

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA



TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Magister en Finanzas

AUTOR (A):

María Belén Garzón Chávez

DIRECTOR (A):

Mgtr. Henry Marcelo Vallejos Orbe

Ibarra, 2023

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, a mi esposo y a mis hijos por ser esa inspiración para continuar con mis estudios y por brindarme su apoyo, comprensión y paciencia en todo este proceso académico.

Garzón María Belén.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por la salud y por brindarme la oportunidad de avanzar en mi preparación académica, a los docentes por compartir sus conocimientos y a las autoridades que forman parte de la Facultad de Posgrado por ser la guía para culminar con éxito esta etapa académica.

Garzón María Belén.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

1 AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003225008		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Garzón Chávez María Belén		
DIRECCIÓN:	Guayaquil 29-32 y Tungurahua		
EMAIL:	mbeleng20@yahoo.com		
TELÉFONO FIJO:	062950668	TELÉFONO MÓVIL:	0988556731

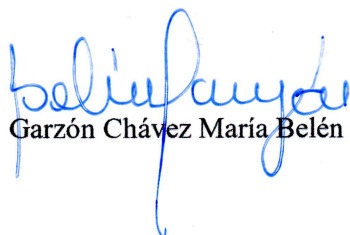
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de gestión financiera para la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí
AUTOR:	María Belén Garzón Chávez
FECHA DE APROBACIÓN:	24/04/2023
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO QUE OPTA:	Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera
ASESOR /DIRECTOR:	Mgtr. Henry Marcelo Vallejos Orbe

2 CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 29 días del mes de junio de 2023

EL AUTOR:


Garzón Chávez María Belén

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En calidad de Director de la tesis “Modelo de Gestión Financiera para la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí” desarrollado por la estudiante María Belén Garzón Chávez, **CERTIFICO** haber leído y aprobado el presente trabajo que cumple con los requisitos necesarios para optar por el grado de Magister en Finanzas-Mención Dirección Financiera.

En la ciudad de Ibarra a los 29 días del mes de junio de 2023.


Mgtr. Henry Marcelo Vallejos Orbe
DIRECTOR DE TESIS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
1. EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Formulación del problema.....	4
1.3.1 Preguntas de investigación	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 General.....	5
1.4.2 Específicos.....	5
1.5 Justificación.....	5
CAPÍTULO II	7
2. MARCO REFERENCIAL	7
2.1. Marco Teórico	7
2.1.1. Modelo de gestión financiera	7
2.1.1.1. Modelo de gestión financiera para un GAD	8
2.1.1.2. Gestión financiera en la empresa pública	9

2.1.1.3. El modelo de gestión y los flujogramas de procesos.....	12
2.1.1.4. Indicadores de gestión	13
2.1.1.5. Clasificación de los indicadores de gestión por su naturaleza.....	13
2.1.1.6. Indicadores de gestión en un municipio	15
El presupuesto.....	17
Dependencia financiera	17
Solvencia financiera	17
Autosuficiencia.....	18
Financiero	18
1.1.2. Cuidado de los recursos financieros	18
2.2. Marco legal.....	21
CAPÍTULO III	24
3. MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Descripción del área de estudio	24
3.2. Enfoque y tipo de investigación	25
3.3. Métodos	26
3.4. Población y muestra.....	27
3.4.1. Población	27
3.4.1.1. Matriz de la población	28
3.5. Técnicas e instrumentos.....	28
3.5.1. Entrevista	28
3.5.1.1. Guía de entrevista	28
3.5.4. Información FODA.....	29
3.6. Procedimiento.....	30
3.6.1. Descripción de las fases.....	31
3.7. Consideraciones bioéticas.....	31
CAPÍTULO IV.....	32

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
4.1. Resultados.....	32
4.1.1. Diagnóstico situacional financiera del GAD Urcuquí.....	32
4.1.1.1. Análisis de entrevistas a la Dirección Financiera y los jefes departamentales...	32
4.1.2. Evaluación de los procesos financieros a través de indicadores de gestión	38
4.1.2.1. Matriz FODA.....	38
4.1.2.2. Ponderación de los factores internos y externos.....	40
4.1.2.3. Análisis de la ponderación de los factores internos y externos	41
4.1.2.4. Cruce FODA.....	42
4.1.2.5. Portafolio de fórmulas de gestión de desempeño	43
4.1.2.6. Matriz rangos de la perspectiva financiera	44
4.1.2.7. Cálculo de la perspectiva financiera	45
4.2. Discusión	52
CAPÍTULO V	53
5. PROPUESTA	53
5.1. Diseño del modelo de gestión financiera para optimizar los recursos GAD.....	53
5.1.1. Título de la propuesta	53
5.1.2. Objetivo	53
5.1.2.1. General.....	53
5.1.2.2. Específicos.....	53
5.1.3. Introducción.....	54
5.1.4. Justificación	54
5.1.5. Alcance	55
5.1.6. Estructura de la propuesta.....	55
5.1.7. Desarrollo del modelo	56
5.1.7.1. Lineamientos de la Dirección Financiera	56
Misión.....	56

Visión.....	57
Objetivo	58
Valores.....	58
5.1.7.2. Estructura.....	59
Piramidal.....	59
Estructural de la Dirección Financiera	60
Funcional	60
5.1.7.3. Manuales.....	61
Manual de funciones.....	61
Código de puestos, departamentos, internos y externos	62
Manual de procesos	68
Mapeo de procesos	70
Desarrollo de los procesos	71
Proceso integral de la Dirección Financiera	71
Procedimiento presupuestario.....	73
Procedimiento contabilidad	85
Procedimiento tesorería	93
Proceso rentas	103
CAPÍTULO VI.....	115
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
6.1. CONCLUSIONES	115
6.2. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
LINKOGRAFÍA	120
ANEXO A: Entrevista al Director Financiero.....	121
ANEXO B: Entrevista al jefe del departamento de presupuesto.....	122
ANEXO C: Entrevista al jefe del departamento de contabilidad	123

ANEXO D: Entrevista al jefe del departamento de tesorería	124
ANEXO E: Entrevista al jefe del departamento de rentas.....	125
ANEXO F: Presupuesto 2022.....	126
ANEXO G: Cuenta por cobrar 2022-2023	127
ANEXO H: Registro fotográfico.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la población	28
Tabla 2 Entrevista al Director Financiero.....	32
Tabla 3 Entrevista jefe contabilidad	34
Tabla 4 Entrevista jefe tesorería	35
Tabla 5 Entrevista jefe rentas	36
Tabla 6 Entrevista al jefe de presupuesto	37
Tabla 7 Matriz fortalezas-debilidades	38
Tabla 8 Matriz oportunidades-amenazas	39
Tabla 9 Ponderación de los factores internos y externos.....	40
Tabla 10 Triangulación FO-DO-FA-DA	42
Tabla 11 Matriz rangos de la perspectiva financiera.....	44
Tabla 12 Matriz resumen efectividad de los procesos.....	51
Tabla 13 Código de puestos, departamentos, internos y externos.....	62
Tabla 14 Funciones Dirección Financiera	63
Tabla 15 Funciones jefe de presupuesto y asistente	64
Tabla 16 Funciones jefe de contabilidad y auxiliar.....	65
Tabla 17 Funciones jefe de tesorería y oficinista	66
Tabla 18 Funciones jefe de rentas	67
Tabla 19 Matriz proceso general de la Dirección Financiera.....	71
Tabla 20 Matriz proceso planificación del presupuesto	73
Tabla 21 Matriz proceso elaboración del presupuesto	75
Tabla 22 Matriz proceso aprobación del presupuesto	77
Tabla 23 Matriz proceso ejecución del presupuesto.....	79
Tabla 24 Matriz proceso de evaluación del presupuesto	81
Tabla 25 Matriz proceso liquidación del presupuesto	83
Tabla 26 Matriz proceso recepción de información	85
Tabla 27 Matriz proceso análisis de documentación fuente.....	87
Tabla 28 Matriz proceso registro de transacciones y presupuestaria	89
Tabla 29 Matriz proceso elaboración, aprobación y presentación estados financieros..	91
Tabla 30 Matriz proceso recaudación.....	93
Tabla 31 Matriz proceso egresos presupuesto	95
Tabla 32 Matriz proceso de egresos nómina, gasto corriente, inversión y adquisición .	97

Tabla 33 Matriz proceso recuperación de cartera.....	99
Tabla 34 Matriz proceso coactiva.....	101
Tabla 35 Matriz proceso emisión de patente municipal	103
Tabla 36 Matriz proceso recaudación de impuestos.....	105
Tabla 37 Matriz proceso pago de patente municipal	107
Tabla 38 Matriz proceso pago impuesto predial	109
Tabla 39 Matriz proceso pago de avalúos y alcabalas.....	111
Tabla 40 Matriz proceso de fiscalización de rentas.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del GAD Urcuquí (2022).....	24
Figura 2: Fases del procedimiento.....	30
Figura 3: Estructura de la propuesta.....	55
Figura 4: Misión.....	56
Figura 5: Visión.....	57
Figura 6: Estructura piramidal propuesta.....	59
Figura 7: Estructura de la dirección financiera.....	60
Figura 8: Funcional de la dirección financiera.....	60
Figura 9: Portada manual de funciones.....	61
Figura 10: Portada manual de procesos.....	68
Figura 11: Simbología del flujo.....	69
Figura 12: Mapeo de procesos.....	70
Figura 13: Proceso general de la Dirección Financiera.....	72
Figura 14: Planificación del presupuesto.....	74
Figura 15: Elaboración del presupuesto.....	76
Figura 16: Aprobación del presupuesto.....	78
Figura 17: Ejecución del presupuesto.....	80
Figura 18: Evaluación de la ejecución.....	82
Figura 19: Clausura y liquidación del presupuesto.....	84
Figura 20: Recepción de información contable.....	86
Figura 21: Análisis de documentación fuente.....	88
Figura 22: Registro de transacciones e integración patrimonial y presupuestaria.....	90
Figura 23: Elaboración, aprobación y presentación de los estados financieros.....	92
Figura 24: Recaudación.....	94
Figura 25: Egresos presupuesto.....	96
Figura 26: Egresos nómina, gasto corriente, inversión y adquisición.....	98
Figura 27: Recuperación de cartera.....	100
Figura 28: Coactiva.....	102
Figura 29: Emisión de patente municipal.....	104
Figura 30: Recaudación de impuestos.....	106
Figura 31: Pago de patente municipal.....	108
Figura 32: Pago impuesto predial.....	110

Figura 33: Pago avalúos y alcabalas.....	112
Figura 34: Fiscalización de rentas	114

RESUMEN

El principal objetivo de la presente investigación fue el de elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí. Para ello fue necesario la realización de un diagnóstico de su situación financiera, la evaluación de los procesos efectuados y el diseño del modelo. La organización no cuenta con una estructura de procesos bien definida que apunte a que las jefaturas de presupuesto, contabilidad, tesorería y rentas apoyen de una manera estructural a la toma de decisiones de la Dirección Financiera y esta a su vez a la Alcaldía y el Concejo Municipal. El trabajo empieza con la sección de preliminares. Capítulo I, aquí se estableció el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos. En el Capítulo II se encuentra el Marco Referencial, está todo lo referente a la información del objeto de investigación en cuanto al modelo de gestión financiera y Marco Legal, extraídos a través de fuentes documentales confiables y respetando las correspondientes citas de autor. El Capítulo III contiene el Marco Metodológico, se encuentra el enfoque y tipo de investigación que para este caso en particular es cuali-cuantitativo por las características requeridas descriptivo, con métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, se aplicó la técnica de la entrevista con su herramienta guía de entrevista, y el FODA; la población motivo de estudio fue de 5 profesionales de las jefaturas de presupuesto, contabilidad, tesorería, rentas y el Director Financiero. El Capítulo IV contiene los resultados y la discusión. El Capítulo V se refiere al diseño del modelo de gestión financiera con sus respectivos manuales de funciones y procesos, para culminar con conclusiones, recomendaciones y anexos.

Palabras clave: Modelo, gestión, financiera, recursos y GAD.

ABSTRACT

The main objective of this research was to develop a Financial Management Model for the optimization of resources of the Autonomous Decentralized Municipal Government of San Miguel de Urcuquí. For this, it was necessary to carry out a diagnosis of their financial situation, the evaluation of the processes carried out and the design of the model. The organization does not have a well-defined process structure that aims for the heads of budget, accounting, treasury and income to structurally support the decision-making of the Financial Department and this, in turn, to the Mayor's Office and the Council Municipal. The work begins with the preliminaries section. Chapter I, here the problem statement, background and objectives were established. In Chapter II is the Referential Framework, there is everything related to the information of the research object in terms of the financial management model and Legal Framework, extracted through reliable documentary sources and respecting the corresponding author citations. Chapter III contains the Methodological Framework, there is the approach and type of research that for this particular case is qualitative-quantitative due to the required descriptive characteristics, with inductive, deductive, analytical and synthetic methods, the interview technique was applied with your interview guide tool, field observation and SWOT; The study population was 5 professionals from the heads of budget, accounting, treasury, income and the Financial Director. Chapter IV contains the results and discussion. Chapter V refers to the design of the financial management model with its respective manuals of functions and processes, to culminate with conclusions, recommendations and annexes.

Keywords: Model, management, financial, resources and GAD.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La gestión financiera a nivel mundial ha permitido que instituciones públicas cuenten con herramientas que permitan un control eficiente y que a través de la aplicación de políticas y procedimientos logren la consecución de los objetivos institucionales.

A nivel local, la gestión pública es parte fundamental de las acciones del gobierno en relación con su pueblo, por esta razón fortalecerla representa su base fundamental. En este sentido, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí es una institución pública encargada de administrar los recursos emitidos por el Estado. Núñez (2016) manifiesta que: «las finanzas siempre estarán ligadas a la empresa para llevar a cabo lo establecido en su objetivo básico, esto solo se podrá lograr si se administra de manera adecuada la liquidez y solvencia de la entidad» (p.48).

El GAD municipal de San Miguel de Urucuquí es una entidad que al igual que cualquier símil posee problemas en el desarrollo de sus actividades diarias referidas a la gestión financiera; en este sentido, a pesar de que esta es un elemento clave dentro de la organización se denota que existe falencias en sus procesos ya sea por la falta de eficiencia o eficacia, generando de esta forma acciones de tipo personalizado y muchas de las veces de carácter empírico, ya que no se cuenta con una estructura de procesos que se base en las necesidades de los usuarios y los lineamientos generales de la organización como su misión y visión.

Los riesgos a los que se encuentran expuestas estos tipos de instituciones han sido una preocupación constante, en el caso de las entidades públicas a pesar de estar reguladas por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, no ha dejado de ser una preocupación en el momento de optimizar los recursos y establecer controles en los diferentes procesos que se encuentren dentro de un marco de cuidado.

La optimización de los recursos es parte fundamental de la gestión financiera, en este sentido, no contar con una estructura documentada de sus procedimientos va en detrimento de su valor, más aún cuando, se sabe de antemano que la base de gestión pública debe enfocarse precisamente en la transparencia, efectividad y eficiencia de las acciones en relación directamente proporcional a los resultados que la ciudadanía espera de esta.

Estupiñán (2017) mantiene que: «el control de gestión evalúa la gestión general permitiendo asegurar que las operaciones y su toma de decisiones se hagan dentro de un proceso con base en presupuestos e indicadores financieros adecuados» (p.22).

Debido a la carencia de un modelo de gestión financiera se ve comprometida la toma de decisiones, teniendo en cuenta que, los resultados juegan un papel determinante en la imagen del GAD municipal de San Miguel de Urququí y que verdaderamente la perspectiva del usuario es determinante, ya que, dentro del sector público y por tratarse de esta entidad en particular y la satisfacción de las necesidades de las personas está basado en la calidad de otorgar bienes y servicios a la ciudadanía y esto muchas de las veces no se ve dinamizado por la carencia de una estructura procedimental y su socialización al talento humano.

Uno de los aspectos importantes es que en el GAD municipal de San Miguel de Urququí no ha dado agilidad al proceso de cobro de los impuestos, lo que ha conllevado a que sea considerable la suma de cuentas por cobrar en tributos.

Además, se evidencia un bajo nivel de ingresos en recursos propios es decir no cuenta con una recaudación eficaz de los impuestos, tasas y contribuciones debido a la falta de planificación y organización. Por otro lado, en los egresos se evidencia la misma problemática ya que la falta de planificación, control y calidad en el gasto público, hace que sea urgente la implementación de acciones emergentes de cuidado de los recursos.

1.2 Antecedentes

Las investigaciones que se han realizado en torno al presente tema, están enfocadas al desarrollo de Modelos de Gestión Financiera orientados a diferentes ramas y sectores de negocios, que han permitido tener una visión más amplia de los parámetros a ser tomados en cuenta para su diseño de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Bustillos (2015) en su trabajo para la Universidad Regional Autónoma de los Andes referida al modelo de gestión financiera tuvo como objetivo: «diseñar un Modelo de Gestión Financiera para el manejo adecuado de los recursos económico-financieros del GAD Municipal de San Pedro de Pimampiro» (p.1). Concluyendo que es necesario tener claros los procedimientos con las respectivas políticas bajo preceptos de control y deriva específicamente en el manejo efectivo de los recursos financieros a través de la eliminación de reprocesos o actividades inadecuadas, así como de la eficiencia en los tiempos de realización de las acciones y, para ello, se hizo una mejora en el manual existente. Esto ayuda de buena manera a la presente investigación puesto que da luz a muchos factores relevantes a la gestión municipal.

Terrazas (2016) en su trabajo hecho para la Universidad Católica Boliviana San Pablo mantiene que: «la organización debe realizar sus acciones con eficacia y eficiencia. Propicia un manejo dinámico, flexible y transparente en el proceso sobre todo por tratarse de los recursos financieros» (p.55). La elaboración del modelo de gestión financiera corresponde a ciertos factores enfocados en el desarrollo de las actividades de una manera apropiada para que la empresa adquiera a través del tiempo valor y trascendencia y que necesariamente se encuentre dentro del precepto de transparencia en el cuidado de sus recursos. Los procesos por su parte deben ser dinámicos para que los encargados de llevarlos a cabo tengan la posibilidad de manejarlos con dinamismo y si es necesario poder reajustarlos a las diferentes necesidades de la organización y, por esta razón, aporta a la presente investigación.

Lima (2022) en su estudio realizado para la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra tiene por objeto: «plantear un Modelo de Gestión Financiera para el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, de tal forma que permita financiar los sucesos acontecidos como consecuencia de la emergencia sanitaria,

en beneficio de los sectores más vulnerables de la provincia de Imbabura» (p.55). Concluyendo que los recursos financieros deben ser cuidados con transparencia y que a través de un modelo de gestión apropiado se puede efectivizar las acciones en relación con las actividades cotidianas, de la misma forma, este se encuentra dentro del contexto de cinco aspectos relevantes que son lo administrativo, así como la parte legal, lo contable y lo propiamente financiero, razón por la cual aporta a la presente investigación y sirve de soporte.

En el trabajo realizado para la Universidad Técnica del Norte de Chamorro (2022) cuyo objetivo fue: «diseñar un modelo de gestión financiera para aplicarlo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Huaca, en el periodo 2021 - 2026» (p.5). Deriva en la conclusión de que este Gad carece de un modelo que corresponda a sus necesidades y que es necesario para la correcta asignación y cuidado de los recursos, este modelo debe enfocarse de forma específica en la liquidez de la organización y de igual forma debe aportar a la toma de decisiones. Estos criterios aportan efectivamente al presente trabajo desde el punto de vista de que está enfocando la gestión financiera a la empresa municipal.

1.3 Formulación del problema

¿De qué forma optimizar los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urucuquí a través de un modelo de gestión financiera?

1.3.1 Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación financiera actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí?

