mantenimiento de los espacios físicos del GADPR
		Mensajería en general

Fuente: investigación directa
Elaborado por: La Autora

3.15. Tácticas para la implementación de la Cultura organizacional.

- La Cultura Organizacional será el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que tendrá que compartir el personal para implementar una administración por procesos para el GADPR con un enfoque de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad,
- El Desarrollo de una Cultura Organizacional será importante para el éxito por las siguientes razones:
- Ofrecerá una identidad organizacional en el personal del GADPR, para la aplicación práctica en la Administración de sus Procesos, Políticas de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad y la visión de un Sistema de comunicación e información.
- Será una importante fuente de estabilidad y continuidad para el GADPR la cual brinda comunicación oportuna y pertinente a la comunidad.

- El Desarrollo de una Cultura Organizacional contribuirá a estimular el entusiasmo del personal en sus tareas.
- Con la implementación del Desarrollo de una Cultura Organizacional se sentirá el aporte de todos los funcionarios del GADPR, sin resistencia al cambio.
- Una buena cultura organizacional se reflejará en muchos aspectos.
- Enfoque del manejo de la administración por procesos que es una política que tiene el actual gobierno para los GADPR para que se aplique en todos sus departamentos áreas o unidades.
- Mejoramiento continuo de los procesos con un enfoque hacia la calidad y competitividad de los servicios públicos.
- Las ideas se expresaran libremente y se estimulará la creatividad.
- Se trabajará más por metas y resultados que por un control de tiempo.
- Las cantidades no serán el fundamento, habrá un enfoque hacia lo calificable.
- Existirá tiempo para la planeación.
- Habrá una cultura de la administración por puertas abiertas.
- El personal estará comprometido, existirá sentido de pertenencia.
- Las comunicaciones fluirán favorablemente de forma horizontal y vertical.
- Todo lo nuevo se verá como otro reto, no como problema.

3.14.1. Condiciones favorables para la implementación.

La implementación del Desarrollo de una Cultura Organizacional, permitirá al GADPR valorar su enfoque, de aplicación en la administración por procesos, aplicando un mejoramiento continuo de la Calidad y Productividad, y permitirá un ambiente favorable para su implementación, para lo cual se requerirá de una apertura mental, de un enfoque hacia sus usuarios, de un sistema abierto al cambio, y se manifestará en aspectos tales como:

La evolución de unidad en la aplicación de la Cultura Organizacional a sus procesos productos y sus servicios con mayor creatividad y disposición a la mejora continua y al cambio.

Estandarización productiva, flexibilidad en lo administrativo, para la innovación continua. Romperá esquemas, se mantendrá actualizada, y flexible.

Se dará énfasis en los procesos estratégicos, de realización y de apoyo.

3.14.2. Pilares para la implementación.

Sera importante implementar un plan de Desarrollo de la Cultura Organizacional en el GADPR, definida como el conjunto de creencias, hábitos, reglas escritas y no escritas, costumbres y prácticas “creada” con la finalidad que generen liderazgo, en el talento humano en el grado de cumplimiento de los procesos, funciones, actividades que se generan en la gestión del GADPR.

Con este objetivo será fundamental aplicar políticas, principios, valores o normas, especialmente ajustados al tamaño de la organización, pero siempre existirán reglas no escritas, que surjan de las conductas y pronunciamientos de los actores. La Cultura Organizacional como un

todo favorecerá la mejora continua y los cambios indispensables para impulsar un clima organizacional, la efectividad integral y la competitividad.

3.16. Gestión financiera

3.15.1. Plan anual de compras y contrataciones

Las entidades públicas en general tienen que aplicar los procesos de compras y contratación pública para lo cual será importante lo siguiente:

- ✚ Identifiquen el marco normativo vigente relacionado con las compras y contrataciones públicas.
- ✚ Estructurar el plan de compras como una herramienta de gestión administrativa efectiva para el uso racional y estratégico de los recursos públicos.
- ✚ Desarrollar habilidades y competencias para estructurar la programación, elaboración, ejecución, control y evaluación de las compras públicas y las contrataciones dentro del marco vigente del INCOP.
- ✚ El plan de compras será un elemento que esté relacionado directamente con el plan operativo anual y con el sistema contable financiero del plan de acción institucional.
- ✚ Los beneficios que el GADPR puede obtener con la aplicación de los literales mencionados, es mejorar la gestión administrativa de compras y contrataciones en términos de eficacia y eficiencia de la administración pública.
- ✚ Una óptima planificación de compras ofrece muchos beneficios entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

- ✚ Disminución de las tendencias a realizar las compras de emergencias
- ✚ Ahorro económico en las compras que requiere la institución en forma unificada
- ✚ Proporcionar información para los proveedores, los requerimientos que exige la institución, los periodos de tiempo, con la finalidad de que se preparen para competir con mejores precios y condiciones.
- ✚ Mejores precios en el mercado
- ✚ Mejora la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos públicos
- ✚ Aumenta la transparencia en las adquisiciones del GADPR
- ✚ Permitirá establecer políticas de compras y contratación en forma específica y de acuerdo a las normativas legales
- ✚ Elimina el fraccionamiento de los gastos
- ✚ Evitará el desabastecimiento y sobreabastecimiento de insumos y materiales y otros que se requiere para la operatividad del GADPR
- ✚ Obtener productos y servicios de mejor calidad
- ✚ Simplifica las operaciones administrativas
- ✚ Desarrollo y modernización del procedimiento de adquisiciones y contratación

3.15.2. Registro de proveedores y contratistas

Sera importante que la unidad de tesorería del GADPR tenga el registro de proveedores de acuerdo a los artículos de la ley de contratación pública y sus reglamentos, con las normativas respectivas, con la finalidad de llevar un registro centralizado, en el que se inscribirán los interesados en la adjudicación de contratos con la entidad. De esta forma se agilizará

los procesos de proveeduría y contratación para la comodidad del proveedor y los intereses de eficacia y eficiencia del presupuesto de la institución. Los procesos de compras o adquisiciones y contrataciones se fortalecerán y tendrán un buen manejo, desempeño y transparencia reflejando el buen uso de los fondos asignados a la institución.