¿Qué evidencian los indicadores de gestión respecto a los procesos financieros realizados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí?

¿Qué aspectos importantes debe poseer el modelo de gestión financiera para optimizar los recursos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Elaborar el Modelo de Gestión Financiera para la optimización de recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

1.4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.
- Evaluar los procesos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí a través de indicadores de gestión.
- Diseñar el modelo de gestión financiera para optimizar los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

1.5 Justificación

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí es una organización que tiene un consejo municipal que el ente rector de fiscalización y legislación descentralizado integrado por el alcalde y por los concejales. En su administración para el periodo 2019-2023 corresponde al Ing. Tyrone Óscar Vega Gaybor MSc y la vicealcaldesa la señora Jacqueline Álvarez. En el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) se consagra que: «el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada» (p.8).

Significa esto entonces que el GAD Municipal de San Miguel de Urcuquí es de carácter descentralizado y por tanto debe administrar sus recursos financieros de forma independiente y con el debido cuidado, rindiendo cuentas de sus acciones a la Contraloría General del Estado. En el artículo 224 en el literal 2 de la misma Constitución la Constitución (2008) manifiesta que el sector público comprende varios aspectos y de entre ellos: «las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado» (p.79). Por

tanto, por carácter legal esta organización es amparada por la Ley, por tanto, es un organismo que brinda servicio a la ciudadanía.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa de forma fehaciente que: «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» (p.79). Esta organización debe tener preceptos de calidad en el servicio en función de las necesidades de los usuarios y la colectividad en general, pues, de esta manera el estado garantiza que las personas a través de este también retribuyan con los impuestos.

De la misma manera en el artículo 164 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización ([COOTAD], 2019) indica que:

Los gobiernos autónomos descentralizados observarán reglas fiscales sobre el manejo de los recursos públicos, de endeudamiento y de la cooperación, de acuerdo con la legislación que regule las finanzas públicas e incorporarán procedimientos eficaces que garanticen la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el uso y manejo de los recursos financieros. (p.69)

Consecuente a lo manifestado, y basada en los preceptos del estado y el sector público se manifiesta que, toda entidad de esta naturaleza debe contener acciones que garanticen la satisfacción de las necesidades de las personas para lo cual el estado debe estar presente en función de brindar servicios de calidad y, para ello, es prácticamente relevante que los procesos sean llevados de la mejor manera a través de un modelo de gestión financiera que apunte a cumplir con lo cometido en la misión y la visión del GAD Municipal de San Miguel de Urququí.

Los principales beneficiarios serán los trabajadores del área financiera de esta organización ya que contarán con un modelo que ayudará a dinamizar los procesos y por tanto al cuidado de los recursos financieros, a la vez que la ciudadanía de este cantón tendrá un mejor servicio dentro del contexto de efectividad y eficiencia.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Modelo de gestión financiera

Es importante acoger ciertos preceptos relevantes sobre lo que es un modelo de gestión financiera, correspondiendo este a herramienta muy fundamental de evaluación económica y que por su naturaleza efectúa un establecimiento de la situación de la entidad. Es pertinente mencionar que, la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos juegan un papel relevante dentro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Vásconez (2018) expresa que: «los procesos pueden ser de varios tipos como organización, departamental, política, procedimientos, técnicas, múltiple, finanzas entre otros» (p.1). Los procesos deben ser dinámico y flexibles, pero, a la vez específicos y óptimos en función de la satisfacción de las necesidades de la empresa y del cliente como un factor externo a ella.

La verdadera importancia dentro de las organizaciones radica en tener un modelo de gestión acorde a sus requerimientos. Flores, Mejía, Narváez y Mórelo (2022) en referencia a la gestión financiera exponen que:

La gestión financiera es vista como una de las mayores exigencias y cambios del entorno empresarial, es decir, deben avanzar hacia un modelo de gestión financiera integral que permita la armonización de todas las áreas para la consecución de sus objetivos institucionales. (p.6)

La integración de todas las áreas de la empresa es la finalidad de un modelo de gestión a nivel general u organizacional. Pero, es importante también la gestión a nivel departamental y su interrelación, es decir, en el área financiera existen subdepartamentos como el de contabilidad, tesorería y presupuesto que deben ir interrelacionados para dar

sostenimiento a la dirección financiera en la toma de decisiones y sobre todo hacer que la empresa con esos resultados sea más eficaz y eficiente.

2.1.1.1. Modelo de gestión financiera para un GAD

Uno de los aspectos fundamentales de los GAD es la recuperación de cartera por concepto de pago de impuestos en función de la optimización de esos recursos y eliminar la morosidad como patentes, previos urbanos y más. Esto se da por que los contribuyentes no cumplen con lo cometido y, es allí que, contar con un modelo de gestión financiera efectivo es de vital importancia.

Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres (2020) expresan en cuanto a esta temática que: «las empresas públicas son aquellas que son propiedad del gobierno. Cumplen un rol social de satisfacer determinadas demandas sociales y es dirigida por el gobierno. El gobierno asume como estrategia proteger los recursos para garantizar su independencia empresarial» (p.8).

Como las empresas públicas son propiedad del gobierno entonces existe una normativa que los GAD deben cumplir respecto a la custodia y cuidado de esos recursos. Es importante que la organización tenga el concepto claro de la gestión por procesos, para esto aparecen tres aspectos relevantes que se deben manejar dentro del sector público y es la eficacia, la eficiencia y la efectividad, por tanto, diseñar un modelo que esté bajo ese criterio es un buen camino hacia el servicio de calidad.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra que: «los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, equidad territorial y participación ciudadana» (p.41). Los GAD son organizaciones que pertenecen al estado y por tanto gozan del concepto de descentralización con la finalidad de ser autónomos dentro de su manejo financiero y con libre albedrío para realizar las obras motivo de necesidad de su gente, pero no hay que olvidar que este proceso que va desde el presupuesto hasta la ejecución debe tener mucha responsabilidad y cuidado de los recursos.

2.1.1.2. Gestión financiera en la empresa pública

-Definición

Las funciones de la gestión se enmarcan dentro de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, es decir, del presupuesto, contabilidad y tesorería, por ello el vínculo con la toma de decisiones es fundamental y estrecho el cual generará valor a la organización.

Julio (2020) tiene consideraciones sobre la gestión en la empresa pública y, en este sentido, manifiesta que:

La gestión empresarial pone énfasis, no tanto en la organización de los recursos como en la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, se la concibe a la dirección como un cargo que maneja lo estratégico de la organización. (p.25)

En todo caso, el modelo de gestión financiera corresponde a un cúmulo de aspectos correspondientes a un contexto estructurado y ordenado que permite efectivizar los procesos de una manera integral y que tiene relación directa con los lineamientos de la organización.

Es necesario indicar que la gestión financiera encaja dentro del precepto de análisis que ayuda a la toma de decisiones dentro de un marco de realización de procesos adecuados que coadyuben a la toma de decisiones basados en la transparencia de operaciones.

-Características

El objetivo fundamental motivo de ser de la gestión financiera dentro de la empresa pública es justamente maximizar el patrimonio de esta. Vivanco (2017) en cuanto a la gestión financiera en la empresa pública menciona que:

Hoy en día las empresas se dinamizan con procesos y por ello es importante controlar cada paso para lograr la eficiente por lo que es importante el control de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna al talento humano de una organización. (p.247)

Los factores inherentes a la buena gestión están asociados a la obtención de dichos recursos, créditos, y aplicación, también del manejo adecuado del capital de trabajo e inversiones y para ello es necesario entrelazar a los diferentes departamentos que la componen en función de la maximización de los recursos y la minimización de las necesidades para elevar el rendimiento manteniendo siempre una buena liquidez.

2.1.1.3. Pasos de desarrollo del modelo de gestión

Es importante mencionar que para realizar un modelo de gestión acorde a las necesidades de la organización es pertinente que se tome en cuenta tres aspectos fundamentales, a saber, su planificación, ejecución y análisis, además el control y la decisión.

Cruz (2021) en cuanto a esta temática aporta con un criterio sobre la gestión y manifiesta que:

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. (p.5).

La fase de planificación es muy importante, puesto que, en ella se establecen las diferentes políticas y aquellas estrategias que servirán de base para lo cometido, para esto es necesario basarse en los objetivos estratégicos, por tanto, consta de la planificación de actividades y financiera.

La primera se centra en definir las actividades propias del departamento financiero y que van acorde a la planificación estratégica de la empresa en relación con las operaciones específicas.

Terrazas (2016) manifiesta aspectos importantes referidos a la planificación financiera y dice:

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa. (p.63).

Es importante mencionar que se debe tener muy en cuenta el plan de cuentas de la organización para poder establecer el destino de los recursos y las acciones que se deben tomar.

Para la ejecución y el análisis se debe basar en el presupuesto, es necesario que todas las actividades a realizar sean coherentes y en función de las acciones que debe hacer dentro del marco de los procesos. Posteriormente, es pertinente realizar la evaluación de los procedimientos que se enmarca precisamente en el control y que servirá directamente para la toma de decisiones. El indicador de gestión puede ser la diferencia entre lo planificado y lo que se ejecutó. Para esto, es importante el control físico y aquel manejo de tipo técnico.

2.1.1.4. Gestión por procesos para el modelo

-Proceso

El proceso dentro del campo empresarial representa ser una estructura bien establecida de actividades que brindan ayuda efectiva a la organización para el cumplimiento de sus operaciones y más allá de esto de las metas.

Medina, Hernández, Nogueira y Rodríguez (2017) mantienen que:

La organización debe basarse en procesos para que su gestión sea efectiva y eficiente logrando de esta manera una estrategia alineada a la misión y visión, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del usuario, el valor y la capacidad de respuesta. (p.329)

Los modelos de gestión pueden ser estructurados bajo el concepto de procesos. Significa esto que poseen una secuencia lógica de acciones que van encaminadas a optimizar los recursos en la empresa pública. En el caso de la gestión financiera estos procesos permiten optimar los recursos financieros.

-Procedimiento

A través de estos las acciones específicas se desarrollan de manera efectiva. Yoshino (2021) expresa que: «es una secuencia específica, paso a paso, de actividades o acciones con un orden específico en función de la realización de la tarea» (p.2). Son los pasos pertinentes a seguir, el proceso puede convertirse en un procedimiento en la medida que toma importancia dentro del modelo y su función es dinámica.

-Actividad

La Real Academia Española (2022) especifica que las actividades son: «un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad» (p.4). Las actividades empresariales son las acciones específicas que se encuentran dentro del proceso, constituyen las células que unidas forman procesos y que son de vital relevancia dentro de la organización.

2.1.1.3. El modelo de gestión y los flujogramas de procesos

Los flujogramas de procesos ayudan al modelo de gestión ordenando las actividades y que pueden ser documentadas para su correcta visualización, capaz que, si una persona sale del trabajo y viene otra, esta podrá guiarse notablemente en esta descripción «descripción estructurada y detallada de las unidades financieras de una organización en relación a su jerarquía» (Verduga, 2015, pág. 250).

Bravo (2016) expresa que: «para lograr la confianza del usuario y se lo se lo efectiviza a través de flujogramas, la gestión ayuda a la dirección a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar los procesos de la organización» (p.9). Es pertinente manifestar que los procesos son plasmados en los flujogramas que a su vez vienen de matrices de características de los procesos donde se detallan las acciones; estos diagramas permiten una mejor visualización del proceso como tal y sus interrelaciones específicas.

2.1.1.4. Indicadores de gestión

Realizar un análisis efectivo de los indicadores es de vital importancia para la organización; esto genera advertencias y alarmas sobre las acciones a tomar sin perder el horizonte, teniendo en cuenta que la empresa debe contener un plan estructurado. Cruz (2021) manifiesta que: «representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia» (p.9).

Los indicadores de gestión son muy importantes puesto que es necesario medir las actividades para poder controlarlas, hay que tener en cuenta que todo esto es relevante desde el punto de vista de la mejora continua. El desempeño empresarial juega un papel determinante dentro de los parámetros de reajuste y evaluación. En sí la medición se da en la base de la toma de decisiones, además es pertinente tener en cuenta su eficiencia.

Uno de los aspectos de la medición de la gestión es debido que se necesita el conocimiento acertado de que si la empresa va por el camino correcto o no. En este sentido, la interpretación de lo que ocurre dentro de la organización es relevante en función de poder adoptar medidas que permitan llevar a la entidad por el camino del éxito, eliminando los riesgos.

2.1.1.5. Clasificación de los indicadores de gestión por su naturaleza

Los indicadores de gestión son también conocidos como de monitoreo o también de control o internos. Estos son importantes para tener un valorativo de los recursos y

acciones encajadas en varios aspectos y entre ellas lo financiero; se tiene los indicadores de logro eficacia, de economía y eficiencia.

-Eficacia

Al hablar de eficacia se refiere explícitamente al cumplimiento de los grandes objetivos; puede tratarse del área financiera de forma independiente o de un todo generalizado e integral, todo depende del punto de vista en el que se los tome.

Mejía (2020) respecto a la eficacia menciona que:

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. (p.4)

Como se ha manifestado, se puede tener un valorativo expresado en una medida específica de los aspectos financieros de la organización; es importante mencionar que los objetivos deben estar completamente claros para poder tener una medición de efectividad, se pueden apreciar o generar las medidas en aspectos como la satisfacción de los usuarios o el tiempo de tramitación entre otros, es decir mucho tienen que ver la efectividad de los procesos.

-Eficiencia

Mejía (2020) respecto a la eficiencia dice: «es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados» (p.4). Es pertinente manifestar que son ratios que miden a través de su relación entre magnitudes, si se habla de un municipio es bueno acotar que ciertas acciones van en el orden numérico de gasto de bienes, recursos entre otros. Se podría acotar un ejemplo de esta relación como volúmenes de servicios para los gastos administrativos.

-Efectividad

Mejía (2020) en su artículo menciona aspectos importantes sobre la efectividad:

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. (p.4)

Una empresa que logra la eficacia y la eficiencia en forma de dualidad se dice que es efectiva, por tanto, los procesos tienen estrecha relación con este criterio, ya que, si logra que sus actividades sean bajo este precepto, entonces es fácil entender que va por el camino del éxito.

2.1.1.6. Indicadores de gestión en un municipio

Los indicadores se centran en la actividad financiera efectuada por estas organizaciones de acuerdo a un periodo establecido en relación con el cumplimiento de sus objetivos contextualizados en su ejercicio económico; en otras palabras, establecen una medición valorativa referente a los procesos del área financiera y que se encuentran dentro de la planificación estratégica que puede estar en el plan operativo.

Imaicela, Curilima y López (2019) en referencia a los indicadores de gestión de tipo financiero mantienen que:

Son valores numéricos que aportan al análisis del estado de la organización de manera individual, sirven para indicar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financiero y contribuyen al análisis de su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa. (p.2)

Es necesario indicar que los municipios tienen varias metas específicas que pueden ir desde el incremento en un periodo de un año de sus ingresos expresados en porcentaje debido a los correspondientes impuestos de tipo predial recolectados, otro

aspecto puede ser una disminución de la cartera por cobrar o comúnmente llamada vencida o la minimización de las cuentas por pagar.

Es bueno acotar que, los estados financieros que sirven de base para los indicadores de gestión son el estado de situación, resultados, flujo de efectivo y ejecución presupuestaria. Torres (2021) en la versión actualizada de su revista manifiesta que:

Además de los indicadores de inputs, de outputs, del presupuesto, de los estados contables, de la organización, de base social, de entorno e impacto, que revisaremos a continuación, existen otros indicadores de gestión aplicables, con matices, a la empresa pública, como la rentabilidad, valor añadido, productividad y excedente de productividad global. (p.543)

Es pertinente realizar un análisis financiero vertical para poder coger un solo estado financiero relacionando cada parte con su totalidad. Entonces cuando se conoce sus cuentas se puede realizar comparaciones con otros años por ejemplo con los activos fijos y corrientes o también los pasivos corrientes. Si se tiene una visión porcentual es más fácil establecer las relaciones existentes.

En cuanto al análisis de tipo horizontal, relaciona los cambios o variaciones entre periodos, por lo que es necesario su comparación entre dos o más estados financieros que tengan las mismas características. Es muy dinámico ya que indica el movimiento generalizado, permitiendo de esta forma dar un aporte a la toma de decisiones, ya que, se tendrá una visión clara del crecimiento de la organización.

Calidad del servicio

Es importante mencionar que la calidad mucho tiene que ver con la eficacia y de hecho van de la mano, esta puede ser de tipo cualitativo en relación con la capacidad de la organización de respuesta a los requerimientos de los clientes. Son factores de calidad la precisión, oportunidad, entrega a tiempo del servicio, el buen trato o la rapidez de los procesos. Por esta razón se lo mide mediante encuestas a las personas que hacen uso del servicio.

Los respectivos indicadores pueden ser de gestión financiera estáticos o dinámicos. Los primeros manifiestan una condición financiera en un determinado tiempo cuando fue preparado el balance general, en tanto que, el segundo lo efectúa en un periodo que puede corresponder a un año y efectúan una comparación entre el estado de resultados como numerador y como denominador al balance general.

El presupuesto

Dependencia financiera

La dependencia financiera es parte fundamental de la empresa y este indicador mide aquel porcentaje de recursos emitidos por el gobierno central a través de sus transferencias. (2018) manifiesta que: «el proceso de descentralización fiscal, busca procurar la equidad en la asignación de los recursos, eficiencia en el destino de los recursos públicos y endeudamiento responsable tomando como base dos principios fundamentales: la equidad interterritorial y la solidaridad» (p.67). En este caso lo importante es que el valor mayor que un veinte por ciento para que sea óptimo. Su relación sería los ingresos por transferencia respecto a los ingresos totales multiplicado por cien para convertirlo en porcentual.

Solvencia financiera

Su ecuación corresponde a la relación entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes. Este valor indica los gastos de tipo corriente en función de cada valor monetario de dólar de activo corriente. Las empresa en la actualidad especialmente las de tipo fiscal tienen que responder por esos recursos y, por ello, es necesario que sean solventes Torres, Solano y Peñaherrera (2019) concuerdan sobre la solvencia que: «esta se ve reflejada en la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado» (p.18). En otras palabras, por cada dólar que se tiene en el banco este respalda a cada uno de ellos gastado.

Autosuficiencia

Este mide la capacidad que posee la organización respecto a la solvencia en gastos corrientes, pero cuando estos recursos sean propios. Diéguez, Blanco y Óliver (2016) concuerdan que: «la autosuficiencia financiera se refiere a las organizaciones que pueden sobrevivir y cuyo activo funciona totalmente sobre la base de los ingresos derivados de sus operaciones» (p.18).

En otras palabras, se puede decir que, por un dólar de gasto este debe ser cubierto por uno que la misma organización haya generado la relación es ingresos propios para gastos corrientes.

Financiero

Cruz (2021) manifiesta que: «posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas» (p.26). La utilidad antes del impuesto debe ser mayor o igual a cero para que sea confiable. El riesgo siempre estará presente en la empresa y sus acciones, por, ello, al contrario que en la bolsa la cual puede efectuar sus cálculos a través de la estadística y la varianza, en las organizaciones se efectúan mediante la verificación numérica de las utilidades antes de los impuestos.

1.1.2. Cuidado de los recursos financieros

Vera y Álava (2021) concuerdan que: «es importante considerar la evaluación constante de las acciones que significan gastos de recursos, a fin de mejorar y gestionarlos mejor, para así maximizar la eficiencia y con ello, la rentabilidad derivada de los procesos internos de cualquier organización» (p.56).

Es evidente que las organizaciones en la actualidad desean ser competitivas dentro de un marco responsables de acciones y actividades enfocadas en el cuidado de los recursos financieros, hay que tener en cuenta que en la parte fiscal el cliente juega un papel determinante y es la razón de ser de la empresa.

Es decir, los servidores públicos deben trabajar para los demás y no para ellos, quiere decir que las necesidades de los usuarios deben ser cubiertas con efectividad, eficiencia y eficacia.

Estos tres términos juegan un papel determinante dentro de la gestión pues miden el desempeño efectuado por el talento humano hacia la consecución de los objetivos empresariales en función siempre de la responsabilidad de los recursos financieros tan vitales para las organizaciones.

1.1.2.1. Definición

Es pertinente acoger una definición que apunte a tener claro la importancia del cuidado de los recursos financieros. Rus (2022) define: «son aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos» (p.26).

Aparece el concepto de liquidez, entonces es pertinente manifestar que el cuidado de los recursos financieros depende mucho de este término y enfoca a que la empresa pública tiene que tener claros sus objetivos dentro de lo que cabe el término en cuanto a la realización de las actividades cotidianas. Esto significa que, el modelo de gestión en el cual se debe enmarcar la organización debe ir acorde a sus necesidades y en función de la maximización de los recursos y minimización de los riesgos en las operaciones.

1.1.2.2. Características

Las organizaciones hoy en día buscan ser competitivas dentro del contexto económico y financiero. Dávila, Villares y Placencia (2018) concuerdan que: «como primer mecanismo de percepción de recursos, los GAD participan de las rentas del estado de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad territorial, principios que han sido traducidos en transferencias por el modelo de equidad territorial» (p.66).

El Gobierno Central a través de sus entidades encargadas de realizar los presupuestos y emisiones de los recursos se central en que a través de la normativa se los

custodie, sin embargo, son las propias organizaciones como el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San miguel de Urucuquí deben administrarlos y, para ello, es necesario tomar en cuenta que el modo para dar un servicio de calidad es precisamente los resultados alcanzados y, por esta razón, los indicadores de desempeño juegan un papel determinante que estas entidades deben acoger dentro de su modelo de gestión.

1.1.2.3. Tipos

Los recursos financieros de las entidades públicas se barajan en dos formas, a saber, la primera es de tipo propio que prácticamente se lo logra con la autogestión de recursos que para el caso particular de los Gobiernos Autónomos Descentralizados llamados también GAD se pueden generar de sus propias acciones como en el cobro de impuestos. Pérez (2021) expresa que: «el balance de situación es la representación en términos económicos de la estructura económica y financiera de una empresa en determinado momento en el tiempo» (p.23).

Pantoja (2022) expresa que los recursos ajenos son: «aquellos que no forman parte del patrimonio de la empresa, pero que están a su disposición, mediante negociaciones, y que, se convierten siempre en deuda (obligación de pago) con otras empresas» (p.7). Los recursos financieros que no son de autogestión se los considera como ajenos y pueden provenir de dos formas, la primera es a través del presupuesto gubernamental y la otra mediante créditos para la realización estructurada y planificada de obras.

1.1.2.4. Optimización de los recursos

Hablar de la optimización de los recursos financieros es referirse al correcto manejo del dinero. Ponce, Morejón, Salazar y Baque (2019) «la empresa vale el valor actual de sus flujos netos, es decir, vale lo que es capaz de generar» (p.71).

Para el correcto manejo del dinero es necesario que las organizaciones públicas tengan claro sus lineamientos generales y que por acción de este se conceptualice la maximización de los recursos y la minimización de las necesidades, pero hay que verificar que la empresa no corra riesgos con los actores y escenarios.

Para optimizar los recursos financieros es pertinente que se diseñe un presupuesto muy detallado definiendo los objetivos específicos de cada área y de forma general de toda la empresa. Hay que mejorar el ciclo del efectivo y efectivizar los procesos contables, de tesorería y coactivas. Es necesario además efectuar procedimientos de evaluación y minimización de riesgos a través de un modelo de gestión acorde a la organización.

2.2. Marco legal

En relación con el Marco Normativo es importante acoger ciertos aspectos determinantes en función de la empresa pública su normativa y articulados en un contexto de cuidado de los recursos a través de la gestión que los GAD deben realizar en cuanto un servicio de calidad donde el usuario es parte relevante de ello.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra que: «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» (p.79). Significa esto entonces que, las acciones deben estar encajadas en procesos que lleven a este tipo de organizaciones por el camino de la calidad cuyos procedimientos deben enmarcarse en un modelo de gestión acorde a las necesidades de los ciudadanos y en favor de la protección y destino correcto de los recursos financieros.

De la misma forma la Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa de forma categórica que:

Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución. (p.79)

Las personas que laboran en el sector público de la misma forma como tienen sus derechos, también poseen sus responsabilidades serias al momento del cuidado de los recursos. Es importante mencionar que, la gestión que se debe efectuar en el sector público tiene notable responsabilidad y, por ello, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San miguel de Urucuquí está en la obligación legal de llevar a cabo actividades relevantes y efectivas enmarcadas en el cuidado de los recursos financieros y su correcto destino.

La normativa presupuestaria es se enfoca en varios principios como la programación la cual integra preceptos importantes sobre la asignación de los recursos en función de los requerimientos de cada empresa pública y las necesidades propias expresada a través de recursos humanos y financieros.

En este sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas (2021) a través de la Normativa Nacional de Finanzas Públicas manifiesta que: «la asignación y utilización de los recursos humanos, materiales, físicos y financieros 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» (p.34). Los recursos deben ser cuidados mediante la correcta gestión del talento humano y encajada en la normativa vigente, más cuando deben ser en función de las necesidades de servicio de calidad.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2021) especifica que: «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» (p.34). La transparencia en la ejecución del presupuesto encaja directamente en las acciones de la empresa pública y, por tanto, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San miguel de Urucuquí no se desliga de ello. Es ahí donde toma notable importancia una gestión de calidad sobre los procesos relacionados con la parte financiera que es la encargada de guiar dichos recursos.

En el Art. 28 Código Orgánico Administrativo del Segundo Suplemento del Registro Oficial (2021) manifiesta que: «las administraciones trabajarán de manera

coordinada, complementaria y prestándose auxilio mutuo. Acordarán mecanismos de coordinación para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de recursos» (p.3).

El trabajo en equipo es importante, por esta razón, es necesarios que las actividades sean coordinadas dentro de un modelo de gestión que apunte a minimizar los riesgos y maximizar los recursos financieros de acuerdo a su destino y planificación con procesos adecuados, estructurados y dinámicos que apunten a una gestión de calidad.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

San Miguel de Urququí está ubicado en Imbabura, provincia del Ecuador en la zona noroccidente del país, su superficie es de aproximadamente 757 kilómetros cuadrados, a veinte kilómetros de la ciudad de Ibarra que es la capital de la provincia. GAD Urququí (2022) informa que: «sus coordenadas geográficas son: de latitud norte 0° 25' 13" y longitud oeste 78° 11' 50", su temperatura promedio oscila entre 14°C a 19°C, y se encuentra a 2.320 msnm» (p.3).

Al norte limita con Ibarra, al suroeste y sur con Antonio Ante y al Oeste con Esmeraldas. Sus parroquias son Urququí, san Blas, Tumbabiro, Pablo Arenas, Cahuasquí y Buenos Aires.

Está compuesto de varios departamentos, dentro de estos se encuentra el área de gestión financiera, en cual a su vez está constituido por tres subdepartamentos que son el de tesorería, contabilidad y presupuesto. En este periodo se encuentra administrando el Ing. Tirone Vega que es el alcalde de este cantón.



Figura 1: Ubicación del CAG Urququí (2022)

Nota. Google Maps

3.2. Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se apoyó en el tipo de investigación de carácter mixto; es decir, cuali-cuantitativo. Es importante mencionar que, esta metodología abarca la dualidad de los ambos modelos en función del análisis del objeto de estudio que para este caso en particular es la optimización de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí en relación con el diseño de modelo de gestión que apunte a la minimización de sus necesidades y la maximización de esos recursos con la finalidad de dar valor a esta entidad pública. Gómez (2016) mantiene que: «la dualidad cuantitativo-cualitativo adopta nuevas formas y progresivamente se posibilita el acercamiento mediante una tercera vía que contempla a ambas posiciones como compatibles y complementarias» (p.13).

Hernández, Fernández y Baptista (2018) concuerdan que:

Las aproximaciones cuantitativa y cualitativa fueron vistas como una dicotomía (en el sentido de “rivalidad”) al emprender una investigación (como “blanco y negro”), pero hoy en día la mayoría de los metodólogos las consideran como extremos en un continuo en el cual se puede situar cualquier estudio. (p.15)

En la actualidad los modelos se han funcionado en relación de establecer soluciones a las mismas causas, por tanto, las dos se complementan y verdaderamente el investigador queda enriquecido en cuanto a su forma de apreciar el problema que para este caso en particular es la carencia de un modelo de gestión financiero efectivo y eficiente para este GAD.

Maldonado (2018) en referencia al paradigma cuali-cuantitativo dice que: «los que hace es combinar los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo en un mismo estudio» (p.22). Es importante acotar que a través de lo cualitativo se estableció se pudo detallar las causas del problema y el perfil de los participantes de la investigación, en tanto que, mediante lo cuantitativo se pudo valorar a través de aspectos numéricos, fórmulas y utilizando la estadística tabular y procesar los resultados en tablas y gráficos

Hernández, Fernández y Baptista (2018) en cuanto al enfoque descriptivo manifiestan que: «este enfoque detalla las propiedades, características y perfiles de los involucrados en acciones en común, en relación con el análisis del fenómeno que se está estudiando» (p.80).

El presente trabajo se apoyó en el enfoque descriptivo debido que, puntualizó las características de los participantes en el estudio, es decir, de la población y se centró en determinar el perfil de los participantes en cuanto a saber la forma como se llevan los procesos financieros en la organización y el cuidado de los recursos. Se basa en la descripción causa-efecto de todo aquello que se requiere para llevar a cabo el trabajo.

3.3. Métodos

3.3.1. Deductivo

Sánchez (2019) mantiene el criterio que: «comprende los fenómenos explicando sus causas y origen. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento en las leyes y teorías científicas» (p.108).

El trabajo de investigación se apoyó en el método deductivo, debido que, se sabía de antemano que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí en relación tenía deficiencias en el manejo de los recursos por falta de procesos adecuados que deriven en la eficiencia, eficacia, efectividad y cuidado de esos recursos en relación con su maximización y minimización de las necesidades de la organización en cuanto al área financiera y por tanto sus usuarios en general. Es decir, se dedujo esa problemática, pero había que comprobarla con los resultados.

3.3.2. Inductivo

Andrade y Machado (2018) en lo referente al método inductivo concuerdan que: «los inductivistas usualmente atribuyen este rol a los enunciados perceptivos como afirmaciones que están justificadas directamente por las experiencias perceptivas, y como tales no requieren ninguna justificación adicional» (p.120). Partiendo de los aspectos inherentes detectados en la problemática del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal de San Miguel de Urququí en cuanto a su manejo de procesos financieros, en sí, de su modelo de gestión en función de la adopción de conclusiones referidas a las carentes acciones en su manejo; por esta razón, es pertinente mencionar que esas premisas impulsaron a dar aquellos juicios de valor.

3.3.3. Analítico

El análisis de los detalles, causas y consecuencias del manejo actual de la empresa fue de vital importancia y es en ello donde la investigación se apoyó con este método. Rodríguez (2017) mantiene que: «el análisis se produce mediante la caracterización de las propiedades de cada parte del todo mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis» (p.186). Fue importante que se examine los detalles respondidos por los participantes de la investigación en referencia con los procesos realizados por el área financiera de la organización y los procedimientos como tal.

3.3.4. Sintético

A través de la síntesis se pudo extraer toda la información extraída, consecuencia de esto, mediante este método se logró estructurar el documento formal que sirvió de base para el diseño del modelo de gestión financiera para el GAD de Urququí basado en resultados que fueron procesados y sintetizados. Rodríguez (2017) dice que: «la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis» (p.186). Este método fue muy importante y contribuyó al establecimiento detallado de todo lo requerido en el estudio.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población motivo de investigación es de 4 jefes de departamento correspondientes a contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto. Además, el Director Financiero aplicándoles a todos ellos la técnica de la entrevista. Dando un total de 5 profesionales.

3.4.1.1. Matriz de la población

Tabla 1
Matriz de la población

Población	Cantidad	Instrumentos
Jefe departamento contabilidad Ing. Recalde Lara María Magdalena	1	Guía de entrevista
Jefe departamento presupuesto Ing. Bastidas José	1	Guía de entrevista
Jefe departamento tesorería Ing. Rivera Yacelga Cristina Verónica	1	Guía de entrevista
Jefe departamento de rentas Ing. Lara Quilca Milton Segundo	1	Guía de entrevista
Director Financiero Ing. Cárdenas John Hernán	1	Guía de entrevista
Total	5	

Nota. GAD Urcuquí (2022)

3.5. Técnicas e instrumentos

3.5.1. Entrevista

La técnica de la entrevista fue muy importante para la extracción de información. Constituye ser relevante para obtener datos de la fuente. Hernández, Fernández y Baptista (2018) dicen que: «las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro» (p.2). Para este caso en particular la entrevista resultó ser de vital importancia puesto que se lo efectuó a los jefes departamentales del área financiera como son contabilidad, tesorería, presupuesto y rentas de la organización.

3.5.1.1. Guía de entrevista

La guía de la entrevista es la herramienta de recolección de datos de la técnica de la entrevista. Troncoso y Amaya (2016) concuerdan que: «la guía de entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación

cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador» (p.330). La guía de entrevista fue diseñada con cuestionamientos de carácter abierto con la finalidad de extraer información de cada departamento del área financiera del GAD de Urcuquí respecto a la forma como llevan sus procesos y el cuidado de sus recursos.

3.5.4. Información FODA

El FODA es una herramienta efectiva para la extracción de información, permitió hacer una evaluación de los pormenores de la empresa en relación con los procesos realizados en la parte financiera y las acciones efectuadas por los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto. Sánchez (2020) en referencia a esta temática expresa: «es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece su entorno» (p.9).

3.6. Procedimiento

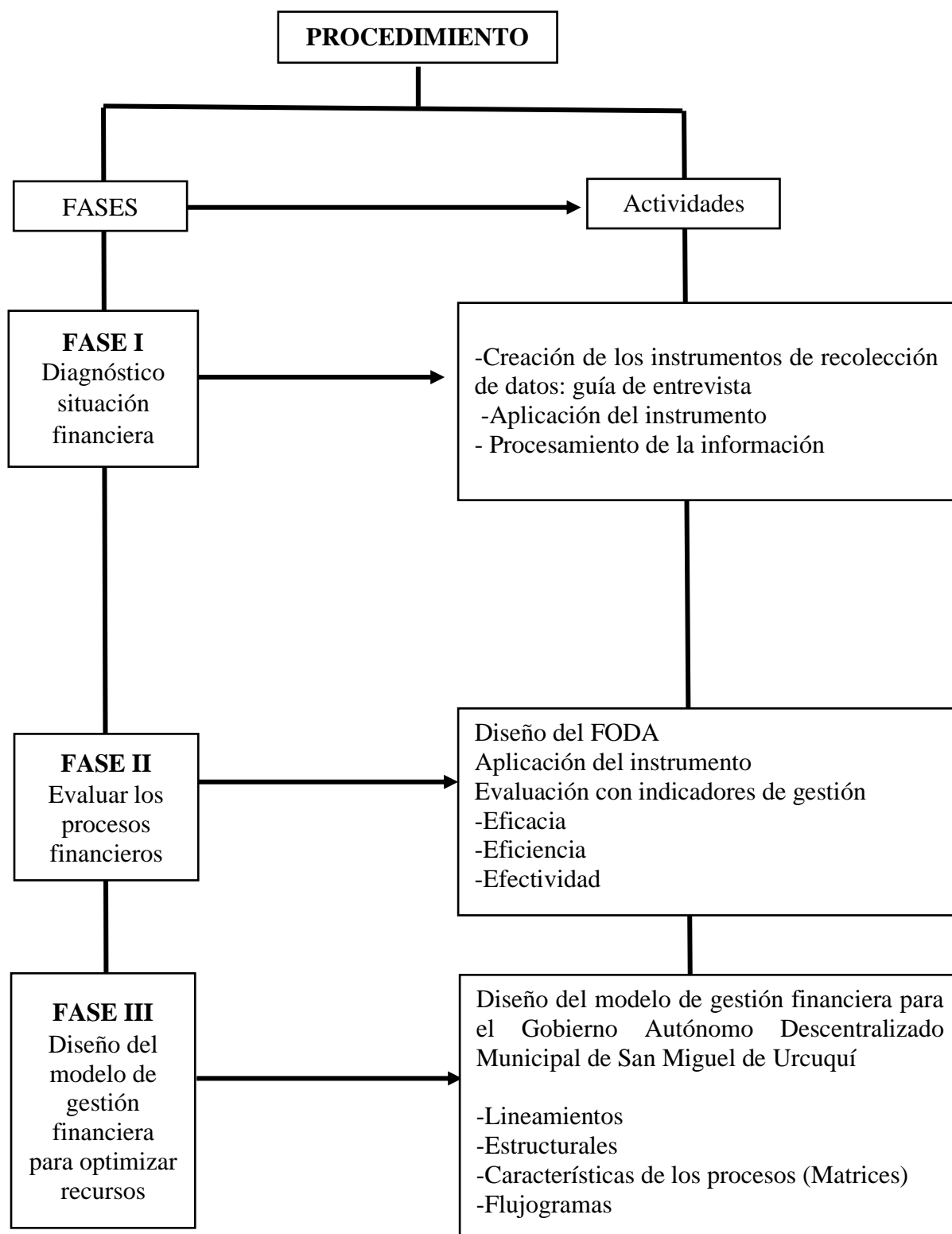


Figura 2: Fases del procedimiento

Nota. Elaboración propia

3.6.1. Descripción de las fases

Fase I: Diagnóstico situacional

Para el cumplimiento del objetivo primero que es el diagnóstico de la situación financiera de la empresa se procedió a la realización del diseño de los instrumentos de recolección de información basada en la técnica de la entrevista, esta fue aplicada a los directores departamentales de contabilidad, tesorería, presupuesto y rentas del GAD municipal de Urcuquí.

Fase II: Evaluación de los procesos financieros

Para el cumplimiento del segundo objetivo referido a evaluar los procesos financieros se diseñó la herramienta FODA como dispositivo de análisis que permitió tener aspectos de fortaleza, oportunidades, amenazas y debilidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí y, con ello, evaluarlos a través de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y efectividad.

Fase III: Diseño del modelo de gestión financiera

Una vez teniendo la información recolectada y analizada con sus resultados fue necesario la elaboración del modelo de gestión financiera en referencia a la efectivización de los procesos de contabilidad, tesorería, presupuesto y rentas con la finalidad de optimizar los recursos con sus lineamientos, estructurales, características de los procesos (Matrices) y flujogramas de actividades específicas.

3.7. Consideraciones bioéticas

El cuidado y buen uso de la información es parte fundamental de la presente investigación y se encuentra dentro de los preceptos de juicios de valor en función del respeto y la consideración por las organizaciones, más cuando se sabe de antemano que el manejo de valores y datos es muy confidencial. Por esta razón la información es única y exclusiva para uso del estudio y en función de su mejoramiento.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo comprende los aspectos relacionados con los resultados de la entrevista y el análisis FODA y que sirvieron de base para la triangulación de la información en relación con la discusión. La sección de los resultados sirvió para responder a los objetivos relacionados con el diagnóstico de la situación financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí y la evaluación de los procesos financieros.