3.17. Metodología de evaluación

Sobre la base de indicadores que se formulen permitirá un análisis mediante una herramienta armonizada y aceptada a nivel nacional. Los indicadores de evaluación se identificaron en dos grupos:

- a) Los de línea de base
- b) Los de desempeño del sistema

La metodología establece que se distribuye dichos indicadores sobre cuatro pilares:

- ❖ Marco legal existente
- ❖ Arquitectura institucional del sistema
- ❖ Integridad del sistema de adquisiciones
- ❖ Proveedores

3.18. Presupuesto

La gestión presupuestaria tendrá como propósito, controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos como herramienta de gestión en concordancia con el art. 16 de la Ley de Presupuesto Público, que establece que una vez aprobado internamente las proformas presupuestarias por la autoridad respectiva las remitirá al Ministerio de

Finanzas para su aprobación. El objetivo fundamental es dotar de los procedimientos y técnicas presupuestarias para la formulación, ejecución,

3.17.1. Consideraciones técnicas

El presupuesto del GADPR debe guardar relación con los planes operativos anuales, con los programas, proyectos y actividades que en él se plantea; por lo que será importante establecer estimaciones presupuestarias de los gastos relacionados con la programación que se ejecutará durante el año respectivo, así como establecer los gastos administrativos y los probables ingresos a obtener, a través del Ministerio de Finanzas y otras fuentes de financiación.

3.17.2. Base legal del presupuesto

El presupuesto será el instrumento principal para la elaboración del plan operativo anual, en el que se asignaran los recursos financieros para el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas y proyectos definidos en los subsistemas. El presupuesto articulará los ingresos y egresos como elementos fundamentales relacionados con los objetivos y resultados esperados, constituyéndose en un elemento fundamental en la gestión institucional y que permita direccionar:

Estructurar información de los resultados previstos

Identificar la cuantía de sus recursos en cualquier momento

Adoptar medidas correctivas si es que las hubiere

Reprogramar los objetivos en relación al presupuesto

El Orgánico de Organización Territorial autonomía y Descentralización, se fundamenta en el art. 217 de la Unidad presupuestaria, en la que

manifiesta que los presupuestos del sector público, se estructuraran y formularan con sujeción al principio de universalidad. Se regirá en el art. 215 de presupuestos de los GAD's en el que expresa, que los presupuestos se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, permitiendo tener una equidad interior, donde se comprenderán todos los ingresos, financiamiento y gastos previstos, para el ejercicio fiscal, dentro del cual se vayan a ejecutar, por lo que será importante:

Que los presupuestos de ingresos se estructuren sobre la base del clasificador económico de ingresos y contendrán los montos estimados.

Los presupuestos contemplaran las fuentes financieras

Los presupuestos de gastos se deberá elaborar con base en clasificaciones que permitan distinguir entre otros los gastos de operación, los gastos de inversión.

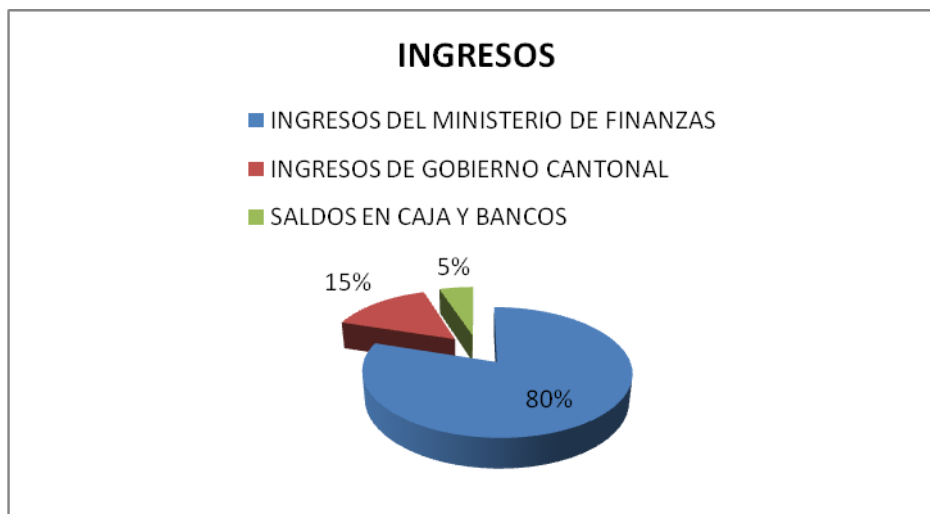
Se deberá ajustarse el presupuesto a los clasificadores del Ministerio de Finanzas, para que se fundamente la gestión presupuestaria del GADPR.

3.17.3. Proforma de presupuesto de ingresos

La proforma presupuestaria se fundamentará en el art. 224 formas de clasificación de los ingresos, en el que sostiene que, se elaboraran y ejecutaran teniendo en cuenta las disposiciones establecidas sobre la materia

El presupuesto de ingresos que se elabore en la junta parroquial deberá estar programado de la siguiente manera:

Gráfico 14. Ingresos



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

En la elaboración del presupuesto de ingresos deberán establecerse los ingresos corrientes, obtenidos por transferencias del Ministerio de Finanzas, del Gobierno Cantonal y del financiamiento interno, que es como producto de saldos en caja y bancos. Los porcentajes asumidos en el gráfico son relativos, para la presentación didáctica.

Para el cálculo de los ingresos que se estime en el plan operativo anual o en el año económico, para la ejecución de lo planificado y financiar los gastos; los ingresos estarán compuestos por ingresos corrientes, de capital y financiamiento.

Los ingresos corrientes están integrados principalmente por las transferencias del gobierno central a través del Ministerio de Finanzas y la transferencia del Gobierno Cantonal de Otavalo. Aquí se debe considerar otro tipo de ingresos que pueden provenir de entidades públicas, donaciones corrientes, provenientes de la Cooperación Internacional, ONGs y otras.