4.1. Resultados

4.1.1. Diagnóstico situacional financiera del GAD Urucuquí

4.1.1.1. Análisis de entrevistas a la Dirección Financiera y los jefes departamentales

Tabla 2
Entrevista al Director Financiero

Pregunta / Prof.	Respuestas
1¿Se basan las actividades de la dirección financiera en el plan estratégico?	Se basan en lo que estipula el Plan Operativo Anual (POA) y que consta en el Presupuesto Municipal que debe ejecutarse conforme el marco legal respectivo: COOTAD, Código de Finanzas del Sector Público, Ley y Reglamento de la Contraloría General del Estado, Ley y Reglamento de Contratación Pública, Ley de Régimen Tributario, Normas Técnicas de Control Interno.
2¿Se integran los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto en la realización del plan operativo anual?	Conforme lo establece el Artículo 233 del COOTAD todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar hasta antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual. Para la realización del POA de la Dirección Financiera se integran todas las dependencias que pertenecen a esta Dirección (Contabilidad, Tesorería, Rentas, Bodega y Presupuesto)

3¿Considera que los procesos de los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto son efectivos y eficientes?

Al momento no considero que los procesos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto son el 100% efectivos y eficientes; para lograr lo mencionado es necesario trabajar en forma coordinada todas las áreas de la Municipalidad.

4¿Cree usted que la dirección financiera ha optimizado los recursos financieros en función a sus necesidades y la calidad del servicio?

La Máxima Autoridad y la Dirección Financiera si ha optimizado los recursos financieros en base a la liquidez obtenida por la entidad, pero hace falta el concepto de calidad.

5¿La realización de las actividades se basa en manuales de gestión financiera por procesos estructurados, documentados y socializados explique?

Nuestras actividades se basan en todo lo señalado en el marco legal respectivo como se mencionó en la contestación a la pregunta 1: COOTAD, Código de Finanzas del Sector Público, Ley y Reglamento de la Contraloría General del Estado, Ley y Reglamento de Contratación Pública, Ley de Régimen Tributario, Normas Técnicas de Control Interno, Ordenanzas, Reglamentos. En todo caso, hace falta un modelo de gestión documentado.

6¿Tiene la Dirección Financiera un modelo de gestión por procesos acorde a las necesidades financieras de este GAD?

No existe un modelo de gestión bien definido y considero que los procesos a seguir por parte de la Dirección Financiera lo establecen la base legal respectiva.

7¿Exprese las razones por las cuales el GAD Municipal Urcuquí requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos financieros con efectividad y que le ayuden en la correcta toma de decisiones?

Permitiría agilizar los procesos con la optimización de todos los recursos que posee la entidad municipal, esto es definitivamente muy importante para la organización.

La empresa no cuenta con un modelo de gestión que apunte a la optimización de los recursos, a esto se suma que los procesos realizados son más de tipo personalizado que basados en manuales de procedimientos que contemplen un contexto de calidad donde la efectividad es parte fundamental y, por ello, es necesario que aporten a la correcta toma de decisiones.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Nota. Director Financiero

Tabla 3
Entrevista jefe contabilidad

Pregunta / Prof.	Respuestas
1 ¿Indique la frecuencia con la que se programa, procesa y controla las actividades contables?	En realidad, las actividades son a diario, pero como ya sabemos los funcionarios que se debe hacer entonces cada uno lo hace, pero hablar de planificaciones y controles verdaderamente no se efectúan muy seguido.
2 ¿Qué nivel de confiabilidad tiene la información que será procesada contablemente explique?	Se verifica la información para saber su confiabilidad, pero, no existe un proceso documentado para ello, simplemente es bajo criterio del profesional.
¿Indique de qué forma realiza el proceso de presentación de informes contables?	La forma como se realiza es de forma digital y física, pero una estructura documentada en manuales no existe, solo es bajo el criterio del funcionario.
4 ¿Se basan sus resultados en indicadores de gestión con criterio de efectividad, eficacia y eficiencia?	Se realizan los procesos de la mejor manera, si se toma en cuenta los indicadores de gestión, pero no siempre se basan en ellos.
5 ¿Indique la forma cómo efectúan el proceso de análisis financiero?	Únicamente le puedo decir que se basa en lo presupuestario y contable.
6 ¿Cuenta el departamento de contabilidad actualmente con un manual de gestión por procesos estructurado, documentado y socializado?	En este momento el departamento de contabilidad no cuenta con un manual que especifique de forma estructurada las actividades a realizar, mucho menos se ha socializado.
7 ¿Piensa usted que el departamento de contabilidad necesita un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos con procesos bajo el concepto de calidad	Es bueno mencionar que este departamento debido a su importancia requiere de un modelo de gestión contable y financiera que apunte al cuidado de los recursos, por lo que se hace imperante tenerlo.
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Es pertinente acotar que, a pesar de la importancia que este departamento tiene, este no posee un manual de procesos, con lo que se denota la necesidad de estructurar un modelo de gestión financiero que apunte a la optimización de los procesos dentro de un concepto de calidad y que sea evaluado teniendo en cuenta el desempeño.

Nota. Jefe del departamento de contabilidad

Tabla 4
Entrevista jefe tesorería

Pregunta / Prof.	Respuestas
1 ¿Indique cuáles son los procesos que mayor dificultad tienen en su departamento para su ejecución y por qué?	El proceso de recuperación de cartera vencida, ya que, actualmente la misma contiene valores que en tiempos de recuperación ya se vencieron, así como también contiene inconsistencias en la información del contribuyente deudor.
2 ¿Los procesos que efectúan en el departamento de tesorería se apegan fielmente a la misión y objetivos de la organización explique?	Medianamente, ya que hay que tener en cuenta que es un área que no solo es pagadora sino también cobradora de recursos propios de la institución y, con ello, poder cubrir las inversiones de programas y proyectos que realiza la municipalidad.
3 ¿Explique si los procesos de tesorería se evalúan a través de indicadores de desempeño	No, el director financiero de acuerdo a los resultados contables realiza la evaluación.
4 ¿Indique el nivel de efectividad que han tenido en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida?	Nivel Medio, tomando en consideración que pasamos una época de pandemia en donde se restringió los procesos coactivos, por cuánto únicamente se trabajó con comunicaciones a los contribuyentes, en la actualidad hemos retomado procesos coactivos que por lo general son los valores más altos y cobrables que tiene la municipalidad.
5 ¿Si existen faltantes en los recursos financieros por concepto de recaudaciones que procedimiento efectúan?	Ninguno ya que en la institución no se ha presentado esta situación, en caso de que se diera se emitiría el respectivo memorando de llamado de atención y reposición inmediata.
6 ¿Cuenta el departamento de tesorería actualmente con un manual de gestión por procesos estructurados, documentado y socializado?	Contamos únicamente con un manual de gestión para recuperación de cartera vencida, pero no contempla todas las actividades requeridas.
7 ¿Piensa usted que el departamento de tesorería necesita un modelo de gestión por procesos que apunte a la optimización de los recursos financieros con efectividad contribuyendo a la toma correcta de decisiones?	El departamento de tesorería en la institución es la unidad de pago y de cobro misma que está bajo órdenes de un director financiero, pienso que el modelo de gestión debería ser para toda la dirección y de esa manera poder optimizar recursos. En definitiva, sí es importante que los procesos sean llevados a cabo de mejor manera y estructuradamente. Este departamento forma parte de la dirección financiera, es necesario que los procesos sean llevados de mejor manera con la finalidad de optimizar los recursos bajo un concepto de cuidado y transparencia de ellos, para lo cual se requiere de un modelo de gestión por procesos integral que sea evaluado con indicadores de gestión.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Nota. Resultado tesorería

Tabla 5
Entrevista jefe rentas

Pregunta / Prof.	Respuestas
1 ¿Qué procesos tienen dificultad en su ejecución dentro de su departamento, indique el motivo?	Falta de coordinación con las diferentes Direcciones del Gobierno Municipal de San Miguel de Urcuquí. En sí, se debe mejorar los procesos que se realiza en este departamento.
2 ¿Considera usted que el procedimiento de recaudación de impuestos ha sido eficiente en sus actividades?	Se procedido con el proceso de cobro mediante acción de coactiva, pero hace falta mejoramiento en las actividades para que sea efectivas las acciones.
3 ¿Aplican la ley y normativas vigentes en cuanto a rentas en los procesos efectuados?	Los procesos efectuados por la Jefatura de Rentas se aplica conforme la ley y normas vigentes, pero hace falta contextualizarlos de una manera efectiva.
4 ¿Han evaluado el proceso de recaudación de impuestos en cuanto venta de predios, alcabalas, espectáculos de tipo público con indicadores de desempeño?	No, nunca se ha realizado esto, pero debería hacerlo para tener una idea de cómo van las actividades y si son efectivas.
5 ¿Su departamento participa en lo que se refiere a la elaboración del presupuesto municipal?	Si conforme lo dispone el COOTAD.
6 ¿Cuenta el departamento de rentas actualmente con un manual de gestión por procesos estructurados, documentado y socializado?	El proceso de emisión de obligaciones se lo realiza conforme lo estipula el COOTAD y las Ordenanzas emitidas por el Concejo Municipal, sin embargo, no existe un manual específico para hacerlo.
7 ¿Piensa usted que el departamento de rentas requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos bajo el precepto de calidad?	Si, la implementación de un modelo de gestión de la Jefatura de Rentas nos permitiría conseguir nuestros objetivos optimizando los recursos de propiedad de la entidad
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Es importante mencionar que, existe una falta de coordinación entre las direcciones, lo cual sugiere que existe falencias en los procesos, a esto se suma que estos son realizados como indica la COOTAD, pero no existe manuales específicos de procesos, además, las actividades no son evaluadas bajo el criterio de indicadores de desempeño. Esto deriva en que hace falta un modelo de gestión financiera integral.

Nota. Información de rentas

Tabla 6
Entrevista al jefe de presupuesto

Pregunta / Prof.	Respuestas
1 ¿Qué procesos son los que poseen mayor dificultad para su realización en este departamento, explique?	Aprobación por el Concejo Municipal de las Reformas al Presupuesto Municipal.
2 ¿Considera que las actividades que han venido realizando sobre el análisis del presupuesto han sido efectivas?	El COOTAD en su artículo 87, establece las atribuciones del Concejo Municipal respecto a la aprobación y liquidación presupuestaria; información que permite conocer el porcentaje de ejecución presupuestaria, además en forma mensual se presenta la información financiera a entidades como Planifica Ecuador, Ministerio de Finanzas que evalúa el cumplimiento a lo que dispone la base legal.
3 ¿Considera usted que han contribuido a la correcta toma de decisiones y que la frecuencia de entrega de sus informes ha sido la apropiada?	Con la participación activa en reuniones de trabajo mantenida con Alcaldía, concejales, directores, jefes y Técnicos se ha planteado ideas con la finalidad de que la máxima autoridad tome las decisiones más acertadas en favor de la población del cantón.
4 ¿Explique las falencias que han detectado en cuanto al proceso relacionado con el ciclo presupuestario, explique?	La principal falencia es en la aprobación de la proforma presupuestaria; decisión que la toma el Concejo Municipal.
5 ¿Cuenta el departamento de presupuesto actualmente con un manual de gestión por procesos estructurado, documentado y socializado?	No existe departamento de presupuesto. Las actividades se las realiza observando lo que dispone el marco legal respectivo.
6 ¿Piensa usted que este departamento requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos con efectividad y contribuya a la correcta toma de decisiones?	Todas las dependencias del Gobierno Municipal de San Miguel de Urcuquí deben tener un modelo de gestión que permita optimizar los recursos y también para que contribuya la correcta toma de decisiones.
<p>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>El proceso de aprobación por el Concejo Municipal de las Reformas al Presupuesto Municipal tiene dificultades. No existe políticas de entrega frecuente de informes para aportar a la correcta toma de decisiones y es importante tener un modelo de gestión por procesos que apunte al cuidado y optimización de los recursos financieros.</p>

Nota. Jefe del departamento de presupuesto

4.1.2. Evaluación de los procesos financieros GAD Municipal Urcuquí a través de indicadores de gestión

4.1.2.1. Matriz FODA

Tabla 7

Matriz fortalezas-debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Talento humano con experiencia	D1. Deficiente presupuesto para cumplir con programas y proyectos
F2. Equipamiento tecnológico	D2. El sistema de recaudación no es muy efectivo
F3. Obligaciones fiscales cumplidas oportunamente	D3. Excesiva adquisición de obligaciones
F4. Capacidad de comunicación y liderazgo	D4. Activos depreciados
F5. Ingresos de autogestión provenientes de los pagos por planillas de agua	D5. Hace falta efectivizar e integrar los procesos de la dirección financiera
F6. Talento humano dedicado a la cobranza de cartera vencida	D6. Planificación estratégica no apegada a las necesidades
F7. Personal con deseo de mejoramiento	D7. Se debe mejorar las políticas de evaluación de procesos contables y financieros
	D8. Las actividades contables y financieras se ejecutan de forma empírica, por ello, es necesario un modelo de gestión financiera
	D9. La toma de decisiones no se basa en la efectividad de los procesos contables y financieros
	D10. El modelo de gestión financiera no es acorde a sus necesidades
	D11. Es relevante que las actividades se evalúan bajo el criterio de eficacia y eficiencia
	D12. Las actividades realizadas no se basan en manuales de procesos contables y financieros

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Datos obtenidos del GAD Urcuquí
 Tabla 8
 Matriz oportunidades-amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Convenios de cooperación con instituciones públicas	A1. Inestabilidad económica
O2. Créditos por parte del Banco de Desarrollo del Ecuador	A2. Retraso de asignaciones por parte del Ministerio de Finanzas
O3. Recursos no reembolsables (Embajada de Japón)	A3. Variación en la normativa relacionada con el presupuesto
O4. Normativa expresada en la Resolución No. 60 DEARCP-2016 de la Jurisdicción Coactiva de la Agencia de Regulación	A4. Cambios en las políticas financieras debido al cambio de gobiernos de tipo nacional y seccional
O5. Estrategias para cobro de obligaciones de contribuyentes	A5. Disminución de competencias por decisiones gubernamentales
O6. Capacitaciones emitidas por organismos especializados en procesos financieros	
O7. Debido al aumento de la población existe una elevación de usuarios	
O8. Normativa contable internacional guía NIIF	
O9. Tecnología que contribuye a la optimización de procesos	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Datos obtenidos del GAD Urcuquí

4.1.2.2.Ponderación de los factores internos y externos

Tabla 9

Ponderación de los factores internos y externos

PONDERACIÓN DE FACTORES		p	E	Pp	\bar{X}
FACTORES INTERNOS					
FORTALEZAS					
F1	Personal con experiencia	0,15	6	0,9	
F2	Tecnología	0,16	4	0,64	
F3	Cumplimiento de obligaciones	0,12	5	0,6	
F4	Comunicación y liderazgo	0,12	1	0,6	
F5	Ingresos por autogestión	0,17	7	1,19	
F6	Personal de cobranza	0,14	2	0,28	
F7	Deseo de mejoramiento	0,14	3	0,42	
				4,63	0,66
DEBILIDADES					
D1	Deficiente presupuesto	0,06	2	0,12	
D2	Efectividad del sistema de recaudación	0,07	5	0,35	
D3	Excesivas obligaciones	0,06	3	0,18	
D4	Activos depreciados	0,05	1	0,05	
D5	Efectividad e integración de los procesos	0,08	4	0,32	
D6	Planificación estratégica	0,08	6	0,48	
D7	Políticas de evaluación	0,11	7	0,77	
D8	Forma cómo se efectúan las actividades	0,10	8	0,8	
D9	Eficiencia de los procesos y toma de decisiones	0,09	12	1,08	
D10	Modelo de gestión financiera y necesidades	0,09	9	0,81	
D11	Evaluación de actividades	0,10	11	1,1	
D12	Las actividades y apego a manuales de procesos	0,11	10	1,1	
				7,16	0,59
FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES					
O1	Convenios de cooperación	0,08	1	0,08	
O2	Créditos del Banco de Desarrollo del Ecuador	0,09	2	0,18	
O3	Recursos no reembolsables	0,11	4	0,44	
O4	Normativas para recuperación de cartera	0,11	3	0,33	
O5	Estrategias de cobro de obligaciones	0,10	5	0,5	
O6	Organismos capacitadores de procesos contables y financieros	0,14	9	1,26	
O7	Elevación del número de usuarios	0,13	6	0,78	
O8	NIIF	0,11	7	0,77	
O9	Tecnología	0,13	8	1,04	
				5,38	0,58
AMENAZAS					
A1	Inestabilidad económica del país	0,12	2	0,24	
A2	Retraso de asignaciones Ministerio de Finanzas	0,21	6	1,26	
A3	Variación en normativas	0,17	4	0,68	
A4	Cambio de gobiernos y políticas	0,17	3	0,51	
A5	Disminución de competencias	0,19	5	0,95	
				3,64	0,72

Fuente: Ponce (2006)

Nota. Peso = p Promedio= P Pp= ponderado Escala= E \bar{X} = media aritmética del ponderado 1=valor muy bajo 12= mayor valor de importancia

4.1.2.3. Análisis de la ponderación de los factores internos y externos

Después de haber realizado la ponderación de los factores tanto internos como externos se procedió a la comparación de los valores calculados realizando un producto entre la escala y el peso, a esto se efectuó una sumatoria y posteriormente el cálculo de la media ponderada. Es importante mencionar además que, los factores internos como son las fortalezas y de las debilidades se refieren al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí, en tanto que, los externos son fuera de ella y corresponden a las oportunidades y amenazas.

En cuanto a las fortalezas se determinó un valor promedio ponderado de 0,66 de y las debilidades de 0,59 esto significa que a pesar de que la organización posee ciertas virtudes también tienen en casi la misma forma ciertas situaciones que se deben mejorar en cuanto a los procesos realizados y la toma correcta de decisiones en función de un contexto que se enmarque dentro de la eficacia y la eficiencia de estos. Las acciones no se apegan a los manuales de procesos y no tienen políticas de evaluación basados en indicadores de gestión que determinen al modelo de gestión financiera dentro de un marco de calidad que apunte a la optimización de los recursos de esta prestigiosa organización.

En referencia a los factores externos en cuanto a las oportunidades se el valor de la media ponderada es de 0,58 y las amenazas de 0,72 concordantemente se puede manifestar que, las segundas están por sobre la primera con una variación de 0,14 lo cual representa un porcentaje de 14% esto significa que a pesar de que no es muy amplio se debe minimizar esas amenazas potenciando las fortalezas y eliminando las debilidades existentes en los procesos.

La variación entre las fortalezas y las amenazas está en un valor de 0,06 lo cual significa que las segundas que las primeras deben ser potenciadas y eliminadas minimizando a las segundas. En cuanto a las debilidades y las amenazas se puede decir que es necesario que se debe potenciar los procesos financieros para enfrentar cualquier situación que se presentara. Por último, las debilidades de la organización en cuanto a sus procesos financieros deben ser minimizadas con el aprovechamiento de las oportunidades.