3.17.4. Proforma de presupuesto de gastos

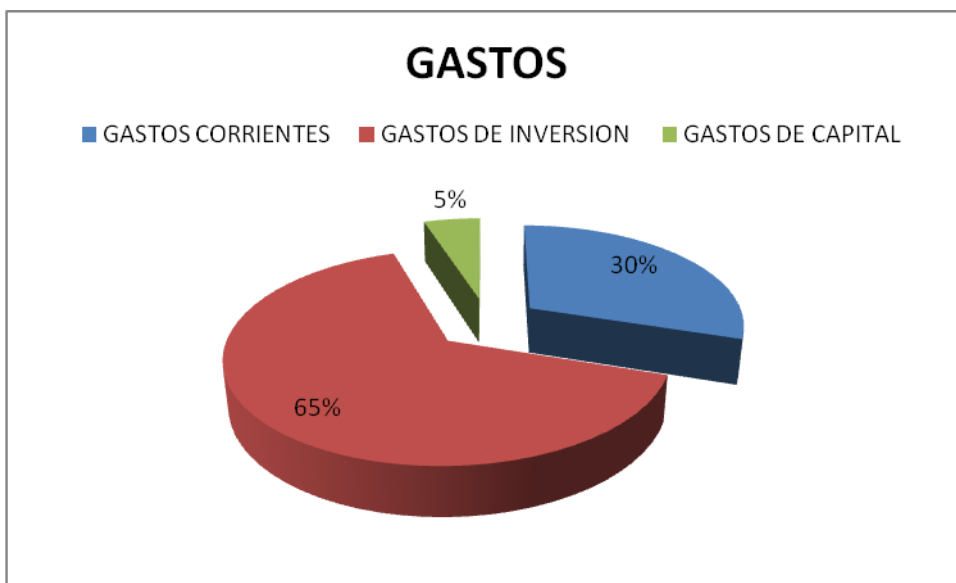
El presupuesto de gastos efectuados durante el ejercicio fiscal deberá contener lo siguiente:

Gastos corrientes: gastos en personal, bienes y servicios de consumo y otros gastos

Gastos de inversión: obras públicas y gastos en personal para inversión

Gastos de capital: corresponde a equipos de oficina y otros que requiera el GADPR para la operatividad.

Gráfico 15. Gastos



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

La proforma presupuestaria de gastos, deberá describir en forma sistematizada el uso de los recursos que se requieren para la ejecución de obras, para la administración o prestación de servicios y deberá estar en relación a los programas y proyectos que se ejecutaran en el plan operativo anual.

Se efectuara los cálculos estimados de gastos que constituyan las obligaciones de pago que asumirá el GADPR para la ejecución de obras en sus diferentes subsistemas, así como para el funcionamiento institucional, como son: remuneraciones a su talento humano, adquisición de suministros y materiales de oficina, pago de bienes y servicios de la institución, así como la adquisición de muebles o inmuebles.

La proforma de gastos estará compuesta por gastos corrientes, de producción, de inversión, de capital y aplicación de financiamiento. Los gastos corrientes, deberán estar destinados a cubrir los gastos de administración, es decir salarios, servicios básicos y materiales de oficina. Los gastos de producción serán los destinados a la prestación de servicios públicos como manejo de desechos sólidos, agua potable, riego y otros. Los gastos de inversión serán los destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos de infraestructura, obra pública y programas sociales. Los gastos de capital deberán ser los destinados a la compra de bienes, muebles o inmuebles que requiera la institución.

3.18. Fases de la programación fiscal plurianual y anual

El presupuesto del GADPR deberá ser programado de acuerdo al plan plurianual y a los planes operativos anuales y servirá como marco obligatorio para la formulación y ejecución del presupuesto de la institución.

Las fases de la programación serán las siguientes:

Determinación del escenario presupuestario de los años anteriores (línea de base)

Que el presupuesto este articulado con el Plan de Desarrollo del Buen Vivir y el Plan Plurianual de la parroquia.

Se formulara el presupuesto de acuerdo a los lineamientos del Sistema Nacional de Finanzas Publicas (SINFIP)

Se determinará la tipología de los ingresos

Se efectuará las etapas del ciclo presupuestario: programación presupuestaria, formulación presupuestaria, aprobación presupuestaria, ejecución presupuestaria, evaluación y seguimiento presupuestario, clausura y liquidación presupuestaria.

Sera importante asegurar una adecuada coordinación de los procesos en todas las fases del ciclo presupuestario con la finalidad de emitir información de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Finanzas y otros organismos de control económico y financiero.

3.19. Control interno

El control interno será una herramienta de gestión financiera diseñado con la finalidad de efectuar un control de posibles riesgos o amenazas que tiene la institución para el logro de los objetivos establecidos, a la vez que le permitirá tener confiabilidad de la información financiera.

El proceso de control interno deberá tener las siguientes características:

Debilidades materiales, potenciales o para detectar y corregir las Debe estar diseñado por la presidencia y un equipo técnico del área contable o finanzas con la finalidad de levantar los procedimientos necesarios de control interno, que le brinde confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y regulaciones emitidas por la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Finanzas.

Mediante el control interno se tendrá un plan organizado para salvaguardar los activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales que efectúe la entidad.

Permitirá el análisis de los circuitos administrativos y contables, mediante la evaluación, verificación de los procedimientos de acuerdo a las normativas legales.

Se protegerá lo activos y se asegurara la validez de la información contable financiera.

Promoverá la eficacia y eficiencia en las operaciones de la institución

Estimulara y asegurará el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas por las entidades de control y la autoridad del GADPR.

Establecerá controles contables, mediante un plan de organización, cuya misión será salvaguardar los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.

Permitirá efectuar controles administrativos y verificar la aplicación de las normativas y los procedimientos existentes en la institución, vinculados al presupuesto y la eficacia y eficiencia operativa en función al acatamiento de las normas y reglamentos de control interno vigentes para el sector público.

El control interno será un examen de registros y evaluaciones de los estados financieros fundamentados en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas reconocidos de valor técnico de control financiero.

El control interno será una herramienta de gestión financiera que permitirá ajustarse a los objetivos y metas y a la utilización eficiente y eficaz de los

recursos institucionales, para obtener los productos y servicios, además de prevenir algún tipo de error, no aplicación de principios y normas contables, fiscales y tributarias.

El control interno permitirá prevenir que ocurran debilidades materiales luego que hayan ocurrido. El control interno se efectuará en los siguientes niveles:

Control interno sobre la información financiera

3.19.1. Control operacional

Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicadas a los GADPR.

Cumplimiento de metas en función a los planes operativos anuales

3.19.2. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión será una herramienta importante que se debe aplicar en el GADPR, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de sus fines y el mejoramiento de los procesos administrativos durante un periodo comprendido.

La auditoría de gestión será un examen que se realice al GADPR con el propósito de evaluar el grado de eficacia y eficiencia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos y metas previstas por la institución.

La auditoría de gestión será sistémica y detallada en las áreas operacionales administrativas y financieras, utilizando técnicas específicas con el propósito de emitir informes sobre la eficacia, eficiencia, efectividad, economía en el manejo de los recursos para la

toma de decisiones que permitan un mejoramiento en la operatividad de los mismos.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión serán los siguientes:

Determinar si los objetivos y metas de los presupuestos de la institución han sido logrados

Estructurar una evaluación para identificar si se está utilizando los recursos de manera eficiente, económica, efectiva, de acuerdo a las normativas y leyes de gasto público.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas tributarias aplicables en las operaciones contables

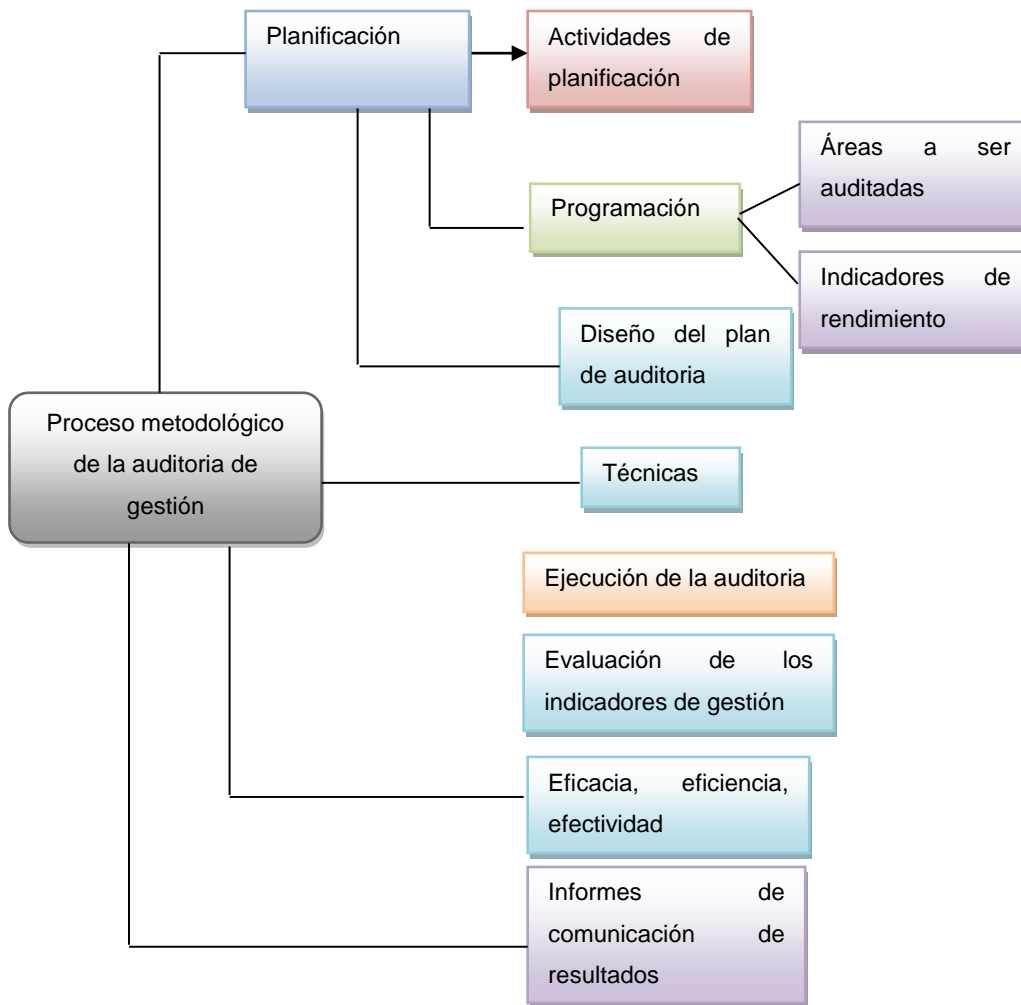
Auditar y emitir opinión, mediante dictámenes sobre la razonabilidad de los estados financieros del GADPR.

Revisión o examen de los estados financieros, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados del examen a fin de aumentar la utilidad de información.

Permitir la validación de la información financiera frente a terceros

Coadyuvar en la obtención y proporcionamiento de información contable y financiera complementada con aspectos operacionales y administrativos.

Gráfico 16. Proceso metodológico de la auditoría de gestión



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.19.3. Auditoría de gestión en relación al POA

La auditoría de gestión será ejecutada por un equipo integrador del GADPR que deberá estar integrado por el presidente, vocales y la tesorera con la finalidad medir la gestión que alcanza la institución en el POA, en concordancia con el art. 2 de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que servirán de base para la programación presupuestaria.

Se medirán los indicadores de gestión, para medir el desempeño en forma cuantitativa y cualitativa, la gestión planificada de los logros

alcanzados, comparando las respectivas previsiones para determinar las desviaciones y sus causas en los procedimientos.

3.20. Enfoque cualitativo

La medición de gestión con el enfoque cualitativo determinará aquellas pautas para la mejora de la calidad mediante el análisis de contenidos y procedimientos sobre la base de principios y normas que se hayan estandarizado en la institución.