4.1.2.4. Cruce FODA

Tabla 10

Triangulación FO-DO-FA-DA

		FORTALEZA	DEBILIDAD
		FO	DO
OPORTUNIDAD	<p>F1-O6: Mejorar las habilidades en los procesos financieros del talento humano a través de capacitaciones emitidas por organismos especializados en este tema</p> <p>F2-O7: Aprovechar el equipamiento tecnológico para optimizar los procesos financieros frente al creciente número de usuarios</p> <p>F3-O5: Mejorar las estrategias de cobro a contribuyentes para estar al día siempre con las obligaciones fiscales</p> <p>F5-O4: Optimizar el proceso de recuperación de cartera vencida, ya que, son ingresos de autogestión provenientes de los pagos por planillas de agua</p>	<p>D1-O2: Apalancar el presupuesto para cumplir con programas y proyectos a través del mejoramiento del proceso de crediticio por parte del BDE</p> <p>D2-O5: Mejorar el proceso de recaudación a través de actividades adecuadas y estrategias para cobro de obligaciones de contribuyentes</p> <p>D4-O3: Aprovechar los recursos no reembolsables de la Embajada de Japón para suplantar los activos depreciados mediante procesos efectivos</p> <p>D6-O8: Realizar los procesos apegados a la normativa contable internacional NIIF para que la planificación estratégica se apegue a las necesidades del GAD</p> <p>D9-O9: Contribuir a la toma correcta de decisiones con informes apropiados basados en procesos de calidad que se apoyen en la efectividad de sus actividades</p>	
	AMENAZA	<p>F7-A5: Incentivar al personal del área financiera con deseo de mejoramiento para trabajar más fuerte en sus actividades frente a las políticas generadas por el cambio de gobiernos y autoridades</p> <p>F6-A2: Optimizar el proceso de recuperación de cartera vencida en caso de que existiera retraso de asignaciones por parte del Ministerio de Finanzas</p> <p>F1-A4: Acoger la experiencia del talento humano en procesos que minimicen la variación en la normativa relacionada con el presupuesto</p> <p>F4-A6: Aprovechar la capacidad de comunicación y liderazgo para dar frente con procesos financieros efectivos a las posibles disminuciones de competencias debido a cambio de gobierno</p>	<p>D12-A4: Realizar las actividades de forma estructurada con manuales para dar frente a la variación en la normativa relacionada con el presupuesto y otros aspectos financieros</p> <p>D9-A2: Basar la toma de decisiones en la efectividad de los procesos en caso de existencia de retraso de asignaciones por parte del Ministerio de Finanzas</p> <p>D10-A5: Diseñar un modelo de gestión financiera por procesos acorde a las necesidades del GAD que pueda enfrentar las variación en las políticas financieras debido al cambio de gobiernos</p> <p>D11-A1: Dar frente a la inestabilidad económica optimizando los procesos financieros y evaluarlos con indicadores de desempeño para determinar su efectividad</p> <p>D5-A5: Integrar los procesos de la dirección financiera en caso de disminución de competencias debido al cambio de gobierno por falta de recursos</p> <p>D2-A1: Mejorar el proceso de recaudación para minimizar la inestabilidad económica</p>

Nota. Datos del FODA

4.1.2.5. Portafolio de fórmulas de gestión de desempeño

Se presenta las siguientes ecuaciones que permitirán el cálculo de la efectividad de los procesos.

- **Eficacia**

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado esperado}}$$

$$\text{Ef} = \frac{\text{Ra}}{\text{Re}}$$

- **Eficiencia**

$$\text{Eficiencia} = \frac{\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo alcanzado}} \cdot \text{Tiempo alcanzado}}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Costo esperado}} \cdot \text{Tiempo esperado}}$$

$$\text{EF} = \frac{\frac{\text{RA}}{\text{CA}} \cdot \text{TA}}{\frac{\text{RE}}{\text{CE}} \cdot \text{TE}}$$

- **Efectividad**

$$\text{Efectividad} = \frac{\frac{\text{Eficiencia} + \text{Eficacia}}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

$$\text{Efec} = \frac{\frac{\text{Ef} + \text{EF}}{2}}{\text{PM}}$$

4.1.2.6. Matriz rangos de la perspectiva financiera

Tabla 11
Matriz rangos de la perspectiva financiera

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
Valor que indica el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área medida		Medida que determina la capacidad de alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible		Integración de la eficiencia y la eficacia	
Rango %	Puntos	Rango %	Puntos	Rango %	Cualidad
0-20	0	EF >1 Muy eficiente	5	0 y 80	Inefectivo
21-40	1				
41-60	2	EF =1 Eficiente	3	80 y 99	Medianamente efectivo
61-80	3				
81-90	4	EF < 1 Ineficiente	1	= 100	Muy Efectivo
91-100	5				

Fuente: Mejía (2020)

Nota. R= resultado E= esperado A= alcanzado C= costo T= tiempo

4.1.2.7. Cálculo de la perspectiva financiera

- **Cálculo de la eficacia de procesos**

El objetivo es mejorar en un 30% la liquidez de la organización, para ello es necesario recuperar las cuentas por cobrar 6284777.24; es decir 1885433.172; pero debido al proceso de coactiva efectuado en contra de Yachay solo se ha recuperado 284777.24

$$Ef = \frac{Ra}{Re}$$

$$Ef = \frac{284777,24}{1885433.172}$$

$$Ef = 0,15$$

$$Ef = 15\%$$

Puntaje = 0 (Poco eficaz)

El objetivo es desarrollar la ejecución del proceso presupuestario, para esto es necesario tener en cuenta que el presupuesto es de \$9702342 y hace falta efectivizar en él \$3373565

$$Ef = \frac{Ra}{Re}$$

$$Ef = \frac{3373565}{9702342}$$

$$Ef = 0,35$$

$$Ef = 35\%$$

Puntaje = 1 (Poco eficaz)

El objetivo fue tener en cuenta la eficacia de verificación de la información contable, se esperaba un 100% y se considera un 70%

$$Ef = \frac{Ra}{Re}$$

$$Ef = \frac{70}{100}$$

$$Ef = 0,7$$

Puntaje = 3 (Medianamente eficaz)

El objetivo fue disminuir juicios de coactiva maximizando el proceso de cobro de cartera, consecuente a esto, se esperaba un 100% y se alcanzó un 50%.

$$Ef = \frac{Ra}{Re}$$

$$Ef = \frac{50}{100}$$

$$Ef = 0,5$$

$$Ef = 50\%$$

Puntaje = 3 (Poco eficaz)

Resultado de eficacia

De acuerdo con lo estipulado en la matriz de rangos de la perspectiva financiera se tiene que los procesos no son eficaces.

- **Cálculo de la eficiencia de procesos**

Se esperaba la recuperación de cartera en los primeros 6 meses, sin embargo, se extendió al año.

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$EF = \frac{\frac{284777.24}{352456,25} \cdot 1}{\frac{6284777.24}{352456,25} \cdot 0.5}$$

$$EF = 0.09$$

$$EF = 9\%$$

$$\text{Puntaje} = 1$$

El objetivo fue verificar la eficiencia en el desarrollo de la ejecución del proceso presupuestario, para esto es necesario tener en cuenta que el presupuesto es de \$9702342 y su cartera vencida de 6284777.24 con un costo aproximado de 352456,25 El tiempo esperado fue tener resultados en los tres primeros trimestres.

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$EF = \frac{\frac{6284777.24}{400000} \cdot 1}{\frac{9702342}{352456,25} \cdot 3/4}$$

$$EF = 0,08$$

$$EF = 8\%$$

$$\text{Puntaje} = 1$$

El objetivo fue tener en cuenta la eficiencia de verificación de la información contable, se esperaba un 100% y se considera un 70%, el tiempo esperado es cada día, tiempo alcanzado de la misma manera. A un costo de 20 dólares diario por concepto de materiales de oficina y más.

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$EF = \frac{\frac{70}{20} \cdot 1}{\frac{100}{20} \cdot 1}$$

$$EF = 0,7$$

$$EF = 70\%$$

$$\text{Puntaje} = 3$$

El objetivo fue disminuir juicios de coactiva maximizando el proceso de cobro de cartera, consecuente a esto, se esperaba en un 100% y se alcanzó un 50%. El tiempo de desarrollo 1 año, tiempo alcanzado 1 año. Aplicando la ecuación se tiene.

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$EF = \frac{\frac{50}{52000} \cdot 1}{\frac{100}{50000} \cdot \frac{3}{4}}$$

$$EF = 0,64$$

$$EF = 64\%$$

$$\text{Puntaje} = 3$$

Resultado de eficiencia

De acuerdo con la matriz de rangos de la perspectiva financiera se tiene que los procesos son ineficientes, pues, tiene una sumatoria de 10 puntos.

- **Cálculo de la efectividad de los procesos**

Siendo la eficacia 0,44 y la eficiencia 0,33 puntaje máximo 5, con ello se procede al cálculo de la efectividad del proceso.

$$\text{Efec} = \frac{\text{Ef} + \text{EF}}{\text{PM}}$$

$$\text{Efec} = \frac{0,15 + 0,09}{5}$$

$$\text{Efec} = 0,04$$

$$\text{Efec} = 4 \%$$

El objetivo es desarrollar la ejecución del proceso presupuestario, Para el objetivo uno la efectividad es 0,8 y la eficiencia 0,66 puntaje máximo 5, con ello, se procede al cálculo de la efectividad del proceso de presupuesto.

$$\text{Efec} = \frac{\text{Ef} + \text{EF}}{\text{PM}}$$

$$\text{Efec} = \frac{0,35 + 0,08}{5}$$

$$\text{Efec} = 0,04$$

$$\text{Efec} = 4\%$$

El objetivo fue tener en cuenta la eficiencia de verificación de la información contable, la eficacia es 0,7 y la eficiencia 0,63 puntaje máximo 5, con ello, se procede al cálculo de la efectividad del proceso.

$$\text{Efec} = \frac{\frac{\text{Ef} + \text{EF}}{2}}{\text{PM}}$$

$$\text{Efec} = \frac{\frac{0,7 + 0,7}{2}}{5}$$

$$\text{Efec} = 0,14$$

$$\text{Efec} = 14\%$$

Referente a la disminución de los juicios de coactiva maximizando el proceso de cobro de cartera, la eficacia es 0,5 y la eficiencia 0,38 puntaje máximo 5, con ello, se procede al cálculo de la efectividad del proceso.

$$\text{Efec} = \frac{\frac{\text{Ef} + \text{EF}}{2}}{\text{PM}}$$

$$\text{Efec} = \frac{\frac{0,5 + 0,64}{2}}{5}$$

$$\text{Efec} = 0,11$$

$$\text{Efec} = 11\%$$

Resultado general de efectividad

Debido a los resultados obtenidos se puede entender que los procesos recaen dentro del rango de ineffectividad, ya que, es necesario entender que se requiere que las dos variables estén dentro de los parámetros para que sea considerado el proceso como efectivo. Consecuentemente, mantienen una efectividad del 50%, debido que la sumatoria obtenida es de 10 y lo esperado es 20 puntos.

Tabla 12
Matriz resumen efectividad de los procesos

Objetivo	Eficaz	Eficiente	Efectivo	Conclusión
Mejorar en un 30% la liquidez de la organización	Poco eficaz	Poco eficiente	Poco Efectivo	No se ha logrado el 30% de mejoramiento de liquidez de la empresa, por tanto, los procesos no son efectivos
Desarrollar la ejecución del proceso presupuestario	Poco eficaz	Poco eficiente	Poco Efectivo	Por falta de recuperación de cartera no se ha podido efectivizar adecuadamente la ejecución del presupuesto a un 100%
Verificar la información contable	Poco eficaz	Poco eficiente	Poco Efectivo	Hace falta mejorar los procesos en cuanto a la verificación y procesamiento de la información contable y financiera, por tanto, es poco efectiva
Disminuir juicios de coactiva maximizando el proceso de cobro de cartera	Poco eficaz	Poco eficiente	Poco Efectivo	El juicio principal que mantiene el Municipio de Urcuquí es referente a la coactiva con respecto a las deudas que Yachay posee con este, es necesario indicar que no se ha recaudado estos valores hasta que el juez competente así lo disponga, en este sentido no se podría manifestar que los procesos son efectivos.
Σ obtenida	7	8		
Σ esperada	20	20		
Promedio	35%	40%		Procesos inefectivos

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene la conclusión de los procesos

4.2. Discusión

Una vez que se obtuvo datos a través de la investigación documental con fuentes basadas en textos, revistas, páginas Web y más; por otra parte, de los resultados de la entrevista y el FODA se puede expresar de forma categórica que, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí requiere de la toma correcta de decisiones y para lo cual es determinante que esta organización base sus criterios en los informes presentados por la dirección financiera y los departamentos que la componen.

Existe carencia de efectividad en el desarrollo de los procesos de los departamentos que conforman la dirección financiera, pues, en varios casos manifiestan que existe poco vínculo entre la misión de esta con respecto a los lineamientos generales de la empresa, esto no quiere decir que no realicen sus actividades, sino que, no se encuentra documentados los procesos e integrados de tal manera que aporten con elementos para la correcta toma de decisiones.

Uno de los factores determinados fue que existe una cierta debilidad respecto a la efectividad de los procesos, esto es debido que se basan en documentos generalizados, pero al interior de esta dirección carece de manuales explícitos que deriven en la calidad de las acciones para dar un correcto servicio a los ciudadanos donde se pone de manifiesto la eficiencia de las actividades, así como su eficacia. Una derivación de esto es que no se evalúan los procesos a través de indicadores de gestión para poder retroalimentar e impulsar las acciones.

Por otro lado, existen oportunidades que deben ser aprovechadas como la que la tecnología brinda, o las capacitaciones referidas a los procesos financieros o que los contribuyentes cada vez son más, todo esto para hacer frente a las amenazas que se podrían presentar.

Es indispensable entonces que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí cuente con un modelo de gestión que apunte a la optimización de los recursos, donde los procesos sean realizados dentro de un contexto de calidad, dicho en otras palabras, sean efectuados con efectividad eso es parte fundamental.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

El presente capítulo contiene los aspectos relevantes del modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urququí. Se presenta los lineamientos generales de la dirección financiera, estructural, funcional y los respectivos manuales de funciones y procesos. Es pertinente manifestar que, los procedimientos se efectuaron con sus matrices y flujogramas. Se especificó los indicadores de gestión basados en el desempeño de eficiencia, eficacia y efectividad para su respectiva evaluación de los procesos.

5.1. Diseño del modelo de gestión financiera para optimizar los recursos GAD Municipal Urququí

5.1.1. Título de la propuesta

“Modelo de gestión financiera y recursos óptimos del GAD Municipal Urququí”

5.1.2. Objetivo

5.1.2.1. General

Estructurar el modelo financiero del GAD Municipal Urququí, a través de los lineamientos, estructura y manuales de la dirección financiera, para la optimización de los recursos y su gestión.

5.1.2.2. Específicos

- Establecer los lineamientos de la dirección financiera apegados a la misión y objetivos de la organización.
- Establecer la estructura base para su funcionalidad.
- Diagramar los procesos de la dirección financiera teniendo en cuenta su evaluación a través de la eficacia, eficiencia y efectividad.

5.1.3. Introducción

La dirección financiera posee una notable responsabilidad dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urququí, es decir, realiza varias actividades dentro de las cuales se encuentra la evaluación de las finanzas de la organización, por tanto, no puede estar desligada de los objetivos empresariales ni de la misión.

Es necesario que esta planifique, tenga estrategias financieras y sobre todo contribuye directamente a la toma general de las decisiones que llevarán por el camino del éxito a la organización. En este caso en particular para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urququí se encuentra a cargo de los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto con los cuales debe trabajar de forma integral y estructuradamente bajo un modelo de gestión financiera que abarque a todos en un todo.

5.1.4. Justificación

La propuesta se justifica a partir de la necesidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urququí respecto a la optimización de los recursos financieros, es decir, es relevante que esta organización cuente con un modelo de gestión basado en criterios de calidad compuesto por procesos que se enmarquen dentro del concepto de eficiencia y eficacia.

Su importancia radica en el interés de la ciudadanía de San Miguel de Urququí en recibir un servicio de calidad y la satisfacción de las necesidades, esto es precisamente la base de la existencia de la empresa pública. A su vez, los beneficiarios directos de la presente propuesta que lleva por título: “Modelo de gestión financiera y recursos óptimos del GAD Municipal Urququí” serán precisamente los funcionarios de la dirección financiera de esta empresa, ya que contarán con los medios necesarios para la consecución de sus fines en cuanto a la efectividad de la realización de sus procesos financieros en función del cuidado y transparencia de los recursos financieros. Por último, es pertinente manifestar que la propuesta se realizó sobre la base de la factibilidad en tiempo, espacio y recursos.

5.1.5. Alcance

La propuesta “Modelo de gestión financiera y recursos óptimos del GAD Municipal Urcuquí” tuvo un alcance enfocado en la gestión de la dirección financiera y sus departamentos que lo constituyen que son contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto dentro de los aspectos inherentes a la optimización de los recursos financieros dentro de un contexto de efectividad y eficiencia que derivarán en la calidad de sus actividades cotidianas y el agregado de valor a la organización.

5.1.6. Estructura de la propuesta

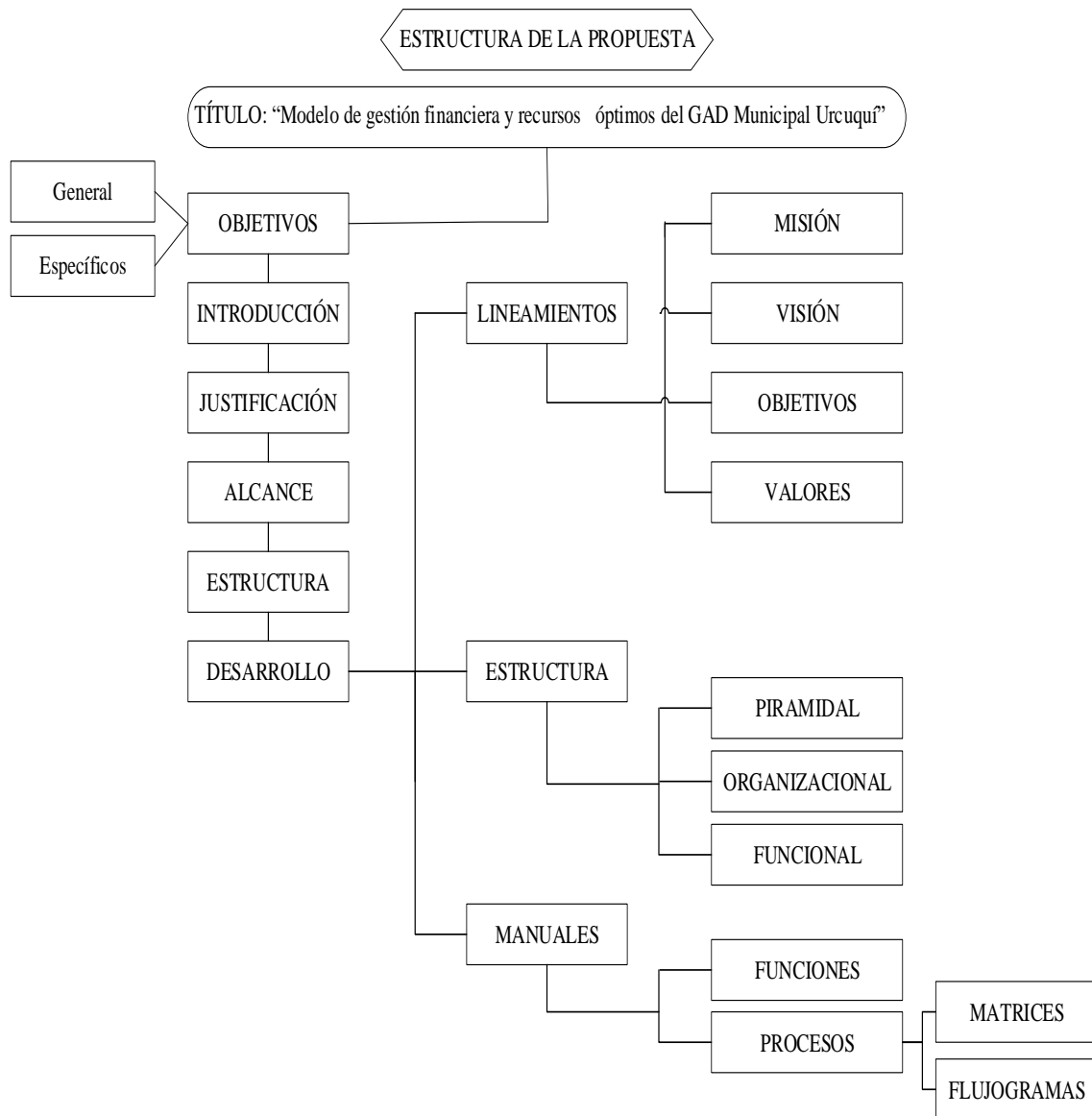


Figura 3: Estructura de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Nota. Diagrama

5.1.7. Desarrollo del modelo

5.1.7.1. Lineamientos de la Dirección Financiera

Misión



Figura 4: Misión

Fuente: Elaboración propia

Nota. Corresponde a la dirección financiera

Visión



Figura 5: Visión

Fuente: Elaboración propia

Nota. Corresponde a la dirección financiera

Objetivo

Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de todas las operaciones en relación con el presupuesto, tesorería, rentas y contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Urcuquí, bajo el concepto de calidad, para contribuir al agregado de valor de la organización.