3.21. Enfoque cuantitativo

Este enfoque se dirigirá al análisis de la realidad usando parámetros matemáticos como índices referenciales, que permitan efectuar las comparaciones estadísticas y la aplicación periódica y secuencial de la evaluación.

Los indicadores serán los siguientes:

Eficacia. Medirá los resultados alcanzados sobre los resultados planificados por 100

Eficiencia. Medirá los presupuestos ejecutados en relación a los resultados obtenidos (presupuesto ejecutado / resultados obtenidos).
Gestión financiera y presupuesto. Medirá el cumplimiento de las metas en términos contables financieros y de presupuesto.

Cuadro 18 Indicadores de eficacia

Nombre del indicador	Fórmula	Valores	Resultados
Control de bienes	$\frac{\text{Bienes etiquetados}}{\text{Total de bienes}}$	$\frac{15}{18}$	83.33%
Gestión de informes	$\frac{\text{Informes archivados}}{\text{Total de información ingresada}}$	$\frac{120}{128}$	93.75%
Gestión de registro contable	$\frac{\text{Registros contables con firmas de aprobación}}{\text{Total de registros contables}}$	$\frac{24}{24}$	100%
Cobertura de proyectos ejecutados	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planificados}}$	$\frac{24}{26}$	92.31%
Índice de faltas del talento humano	$\frac{\text{Días de faltas promedio del talento humano}}{\text{Total de días laborales}}$	$\frac{135}{1.440}$	9.37%
Reclamos atendidos en el periodo	$\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos recibidos}}$	$\frac{15}{19}$	78.94%
Metas logradas en el periodo	$\frac{\text{Número de metas logradas en el periodo}}{\text{Total de metas programadas en el periodo}}$	$\frac{29}{31}$	93.55%
Cumplimiento de reuniones técnicas	$\frac{\text{Número de reuniones técnicas ejecutadas}}{\text{Número de reuniones técnicas planificadas}}$	$\frac{18}{23}$	78.26%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Cuadro 1. Indicadores de eficiencia

Nombre del indicador	Fórmula	Valores	Resultados
Cobertura de presupuesto en proyectos ejecutados	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$	$\frac{126.860,20}{24}$	\$5.285,84
Cobertura de presupuesto por subsistemas	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado en el subsistema ecológico}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$	$\frac{15.630}{4}$	\$3.782,50
Cobertura de gastos corrientes de salarios de personal	$\frac{\text{Gastos corrientes de salarios de personal}}{\text{Número de servidores}}$	$\frac{32.490}{9}$	\$3.610
Gastos corrientes de servicios básicos	$\frac{\text{Gastos corrientes de servicios básicos}}{\text{Número de personas atendidas en el periodo}}$	$\frac{1.440}{960}$	\$1,50
Gastos de capacitación al talento humano	$\frac{\text{Gastos de capacitación del talento humano}}{\text{Número de talento humano capacitado}}$	$\frac{5.900}{9}$	\$555,55
Presupuesto asignado a adecuación de vías	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado en adecuación de vías}}{\text{Número de 2 vías adecuadas}}$	$\frac{21.650}{2.895}$	\$7,47

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Cuadro 19 Indicadores de gestión financiera

Nombre del indicador	Formula	Valores	Resultados
Independencia financiera	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	$\frac{9.751}{9.751}$	\$1,00
Solvencia o equilibrio financiero	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{14.830}{9.751}$	\$1,52
Equilibrio financiero de largo plazo	$\frac{\text{Capital operativo}}{\text{Activo no corriente}}$	$\frac{184.531}{230.480}$	\$0,80
Índice de gastos corrientes	$\frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{Total de gastos del periodo}}$	$\frac{48.530}{184.531}$	26,31%
Índice de gastos de capital	$\frac{\text{Gastos de capital}}{\text{Total de gastos del periodo}}$	$\frac{9.140,80}{184.531}$	4,99%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.22. Gestión financiera

La medición de gestión financiera consistirá en la auditoría de la ejecución de gastos presupuestados del POA 2012 (ejemplo aplicado). Mediante la siguiente matriz permitirá hacer una evaluación de gestión de presupuesto en el GADPR de acuerdo a los POAS, con el propósito de orientar la ejecución del gasto en forma eficiente, disminuyendo en lo posible de no ejecución. Se estructura un ejemplo de aplicación.

3.23. Presupuesto codificado

Cuadro 20 Presupuesto codificado

Denominación	Presupuesto	Ejecutado	Análisis vertical	% ejecutado	% no ejecutado
Gastos corrientes	48.530.00	45.690.70	26.30	94.15	5.85
Gastos de inversión	126.860.20	118.370.35	68.75	93.31	6.69
Gastos de capital	9.140.80	8758.10	4.95	95.81	4.19
Total	184.531	172.819.15	100	93.65	6.35

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

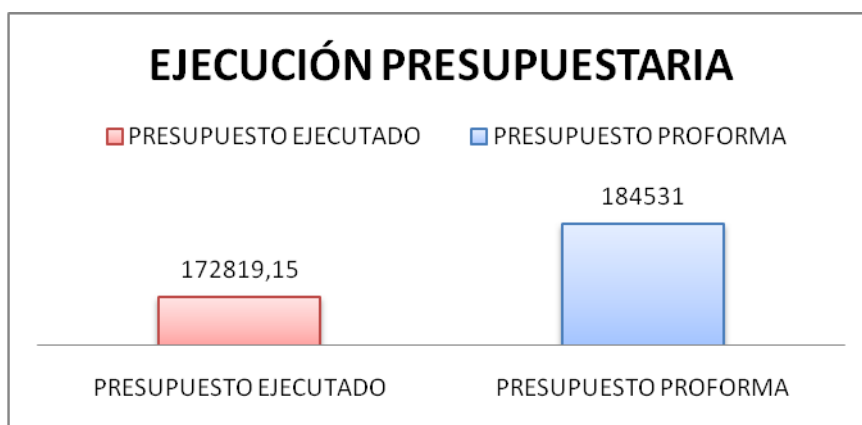
Con el análisis de esta matriz de gestión de presupuesto se podrá comprobar la denominación de los gastos corrientes de inversión de capital y comparar lo presupuestado con lo ejecutado, realizar el análisis vertical y obtener los respectivos porcentajes. En el ejemplo se obtiene un porcentaje ejecutado del 93.65% y un 6.35% de presupuesto no ejecutado. Este análisis permitirá la toma de decisiones para la eficacia de presupuesto ejecutado.