Valores

-Respeto.

-Compañerismo.

-Compromiso.

-Solidaridad.

-Equidad.

-Empatía.

-Responsabilidad.

5.1.7.2.Estructura

Piramidal



Figura 6: Estructura piramidal propuesta

Fuente: Elaboración propia

Nota. Lugar que ocupa la dirección financiera

La presente estructura piramidal indica el lugar donde la dirección financiera se encuentra dentro de la empresa en general, además la base está sostenida por el nivel de procesos agregadores de valor y en la cúspide está el alcalde junto al concejo municipal.

Estructural de la Dirección Financiera

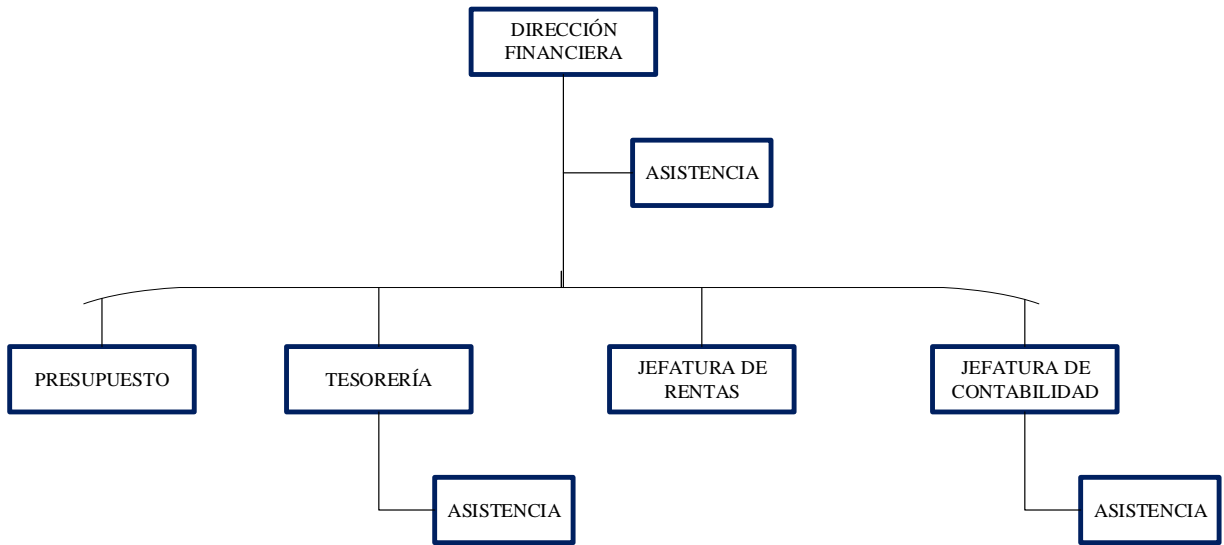


Figura 7: Estructura de la Dirección Financiera

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene la dirección financiera y sus jefaturas

Funcional

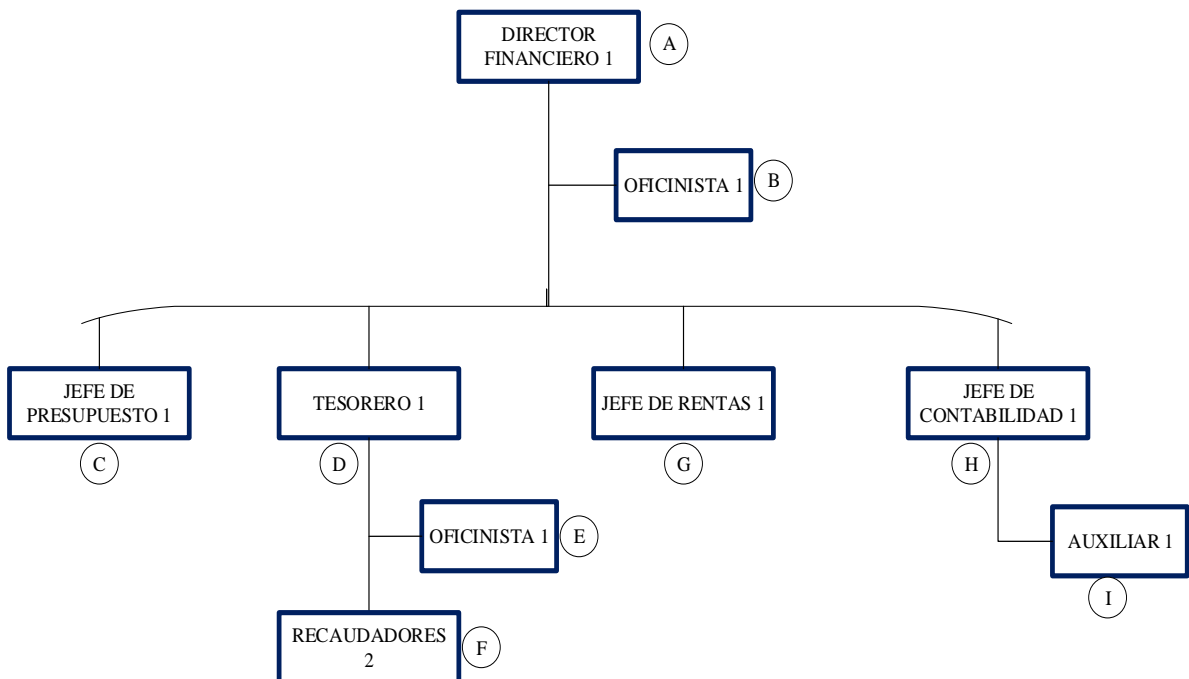


Figura 8: Funcional de la Dirección Financiera

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene el funcional

5.1.7.3.Manuales

Manual de funciones



Figura 9: Portada manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

Nota. Dirección Financiera

Código de puestos, departamentos, internos y externos

Tabla 13

Código de puestos, departamentos, internos y externos

Nº	PUESTO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA	CÓDIGO
1	Director Financiero	Df
2	Tesorero	T
3	Contador	C
4	Auxiliar	Aux
5	Recaudador	Recaud.
6	Oficinista Financiero	OF
7	Oficinista de tesorería	OT
8	Auxiliar	Aux
9	Ventanilla (atención al cliente)	V
10	Recuperador	Recup.
DEPARTAMENTO		
1	Dirección Financiera	DF
2	Presupuesto	DP
3	Contabilidad	C
4	Rentas	R
5	Tesorería	T
JEFATURAS		
1	Jefatura de Contabilidad	JC
2	Jefatura de Tesorería	JT
3	Jefatura de Rentas	JR
INTERNOS		
1	Alcaldía	A
2	Concejo Municipal	CM
3	Dirección de Planificación	D. Planificación
4	Unidad de tecnología	TIC UOS
EXTERNOS		
1	Ministerio de Finanzas	MF
2	Agencia de Regulación y Control	ARC
3	Contribuyente	Contrib.
4	Deudor	Deud.

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene los códigos para formatos

Tabla 14
 Funciones Dirección Financiera

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL
 DE URCUQUÍ**



Entidad: Dirección Financiera		Atribuciones y responsabilidades
Código: DF		
Supervisor directo		Alcalde
Perfil		Profesional en dirección financiera o economía Excelente manejo computacional Experiencia mínima de 10 años Ser proactivo, líder, ética y empatía
Nº	Rol del puesto	Ejecución y coordinación de procesos
1	Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.	
2	Establecer los indicadores de gestión, objetivos, metas, programas y proyectos de desarrollo en el Plan Operativo Anual de la Dirección Financiera.	
3	Elaborar el Plan Anual de Contratación (PAC) del GAD Municipal de Urququí, en coordinación con las demás Direcciones, Planificación y la Unidad de Compras Públicas.	
4	Administrar el sistema de tesorería y recaudación de las rentas del gobierno municipal	
5	Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y de Unidad, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido	
6	Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales del cumplimiento del POA de la Dirección, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos.	
7	Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación; el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.	
8	Dirigir, organizar, supervisar el registro de la información contable y presupuestaria para generar los estados financieros.	
9	Validar las transacciones financieras de la dependencia y gobierno municipal.	
10	Y todas las actividades que sean asignadas por la Máxima Autoridad.	
OFICINISTA DE DIRECCIÓN FINANCIERA		
Unidad administrativa: Dirección financiera		
Código: DF		
Supervisor directo: Director financiero		
Grado ocupacional: Servidor público de apoyo 3		
Perfil: Manejo computacional, profesional, responsable		
Rol del puesto:		
1	Elaboración y Redacción de Oficios y Memorandos.	
2	Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia tanto interna como externa.	
3	Registrar el ingreso y egreso de la documentación y distribuirla a las áreas pertinentes.	
4	Recopilar información del área para generar reportes correspondientes.	
5	Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales.	
6	Recibir a los usuarios internos y externos	
7	Demás actividades que el jefe inmediato le asigne.	

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene funciones

Tabla 15
 Funciones jefe de presupuesto y asistente

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ



Entidad: Dirección financiera		Atribuciones y responsabilidades
Código: JP		
Supervisor directo		Director financiero
Perfil		Conocimiento presupuestario Conocimiento de la normativa financiera pública Experiencia mínima de 6 años Normativa de gestión pública
Nº	Rol del puesto	Profesional en economía, contabilidad o finanzas
1	Programar y preparar la proforma presupuestaria anual en base a estudios técnicos del presupuesto por programas.	
2	Determinar las necesidades presupuestarias de las unidades de la Entidad.	
3	Dirigir programas de control previo sobre gastos e ingresos.	
4	Ejecutar y evaluar los avances presupuestarios financiero periódicos.	
5	Preparar instructivos y manuales sobre procedimientos presupuestarios y procedimientos establecidos por la Contraloría General del Estado.	
6	Evaluar hechos y resultados reales de la aplicación del Sistema Presupuestario.	
7	Asesorar a directivos a efectos de mejorar la programación presupuestaria.	
8	Establecer sistemas necesarios para una correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.	
9	Presentar informes periódicos de las actividades realizadas por la Unidad a su cargo.	
10	Y todas las actividades que sean asignadas por la Máxima Autoridad.	
ASISTENTE DE PRESUPUESTOS		
Unidad administrativa: Dirección financiera		
Código: AC		
Supervisor directo: Director financiero y jefe de presupuestos		
Grado ocupacional: Servidor público de apoyo		
Perfil: Manejo computacional, profesional, responsable		
Rol del puesto:		
1	Elaborar la proforma presupuestaria anual en base a estudios técnicos del presupuesto por programas	
2	Supervisar el proceso de programación, formulación y evaluación del Plan Operativo Institucional y Presupuesto Anual.	
3	Presentar la aprobación de normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades del departamento de Presupuesto.	
4	Determinar las necesidades presupuestarias de las unidades de la entidad.	
5	Ejecutar y evaluar los avances presupuestarios financieros periódicos.	
6	Preparar instructivos y manuales sobre procedimientos presupuestarios y procedimientos establecidos por la Contraloría General del Estado.	
7	Evaluar hechos y resultados reales de la aplicación del Sistema Presupuestario	
8	Establecer sistemas necesarios para una correcta y oportuna utilización de los recursos financieros	
9	Recopila y ordena datos para estudios de presupuesto.	
10	Vigilar y analizar pertinencia de las partidas presupuestarias.	
11	Verificar la ejecución presupuestaria, clausura de partidas y apoyar en la liquidación	
12	Informes periódicos	
13	Reportar información presupuestaria	

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene funciones

Tabla 16
 Funciones jefe de contabilidad y auxiliar

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ




Entidad: Dirección financiera		Atribuciones y responsabilidades
Código: JC		
Supervisor directo		Director financiero
Perfil		Profesional en contabilidad CPA Excelente manejo computacional Experiencia mínima de 6 años Conocimiento de normativas de contabilidad gubernamental Ejecución y supervisión de procesos
Nº	Rol del puesto	
1	Dirigir el Personal de Contabilidad y áreas dependientes.	
2	Revisar y depurar el Balance de Comprobación y Estados Financieros Mensuales	
3	Revisar los trámites autorizados para su pago.	
4	Elaboración de Conciliación Contable Presupuesto.	
5	Coordinar con el departamento de Presupuesto, la consolidación del registro contable presupuestario.	
6	Coordinar labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la institución	
7	Realizar el control previo y concurrente de los ingresos y gastos que incurra la entidad municipal.	
8	Elaborar y firmar Estados Financieros	
9	Asesorar al Director Administrativo y Financiero y demás funcionarios en la ejecución y control contable.	
10	Aplicar los instructivos y el manual específico de contabilidad	
11	Y todas las actividades que sean asignadas por la Máxima Autoridad.	
AUXILIAR DE CONTABILIDAD (Contador 1)		
Unidad administrativa: Dirección financiera		
Código: AC		
Supervisor directo: Contador general		
Grado ocupacional: Servidor público de apoyo		
Perfil: Manejo computacional, profesional, responsable		
Rol del puesto:		
1	Registrar en el sistema contable, en forma clara y en orden cronológico el comprobante de pago y de diario previa revisión de documentos de respaldo, elaborar planillas y pagos de fondos de terceros.	
2	Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto.	
3	Mantener en perfecto estado y actualizados todos los registros contables y, conservar adecuadamente archivados los documentos de respaldo y de registro de las transacciones económico-financieras	
4	Facilitar toda la información y documentación que requiera, para la realización de sus exámenes, Auditoría Externa e Interna y colaborar en la preparación de informes periódicos relativos a las cuentas de gastos y existencias.	
5	Realizar en coordinación con Recaudaciones las constataciones físicas de valores exigibles.	
6	Verificar la cartera vencida.	
7	Demás actividades que el jefe inmediato le asigne.	

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene funciones

Tabla 17
 Funciones jefe de tesorería y oficinista

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ	
	
Entidad: Dirección financiera	Atribuciones y responsabilidades
Código: JC	
Supervisor directo	Director financiero
Perfil	Tercer nivel en áreas administrativas o financieras Excelente manejo computacional Experiencia mínima de 6 años Conocimiento en áreas financieras públicas Ejecución y supervisión de procesos
Nº	Rol del puesto
1	Gestionar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias ante el fisco (declaraciones, anexos, emisión y entrega de formularios) y emitir informes de cumplimientos.
2	Controlar los movimientos financieros de todas las cuentas bancarias.
3	Recaudar dinero, documentos negociables, producto de impuestos tasas y otros; y realizar los depósitos íntegramente de los valores recaudados.
4	Realizar el control previo a desembolsos en los pagos a proveedores, empleados y trabajadores; y legalizar los comprobantes de egreso de valores.
5	Controlar y supervisar el movimiento económico: ingresos, egresos, transferencias, renovaciones, cancelación de obligaciones y fondos rotativos.
6	Propiciar y celebrar convenios con instituciones públicas y privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios
7	Gestionar los procesos de cobro para la recuperación de cartera vencida manteniendo registros actualizados y ejercer la acción coactiva.
8	Dirigir y supervisar el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo
	OFICINISTA TESORERÍA
	Unidad administrativa: Dirección financiera
	Código: AC
	Supervisor directo: Tesorero
	Grado ocupacional: Servidor público de apoyo
	Perfil: Secretariado ejecutivo y sistemas de control de archivo
	Rol del puesto:
1	Elaboración y Redacción de Oficios y Memorandos.
2	Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia tanto interna como externa.
3	Registrar el ingreso y egreso de la documentación y distribuirla a las áreas pertinentes.
4	Recopilar información del área para generar reportes correspondientes.
5	Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales.
6	Recibir a los usuarios internos y externos

Fuente: Elaboración propia
Nota. Contiene funciones

Tabla 18
 Funciones jefe de rentas

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ



Entidad: Dirección financiera		Atribuciones y responsabilidades
Código: JP		
Supervisor directo		Director financiero
Perfil		Profesional en áreas administrativas o financieras Conocimiento de administración pública Experiencia mínima de 6 años Normativa financiera y rentas Dominio computacional
Nº	Rol del puesto	
1	Formular y proponer a la Dirección Municipal, las políticas, normas planes, programas estrategias que correspondan al ámbito de su competencia.	
2	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades anuales de la dependencia de Rentas.	
3	Planear, organizar, coordinar y controlar los procesos de registros, acotación, recaudación y fiscalización de las Rentas Municipales.	
4	Controlar las actividades de emisión de títulos de crédito de acuerdo a normas legales vigentes: controlar la elaboración y entrega.	
5	Resolver en primera instancia los asuntos propios de su competencia.	
6	Conservar y legalizar los catastros tributarios de los predios urbanos y de todos aquellos que han de servir de base para la emisión de títulos de crédito.	
7	Ratificar la correcta aplicación de disposiciones legales en cada uno de los trámites administrativo-tributarios que ejecutan en cada área.	
8	Legalizar con su firma los títulos de crédito a ingresar por diferentes conceptos y patentes municipales, previa presentación de la documentación de respaldo.	
9	Proporcionar información tributaria a las autoridades, demás funcionarios de la municipalidad y público en general.	
10	Elaborar e implantar normas y procedimientos para mejorar el ingreso tributario	
11	Emitir partes diarios de ingresos de acuerdo a normas legales vigentes y coordinar con las dependencias de Contabilidad y Tesorería.	
12	Realizar y controlar el expendio e ingreso de especies valoradas	
13	Supervisar la reforma de los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias y resoluciones.	
14	Examinar el proceso recaudatorio de los tributos Municipales.	
15	Atender reclamos de los contribuyentes sobre costos excesivos de impuestos erróneas liquidaciones, actualización de cambios de razón social, de domicilio, de capital	

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene funciones



Figura 10: Portada manual de procesos

Fuente: Elaboración propia

Nota. Dirección Financiera

Simbología para diagramas



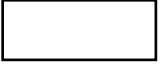


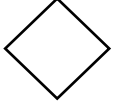
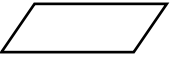


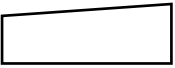
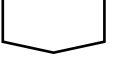
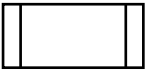
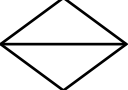


Símbolo	Nombre	Acción
	Flecha conectora	Direcciona y conecta
	Círculo de inicio y fin	Marca el principio y el final
	Proceso	Acción, va con verbo
	Documento	Archivos o documentos
	Documento	Copias
	Decisión	Toma de decisiones
	Datos	Cualquiera que sea
	Indicador retardo	Existe retardo en el flujo
	Modificador o preparación	Modifica previo a proceder
	Entrada manual	Proceso manual
	Conector entre páginas	Conecta dos páginas
	Proceso predefinido	Es un proceso que se define con anterioridad
	Indicador clasificador	Clasifica y ordena
	Base de datos	Datos clasificados
	Comentario o nota	Para enlazar comentarios

Figura 11: Simbología del flujo

Fuente: Enríquez (2020)

Nota. Simbología para los diagramas de flujo.

Mapeo de procesos

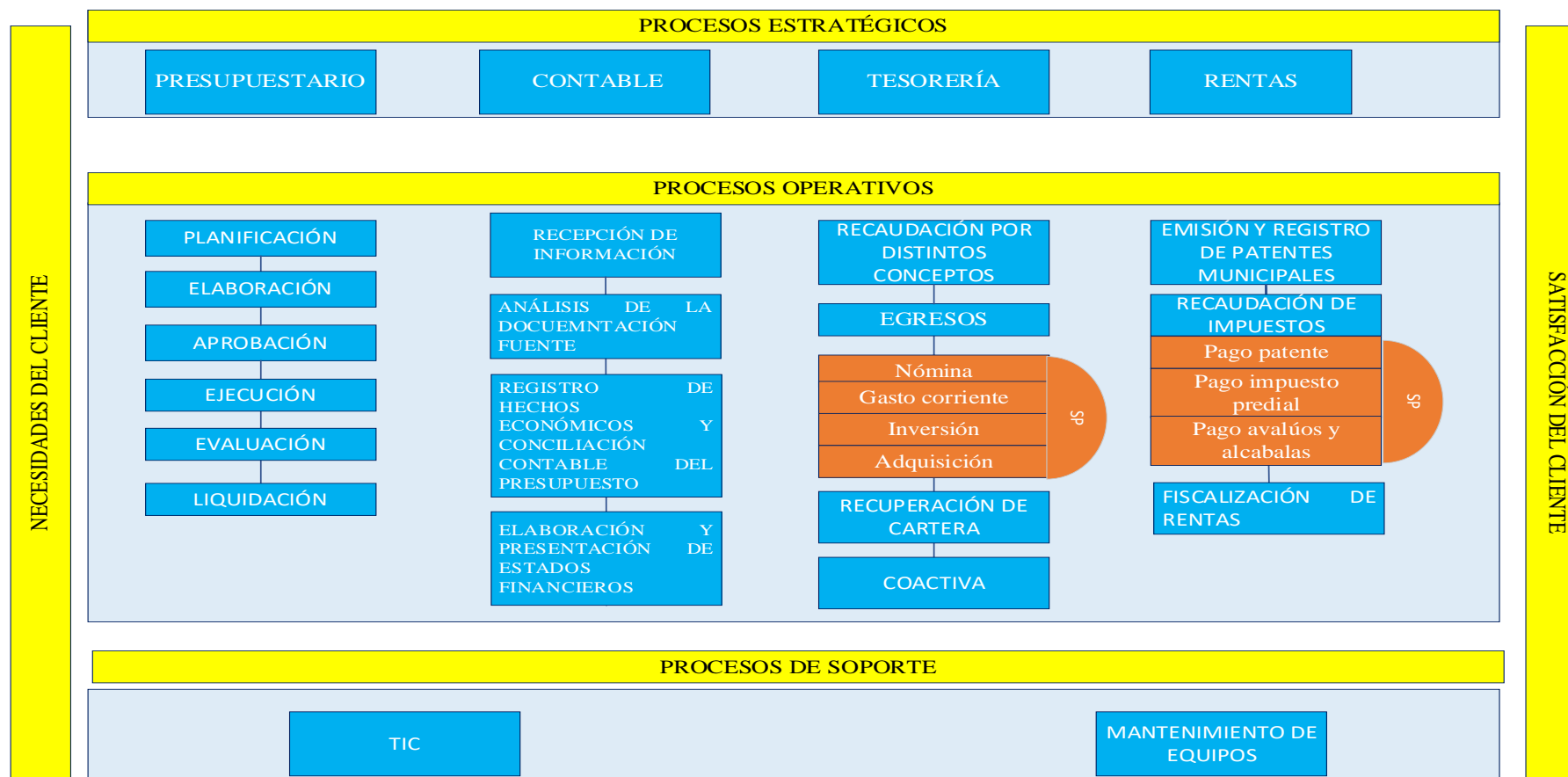


Figura 12: Mapeo de procesos
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Procesos

Desarrollo de los procesos

Proceso integral de la Dirección Financiera

Tabla 19

Matriz proceso general de la Dirección Financiera

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso integral de la Dirección Financiera en cuanto a sus jefaturas	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita informes de actividades	DF
	3	Recibe solicitud	O-DF
	4	Pide informes de procesos	O-DF
	5	Elabora informe de presupuesto	JP
	6	Elabora informes contables	JC
	7	Elabora informes de recaudación, egresos, recuperación de cartera y coactiva	JT
	8	Elabora informes de dimisión de títulos de crédito, registros y legalización de catastros tributarios	JR
	9	Recibe informes	O-DF
	10	Entrega informes	O-DF
	11	Recibe informes	DF
	12	Analiza y evalúa los procesos con indicadores de gestión	DF
	13	Entrega informes	DF
	14	Efectúa análisis	Alcaldía
	15	Recibe informes de alcaldía y toman decisiones	Concejo municipal
	16	Fin	
		Universalidad	
		Unidad	
		Programación	
		Eficiencia en los tiempos de realización de actividades	
		Eficacia en la ejecución y evaluación de procesos	
		Efectividad en lo que corresponde a sus procesos	
POLÍTICAS		Transparencia	
		Especificación	
		Legalidad	
		Integralidad	
		Sostenibilidad	
		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
INDICADORES DE GESTIÓN		$EF = \frac{\frac{RA}{RE} \cdot TA}{\frac{CA}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

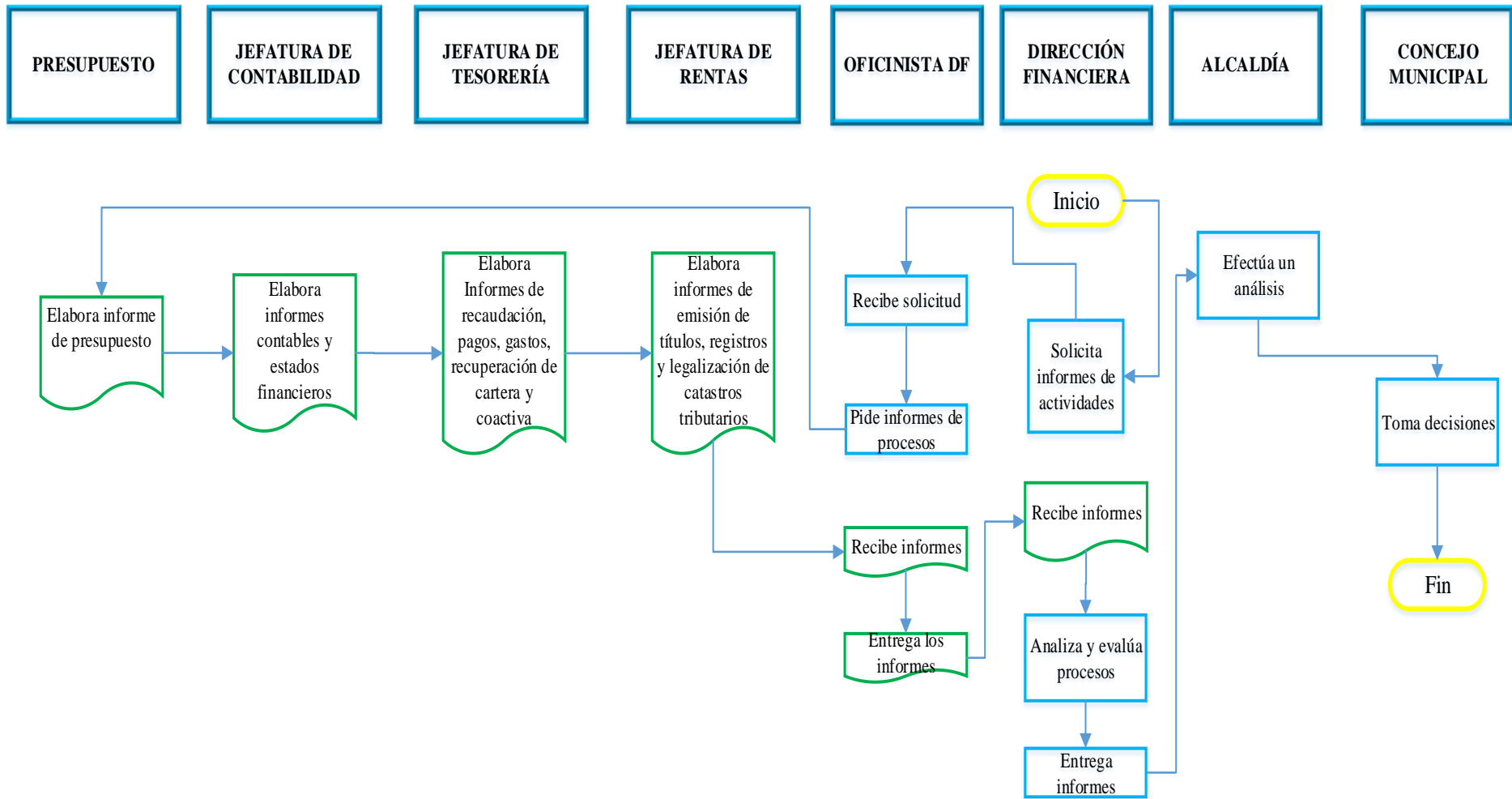


Figura 13: Proceso general de la Dirección Financiera
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Flujograma

Procedimiento presupuestario

Tabla 20
Matriz proceso planificación del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de planificación presupuestaria	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita estimación de ingresos	DF
	3	Estimas datos	DP-C-T
	4	Informe de estimación	DP-C-T
	5	Analiza datos presentados	DF
	6	Emite informe	DF
	7	Recibe informe	Alcalde y Consejo
	8	Emite límite de gastos	Alcalde y Consejo
	9	Solicita reuniones	Alcalde y Consejo
	10	Planifica reuniones para ver necesidades	D. Planificación
	11	Efectúan cronogramas	D. Planificación
		Recibe cronogramas	Alcalde-Consejo
		Aprueba cronogramas	Alcalde-Consejo
		Recibe oficio de aprobación	D. Planificación
		Realiza reuniones	D. Planificación
		Informan necesidades de autogestión	D. Planificación
		Elaboran planes, programas y proyectos a ser presupuestados	Áreas-dependencias
	12	Fin	
		Universalidad	
		Unidad	
		Programación	
		Equilibrio y estabilidad	
		Eficiencia	
		Eficacia	
POLÍTICAS		Transparencia	
		Flexibilidad	
		Especificación	
		Legalidad	
		Integralidad	
		Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urququí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

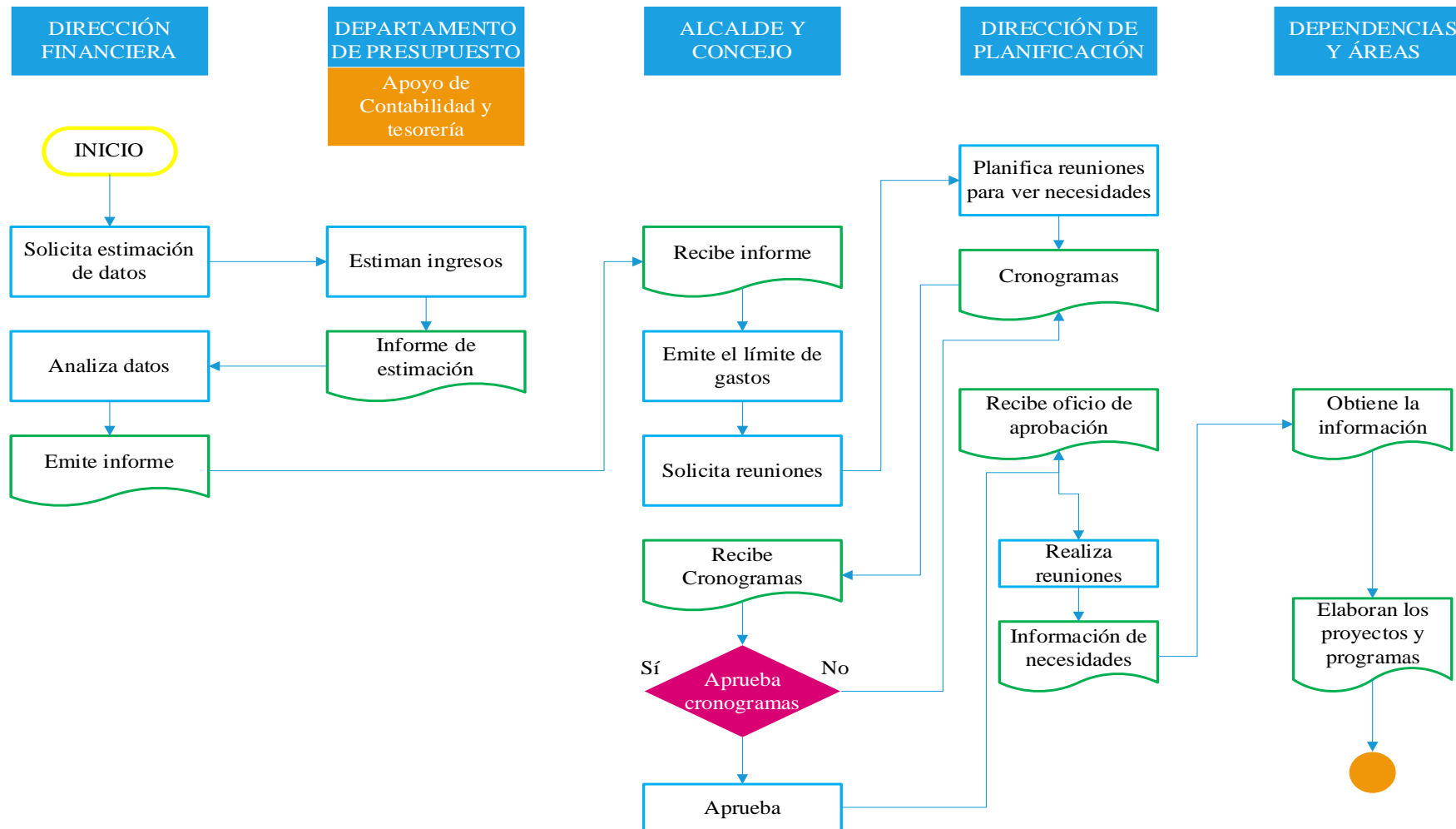


Figura 14: Planificación del presupuesto
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Flujograma

Tabla 21
 Matriz proceso elaboración del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de elaboración presupuestaria	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Envían proyectos y programas	Dependencias-áreas
	3	Recibe proyectos, programas y más para presupuestar	DF
	4	Analiza los proyectos y programas (punto de control)	DF
	5	Solicita elaborar el presupuesto	DF
	6	Solicita informes y coordinación	DP
	7	Realiza, informa y presenta aspectos relevantes de presupuesto	C-T-R
	8	Elabora el perfil de presupuesto en coordinación	DP
	9	Presenta el perfil	DP
	10	Recibe el perfil de presupuesto	DF
	11	Aprueba y da observaciones	DF
	12	Corrige errores y desarrolla la proforma presupuestaria	DP
	13	Presenta la proforma	DP
	14	Aprueba la elaboración	DF
	15	Aprueba la elaboración	Alcalde y Concejo
		Designa comisiones para ejecución	Alcalde y Concejo
	16	Fin	
		Universalidad	
		Unidad	
		Programación	
		Eficiencia en las acciones de elaboración del presupuesto	
		Eficacia en las actividades	
POLÍTICAS		Efectividad en el proceso de elaboración del presupuesto	
		Transparencia	
		Especificación	
		Legalidad	
		Integralidad	
		Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

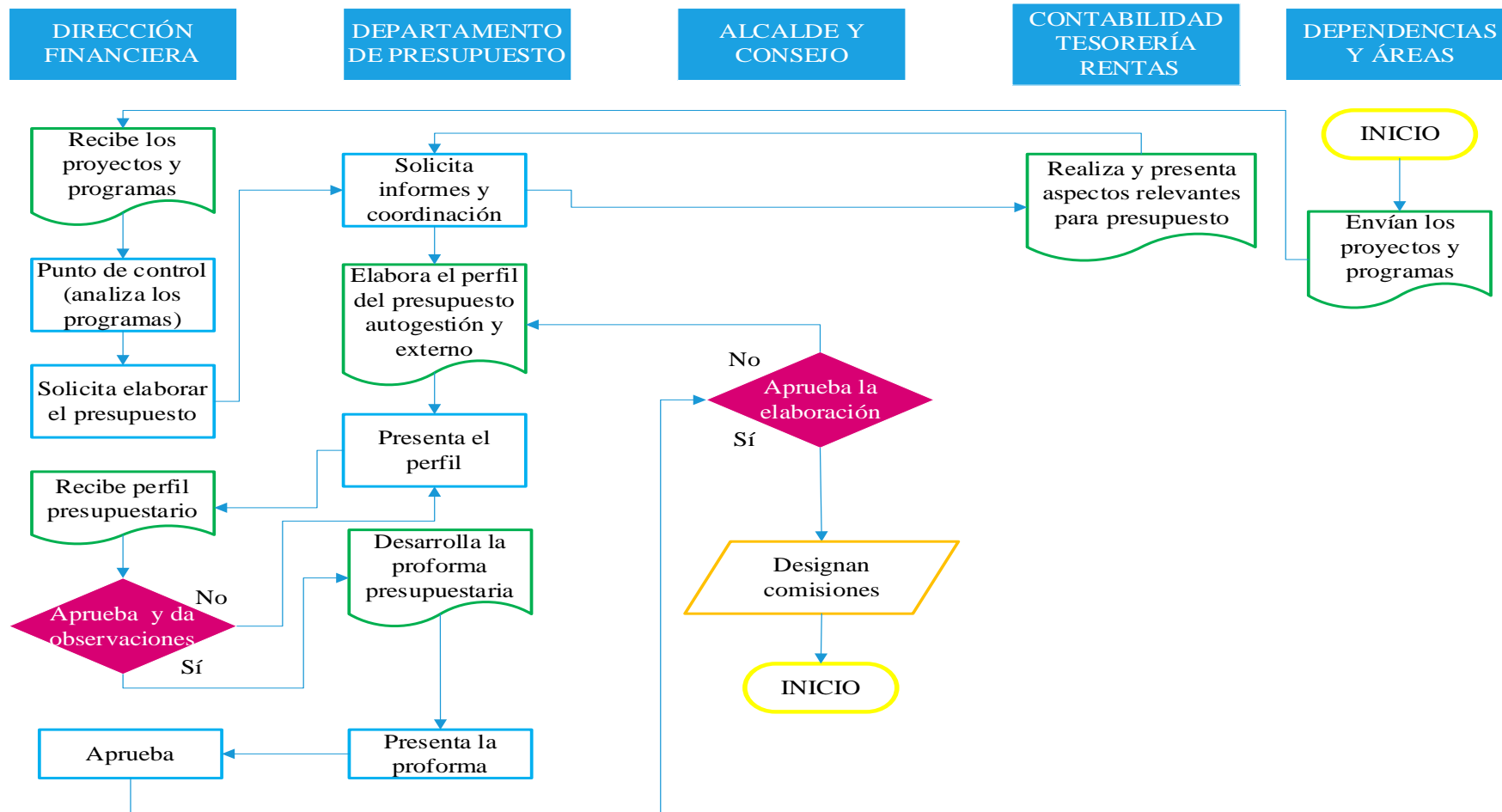


Figura 15: Elaboración del presupuesto

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Flujograma

Tabla 22
Matriz proceso aprobación del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de aprobación del presupuesto	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Coordina y entrega informe presupuestario	DP
	3	Recibe informe	DF
	4	Pre aprobación legal del presupuesto	DF
	5	Realiza reajustes	DF
	6	Aprobación definitiva del presupuesto	DF
	7	Emite ordenanza de aprobación del presupuesto de auto gestión y externo	A-C
	8	Efectúa ordenanza	A-C
	9	Emite la ordenanza	A-C
	10	Recibe el presupuesto	A-C
	12	Fin	
POLÍTICAS		Universalidad Unidad Programación Equilibrio y estabilidad Eficiencia en el tiempo de aprobación Eficacia en las actividades relacionadas con la aprobación del presupuesto Efectividad en el desarrollo del proceso de aprobación del presupuesto Transparencia Flexibilidad Especificación Legalidad Integralidad Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot IA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