Cuadro 21 Ejecución del presupuesto POA 2012

Indicador	Periodo	Porcentaje %
<i>Presupuesto ejecutado</i>	<u>172.819.15</u>	93.65
<i>Presupuesto proforma</i>	184.531	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 17. Ejecución Presupuestaria



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Con esta medición de gestión de presupuesto del POA 2012 se establece que el presupuesto proforma de este año es de \$184.531 y está ejecutado \$172.819.15 que corresponde a un 93.65%.

Cuadro 22 Ejecución del presupuesto POA 2011 y POA 2012

Indicador	Periodo 2011	Porcentaje %
<i>Presupuesto ejecutado</i>	<u>165.420</u>	92.84
<i>Presupuesto proforma</i>	178.170.90	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Cuadro 23 Comparación

Indicador	Periodo 2012	Porcentaje %
<i>Presupuesto ejecutado</i> <i>Presupuesto proforma</i>	<u>172.819.15</u> 184.531	93.65

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Gráfico 18. Comparación



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Mediante la comparación de los presupuestos planificados y ejecutados de los POAS 2011 y 2012 se podrá establecer la diferencia en los porcentajes de ejecución lo que permitirá establecer el nivel de eficacia en el cumplimiento de presupuesto.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

4.1. HERRAMIENTA DE VALIDACIÓN DE IMPACTOS

Para la evaluación de los impactos positivos del modelo de gestión administrativa y financiera, y considerar los indicadores prioritarios se utilizó la siguiente escala de valoración:

Cuadro 24 VALORACIÓN CUALITATIVA

PARÁMETROS	INDICADOR DE TENDENCIAS (CUALITATIVO)	CALIFICACIÓN (CUALITATIVO)
MAGNITUD (Intensidad)	Muy alto	5
	Alto	4
	Medio	3
	Bajo	2
	Muy bajo	1
	Indiferente	0

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

4.2. Impacto Económico

La implementación de un modelo de gestión administrativa financiera, permitirá a la institución un mejoramiento en sus funciones y procesos, para entregar productos y servicios de acuerdo a las competencias que señala la Constitución, a fin de optimizar los recursos institucionales.

El modelo de gestión se basa en el mandato constitucional que propugna el Plan del Buen Vivir y dentro del nuevo enfoque de gestión que propone

el actual gobierno para los gobiernos autónomos descentralizados. El modelo de gestión corresponde a Buenas Prácticas administrativas financieras, que garantiza la universabilidad, eficiencia, eficacia, accesibilidad, continuidad y calidad de los servicios del GADPR.

Con este enfoque se procedió a medir los indicadores más relevantes desde el punto de vista económico.

Cuadro 25 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

Indicadores	1	2	3	4	5
Promover actividades generadoras de empleo e ingreso para las comunidades					x
Mejorar los niveles de presupuestación para los proyectos de los planes operativos				X	
Fortalecer la productividad de los proyectos que ejecuta el GADPR					x
Aplicación de políticas de transparencia económica				x	
Manejo de políticas de presupuesto participativo con las comunidades				x	
Mejorar las inversiones en el gasto público de la parroquia				x	
Fortalecer los gastos de inversión con eficacia y eficiencia al servicio de la comunidad				x	
Total	0	0	0	20	10

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El impacto económico tiene una calificación cuantitativa de 4.28 que significa un impacto positivo alto.

4.3. Impacto organizacional

Los modelos de gestión administrativos financieros tienen un rol importante que permite operativizar las planificaciones estratégicas y los planes operativos anuales en una institución, de manera que garantice la sustentabilidad, el uso racional y responsable de los servicios a la ciudadanía, bajo lineamientos, políticas y objetivos de la gestión parroquial. Los indicadores medidos fueron los siguientes:

Cuadro 26 MATRIZ DE IMPACTO ORGANIZACIONAL

Indicadores	1	2	3	4	5
Tejido institucional con espacios de coordinación al servicio de la ciudadanía				X	
Mejoramiento de los servicios de atención al público				X	
Fortalecimiento de la imagen institucional				X	
Entrega de productos y servicios con eficacia y eficiencia			x		
Cumplimiento en los programas y proyectos que ejecuta el GADPR					x
Generación de procesos dinámicos que fortalecen la acción del GADPR					x
Total	0	0	3	12	10

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El impacto organizacional tiene una calificación cuantitativa de 4.16 que significa un impacto positivo alto.

4.4. Impacto Educativo.

Los modelos de gestión administrativos financieros, permitirán mejorar el desempeño institucional con equidad social, focalizado en aprendizajes y conocimientos que deben aplicar los funcionarios del GADPR. Con el modelo de gestión administrativa financiera se establece una cultura de servicio al cliente buscando la consecución de acuerdos de servicios y parámetros de cumplimiento, buscando una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos administrativos financieros con transparencia, conocimiento, sistematización, capacitación y formación del talento humano de la organización en busca de la superación personal y una gestión moderna, tomando como uno de los pilares básicos el conocimiento y la tecnología.

Cuadro 27 MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO

Indicadores	1	2	3	4	5
Las comunidades asumen su rol en el presupuesto participativo del GADPR				x	
Manejar herramientas de gestión administrativa financiera					x
Integran destrezas unificadas, sistémicas para alcanzar objetivos de gestión administrativa financiera.				x	
Mejorar el liderazgo, cultura organizacional, relaciones humanas en la institución			x		
Aplicar destrezas en el manejo administrativo financiero en términos de cadena de valor de innovación.				x	
Total	0	0	3	12	5

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El impacto educativo tiene una calificación cuantitativa de 4 que significa un impacto positivo alto.

4.5. Impacto Social.

Los impactos sociales que interrelacionan a la aplicación de un modelo de gestión administrativa financiera se plasma en la ejecución de mejores servicios y productos a la comunidad, impulsando el uso racional de sus presupuestos en los planes, programas y proyectos, que ejecute la institución en su radio de acción. Con este modelo se incorpora medidas para mejorar el plan de inversiones, los costos de operación de la institución, formulando los estados financieros proyectados con miras a establecer mecanismos para garantizar acciones oportunas ante las necesidades de su población, estableciendo adecuados canales de comunicación interna y optimización operativa. Los indicadores medidos son los siguientes:

Cuadro 28 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL

Indicadores	1	2	3	4	5
Fortalecer los programas y proyectos que ejecuta el GADPR en su radio de acción				x	
Ejecución de presupuestos con términos de equidad social, responsabilidad y transparencia.					x
Innovar los procesos administrativos y financieros para un mejor servicio a la ciudadanía				x	
Promover y promocionar la cultura de participación en la estructuración de presupuesto participativo por resultados.				x	
Fomentar el óptimo logro de metas en sus planes operativos anuales.			X		
Total	0	0	3	12	5

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El impacto social tiene una calificación cuantitativa de 4 que significa un impacto positivo alto.

Cuadro 29 Resumen de los impactos Matriz General

NIVEL DE IMPACTO	1	2	3	4	5
Económico				x	
Organizacional				x	
Educativo				x	
Social				x	
Total	0	0	0	16	0

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Al relacionar los valores de las matrices de los impactos se establece que los impactos positivos tienen un puntaje de 16 que dividido para el número de impactos equivale 4 que significa un impacto Alto.

CONCLUSIONES

- El GADPR de González Suárez no dispone de una gestión administrativa financiera, lo que le ocasiona problemas relacionados a la medición de desempeño de sus programas o proyectos que ejecuta y no les permite medir el presupuesto en relación a los resultados así, como no se han definido las técnicas de evaluación de índices financieros y de reportes que exige actualmente el SENPLADES y el Ministerio de Finanzas.
- Actualmente el GADPR de González Suárez, no aplica una administración innovadora para lograr una gestión pública centrada en sus ciudadanos, en concordancia con los principios de planificación, transparencia, evaluación, eficacia, eficiencia y satisfacción de sus usuarios.
- La estructura de funciones es un instrumento necesario en la administración del GADPR, ya que mediante este se describe las actividades cotidianas que debe desarrollar cada una de las unidades administrativas técnicamente, basado en una secuencia lógica y cronológica de actividades que realizara cada uno de los funcionarios de la institución.
- El mapa de procesos propuesto se fundamenta en la normativa técnica de gestión de procesos según el acuerdo 784 de la Secretaria Nacional de la Administración Pública en el que establece que las entidades deben formular metodología de gestión institucional para el mejoramiento de la administración pública.
- La auditoría de gestión será un mecanismo para controlar el cumplimiento de las metas institucionales en términos de eficacia, eficiencia, gestión financiera y de presupuesto. El control de gestión consistirá fundamentalmente en monitorear la planificación y ejecución

de los programas, proyectos y el consiguiente logro de metas y objetivos mediante el empleo de indicadores de gestión diseñados a la medida particular y característica del GADPR.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión administrativa financiera en el GADPR de González Suárez, en cumplimiento de sus competencias y atribuciones para generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, en sus procesos, procedimientos, trámites y servicios a la ciudadanía.
- Establecer las políticas de administración innovadora como instrumento de carácter técnico y operativo, formuladas en el modelo de gestión administrativo financiero que permita a la institución un funcionamiento orientado en los principios de fortalecimiento de las entidades públicas establecidos en la Constitución de la República.
- Se establece la estructura funcional de los niveles jerárquicos que responden a un tipo de organigrama vertical con responsabilidades en sus diferentes actividades y funciones, que les permita cumplir los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo mediante una secuencia lógica a desempeñar constituyéndose en una guía para el talento humano de la institución, su grado de responsabilidad y autoridad asignada en la posición del organigrama.
- Mediante el mapa de procesos el GADPR tendrá identificado los procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y de apoyo, con la finalidad de tener una administración sistemática y lógica que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del talento humano, de acuerdo a las políticas que emita la organización. Los procesos de los macro procesos deberán ser actualizados de acuerdo a las necesidades institucionales, cuando se crea conveniente que garantice una adecuada operatividad administrativa y financiera, permitiendo así posibles cambios y ajustes.

- La auditoría de gestión deberá ser una herramienta de medición de las metas planificadas en los programas, proyectos de los planes operativos anuales en concordancia con las metas alcanzadas en estos periodos determinados. Siendo de importancia para la toma de decisiones y mejoramiento de desempeño institucional, con mayor eficacia, eficiencia, efectividad en las funciones de cada unidad administrativa y comisiones en consecución de los objetivos institucionales y su efectividad organizacional, administrativa y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, S. (2008). Fundamentos de investigación de procesos. México: Limusa.

AMAT, C. (2007). Administración por procesos un enfoque integrador. México: Mc Graw Hill.

BADAL, M. (2007). Gestión por procesos. Barcelona: IESE.

BOHLANDER, G. (2008). Administración por procesos. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2007). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Solano Arevalo.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización . (2010). Publicado en el registro oficial N. 303 del 19 de octubre.

CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS. (22 de Octubre del 2010). Quito: Registro Oficial N° 306.

Contraloría General del Estado. (2008). Manual de auditoría de gestión. Quito: Segunda edición.

COOPER, R., & KAPLAN, R. (2009). Evaluación Financiera.

CRUZ, B. (2007). Fundamentos de la administración por procesos. España: Ábaco.

CUCKER, A. (2007). Fundamentos de la Administración. Bogotá: Norma.

DEVELOPMENT, A. (2007). "Guía Conceptual Manual De Procesos. Quito –Ecuador.

DOUGLAS, R. (2009). Fundamentos de Administracion Financiera. México: Inmagrage.

DUANE, M. (2008). Administración estrategica una herramineta para la competitividad. California: 2da Edición.

EDICIONES LUMARSO. (2007). Administración Financiera y Presupuestaria. Guayaquil - Ecuador: Nueva Luz.

FAYOL, H. (2009). Administracion de empresas. Paris.

GÓMEZ, C. (2006). Planificación y Organización de empresas.

GRAHAM, K. (2010). Manual de procesos Administrativos financieros. Mexico.

HAROLD, k. (2008). Elementos de la adminsitación.

HIOPEMAN, J. (2008). Requisitos generales para la gestión de procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. España: Quality Control.

Horngren, & Harrison. (2008). Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior. Buenos Aires- Argentina.

ILLERA, C. (2009). Administración de Empresas, Prácticas y Ejercicios. Editorial Ramon Areces.

MALDONADO, H. (2008). Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros. México.

MORENO, J. (2008). Las Finanzas en la Empresa, Información, Análisis, Recursos y Planeacion. México: Mc Graw Hill.

NEWMAN, H. J. (2007). Administración. Biblioteca católica digital.

PEREZ, J. (2010). Gestión de Procesos. Madrid: Cuarta edición.

QUINTILLA, M. (2008). Estratégias de producción. México: Mc Graw Hill.

ROURE, J. (2008). Gestión por Procesos. Barcelona: IESE.

SANTILLAN, G. J. (2008). Establecimientos del Control Interno. México.

Constitución de la República del Ecuador 2008

Ley Orgánica del Servicio Público

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE
GOBIERNOS SECCIONALES

FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE Y SECRETARIA TESORERA DEL GAD DE GONZÁLEZ SUÁREZ

Objetivo: Determinar los aspectos administrativos y financieros que actualmente aplica el GAD de González Suárez.

INDICADOR: IMPORTANCIA

1. La gestión administrativa pública de los GAD parroquiales considera usted que es:

- | | |
|-----------|-----|
| Muy buena | () |
| Buena | () |
| Regular | () |
| Mala | () |

INDICADOR: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2. ¿Dispone de una gestión administrativa por procesos?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

Porque.....

INDICADOR: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

3. ¿Se ha identificado los procesos gobernantes, de realización y de apoyo?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

Porque.....

INDICADOR: LOGROS

4. Con el sistema administrativo que actualmente aplican les permite lograr:

- Control ()
- Mejora continua ()
- Evaluación del desempeño ()

INDICADOR: MEDICIÓN

5. ¿El sistema administrativo actual les permite medir indicadores de gestión administrativa?

- Si ()
- No ()

Porque.....

INDICADOR: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

6. ¿Considera de importancia que el GAD de González Suárez implemente un modelo de gestión administrativa innovador (por procesos)?

- Muy importante ()
- Importante ()
- Poco importante ()

INDICADOR: APLICACIÓN

7. ¿Se aplica algún modelo de gestión financiera, a parte de la contabilidad convencional?

- Si ()
- No ()

Porque.....

INDICADOR: TÉCNICA DE MEDICIÓN

8. ¿Se establece alguna técnica para medir el presupuesto en función a resultados?

Si ()

No ()

Porque.....

INDICADOR: EVALUAR EL DESEMPEÑO

9. ¿Se dispone de algún mecanismo para evaluar el desempeño financiero del GAD?

Si ()

No ()

Porque.....

INDICADOR: OBJETIVOS FINANCIEROS

10.¿Se vinculan objetivos financieros con la gestión de la organización?

Si ()

No ()

Porque.....

INDICADOR: IMPORTANCIA

11.¿Considera de importancia que el GAD de González Suárez implemente un modelo de gestión financiera?

Si ()

No ()

Porque.....

INDICADOR: COMPROMISO

12.¿Existirá un compromiso del GAD para la recolección de información referente a su sistema administrativo y financiero?

Si ()

No ()

Porque.....

INDICADOR: MEJORAMIENTO

13.¿En qué medida considera que el modelo de gestión administrativa financiera mejorará los principios de eficacia, eficiencia, planificación y evaluación del GAD?

Alta ()

Media ()

Baja ()

GRACIAS

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE
GOBIERNOS SECCIONALES

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LA PEA DE LA PARROQUIA
GONZÁLEZ SUAREZ

Objetivo: Determinar la percepción que tiene la población en relación a la gestión, capacidades y atención del GADPR de González Suárez con las comunidades.

INDICADOR: PERCEPCIÓN

1. ¿Cómo le parece la gestión del GADPR de González Suárez?

- | | |
|-----------|-----|
| Muy Buena | () |
| Buena | () |
| Regular | () |

INDICADOR: GESTIÓN

2. ¿Recibe información en su comunidad respecto a la gestión del GADPR de González Suárez?

- | | |
|---------|-----|
| Si | () |
| No | () |
| A veces | () |

INDICADOR: PROGRAMAS Y PROYECTOS

3. ¿El GADPR de González Suárez ha aplicado programas y proyectos para solucionar los problemas de su comunidad?

- | | |
|-------------|-----|
| Si | () |
| No | () |
| Porque..... | |

INDICADOR: ATENCIÓN

4. ¿Cómo considera la atención en el GADPR de González Suárez?

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()

INDICADOR: TRÁMITE

5. ¿Recibe atención oportuna al momento de realizar un trámite en el GADPR de González Suárez?

- Si ()
- No ()
- Porque.....
-

INDICADOR: INFORMACIÓN

6. ¿La persona que le atiende le brinda información de manera ágil y oportuna?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

INDICADOR: PROCEDIMIENTOS

7. ¿Cuándo tiene que realizar un trámite le informan los procedimientos que tiene que realizar?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

INDICADOR: PROPUESTA

8. ¿La respuesta a los trámites que realiza en el GADPR de González Suárez es?

Inmediata ()

Demora ()

INDICADOR: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

9. ¿Considera importante que el GADPR de González Suárez fortalezca la capacidad administrativa para mejorar la atención?

Muy Importante ()

Importante ()

Poco Importante ()

INDICADOR: MEJORAMIENTO

10. ¿Se vinculan objetivos financieros con la gestión de la organización?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()