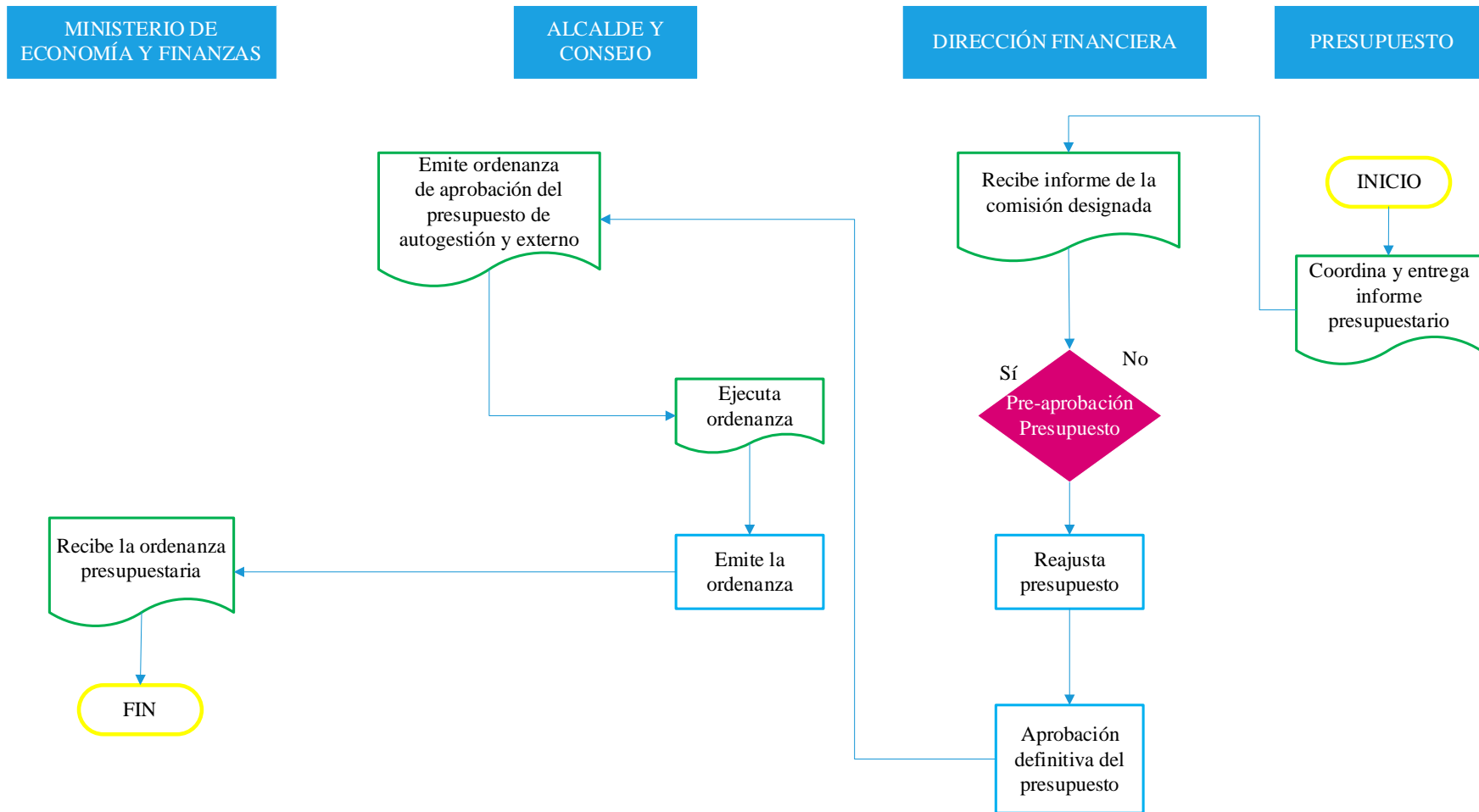


Figura 16: Aprobación del presupuesto
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Flujograma

Tabla 23
Matriz proceso ejecución del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de ejecución del presupuesto	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Autoriza y controla ingresos y egresos	DF
	3	Ingresa y egresa fondos provenientes del presupuesto	JT
	4	Desembolsa fondos de acuerdo a los planes y requerimientos	JT
	5	Ingresa y verifica información contable	JC
	6	Registra la información	JC
	7	Desarrolla estados financieros	CJ
	8	Colabora con la recaudación	JR
	9	Coordina frente al presupuesto	JP
	10	Reciben fondos	Dependencias
	11	Ejecutan acciones de acuerdo al cronograma de actividades	Dependencias
	12	Informes de actividades para control	Dependencias
	13	Control de recursos del presupuesto bajo informes	DF
	14	Evalúa procesos	DF
	15	Fin	
POLÍTICAS		Universalidad Unidad Programación Equilibrio y estabilidad Eficiencia en las acciones de ejecución Eficacia en la ejecución de las actividades financieras Efectividad en los procesos Transparencia Flexibilidad Especificación Legalidad Integralidad Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

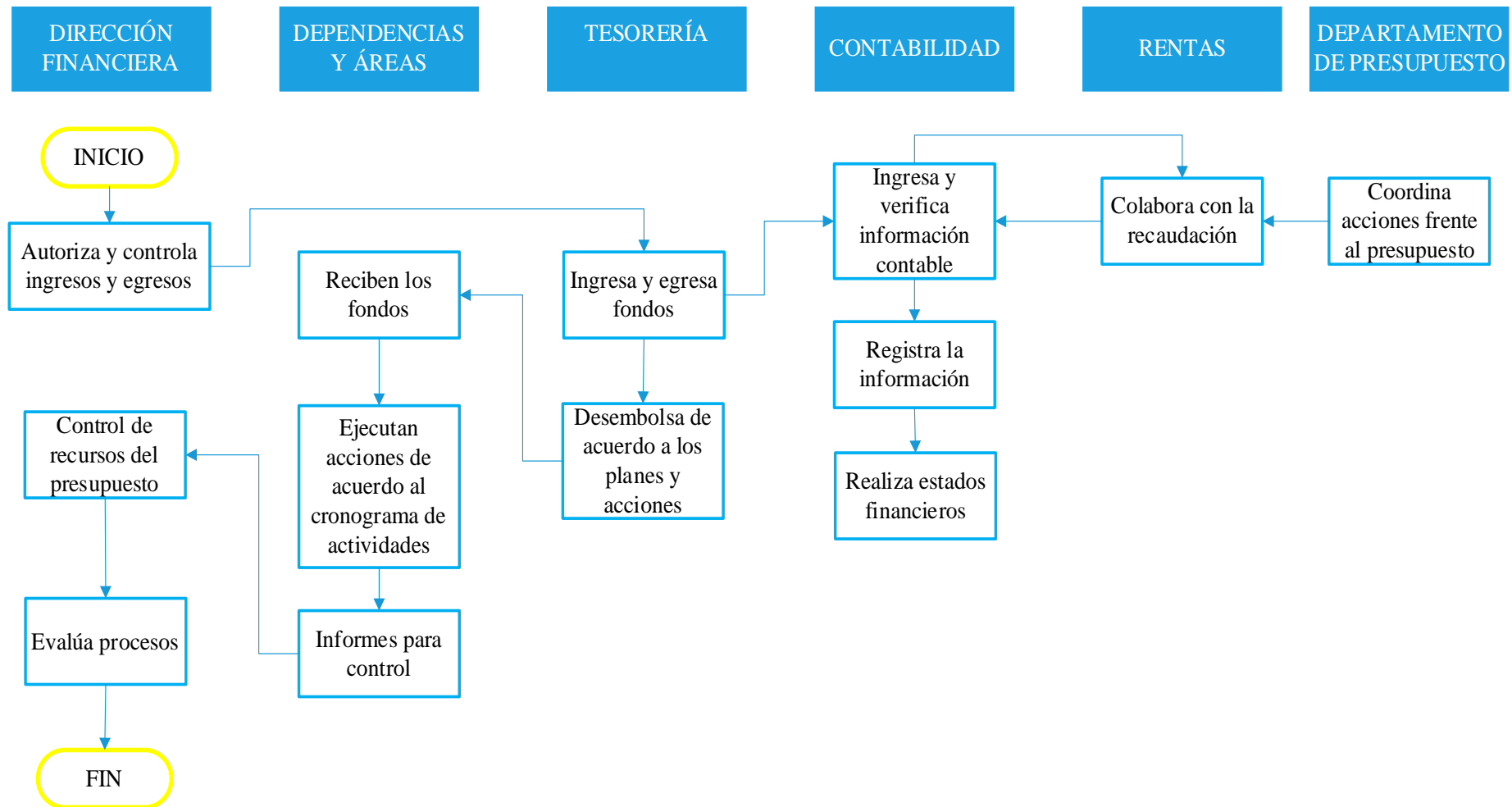


Figura 17: Ejecución del presupuesto

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Flujograma

Tabla 24
Matriz proceso de evaluación del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de evaluación del presupuesto	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita la evaluación de la ejecución presupuestaria	Alcalde -Concejo
	3	Establece las directrices de evaluación	DF
	4	Realiza informes de ejecución presupuestaria	DP
	5	Presenta informes	DP
	6	Recibe los informes	DF
	7	Analiza los informes y evalúa con indicadores de gestión	DF
	8	Elabora informes de seguimiento	DF
	9	Aprueba resultados de la evaluación	DF
	10	Entrega informe de evaluación presupuestaria	DF
	11	Recibe informes de evaluación presupuestaria	MF
	12	Analiza resultados	MF
	13	Aprueba	MF
	15	Fin	
POLÍTICAS		Universalidad	
		Unidad	
		Programación	
		Equilibrio y estabilidad	
		Eficiencia en las acciones de evaluación	
		Eficacia en la evaluación de las actividades financieras	
		Efectividad en los procesos	
		Transparencia	
		Flexibilidad	
		Especificación	
		Legalidad	
		Integralidad	
		Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

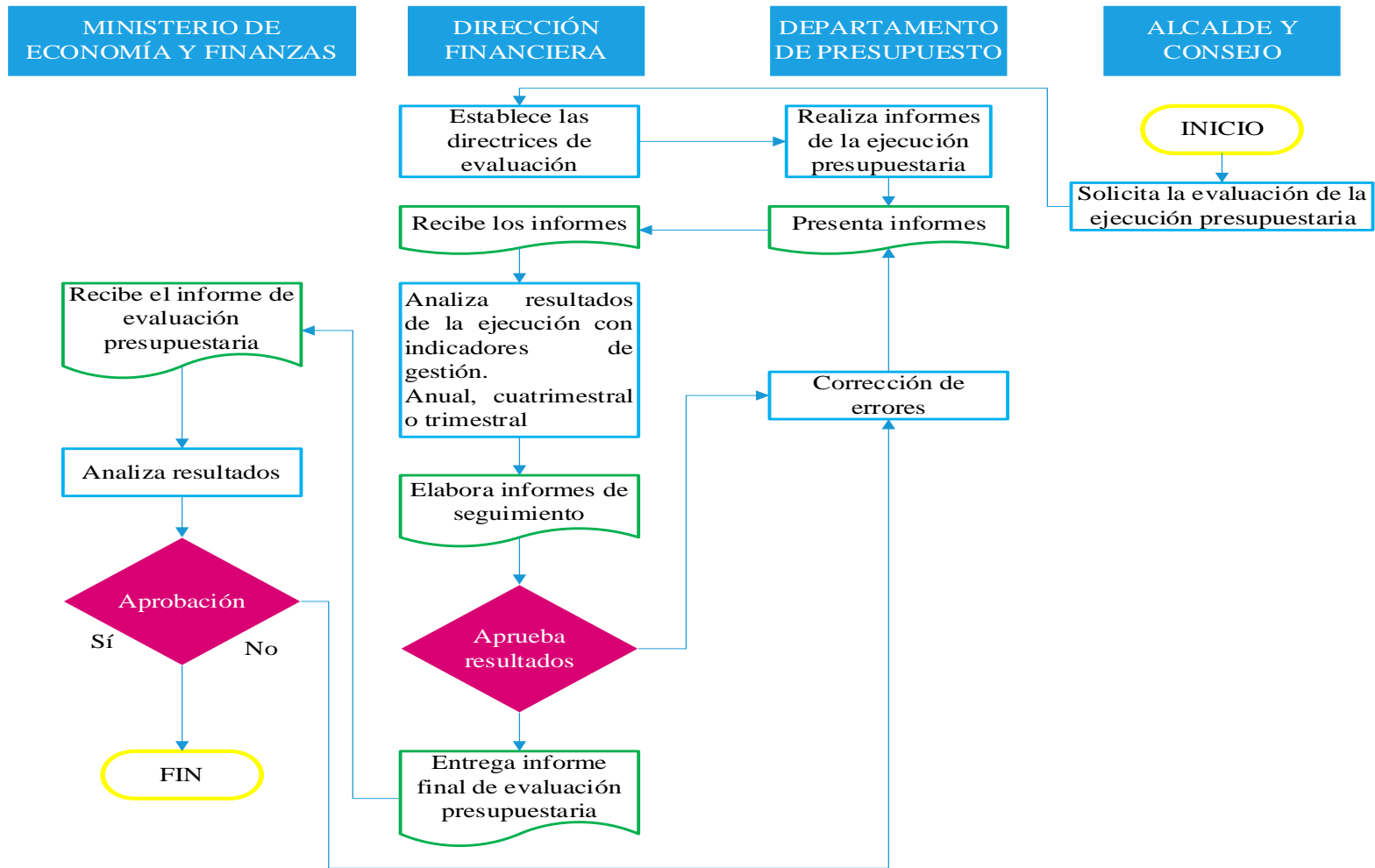


Figura 18: Evaluación de la ejecución
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Flujograma

Tabla 25
Matriz proceso liquidación del presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de liquidación del presupuesto	
ACTIVIDADES	1	Inicio	DF
	2	Clausura del presupuesto al 31 de diciembre	DF
	3	Cierre contable	JC
	4	Liquidación hasta el 31 de enero	DF
	5	Determina las características de déficit o superávit	DF
	6	Emite el informe	DF
	7	Recibe el informe	A
	8	Analiza el informe	A
	9	En caso de déficit, regula la partida para cubrir deudas	A
	10	Informa	A
	11	Aprueba	CM
	12	Fin	
POLÍTICAS		Universalidad	
		Unidad	
		Programación	
		Equilibrio y estabilidad	
		Eficiencia	
		Eficacia	
		Transparencia	
		Flexibilidad	
		Especificación	
		Legalidad	
		Integralidad	
		Sostenibilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA, TA}{CA}}{\frac{RE}{CE, TE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

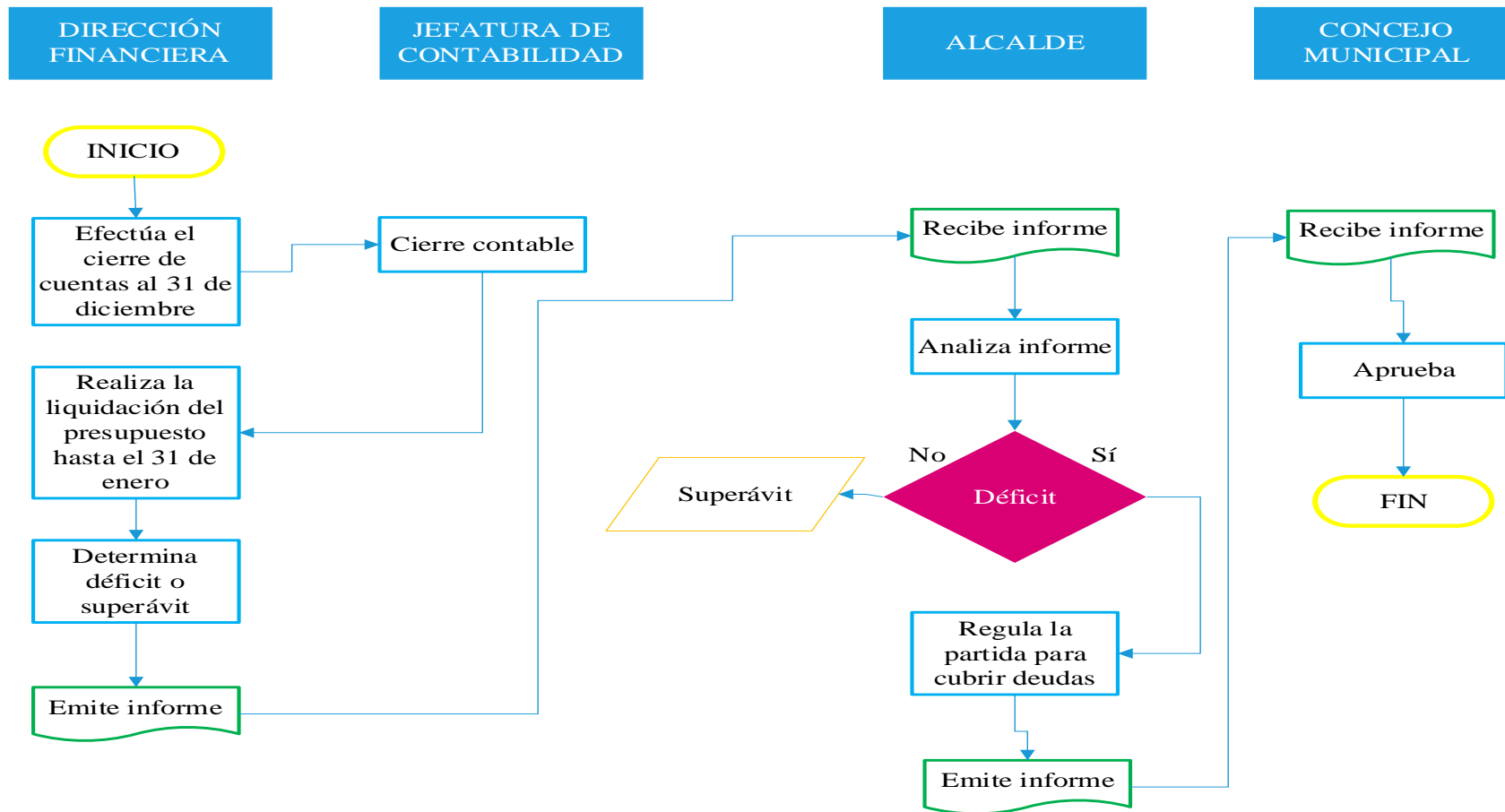


Figura 19: Clausura y liquidación del presupuesto
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
Nota. Flujograma

Procedimiento contabilidad

Tabla 26
Matriz proceso recepción de información

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de recepción de documentos validándolas correctamente	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita autorización para pedir información interdepartamental	JC
	3	Autoriza	DF
	4	Realiza la orden de entrega de documentos	OF
	5	Recibe información pertinente de jefaturas financieras	Aux
	6	Clasifica y establece la veracidad de la información	Aux
	7	Corrige de errores	Aux
	8	Verifica que los datos estén completos	Aux
	9	Imprime documentos	Aux
	10	Ordena los documentos	Aux
	12	Aprueba los documentos que serán contabilizados	JC
	13	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de la información financiera y contable Recibir la información con eficiencia Verificar la información con eficacia Preparar la documentación con efectividad Basarse en la normativa contable Aplicar directrices del manual de contabilidad Administrar el archivo relacionado a bodega	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

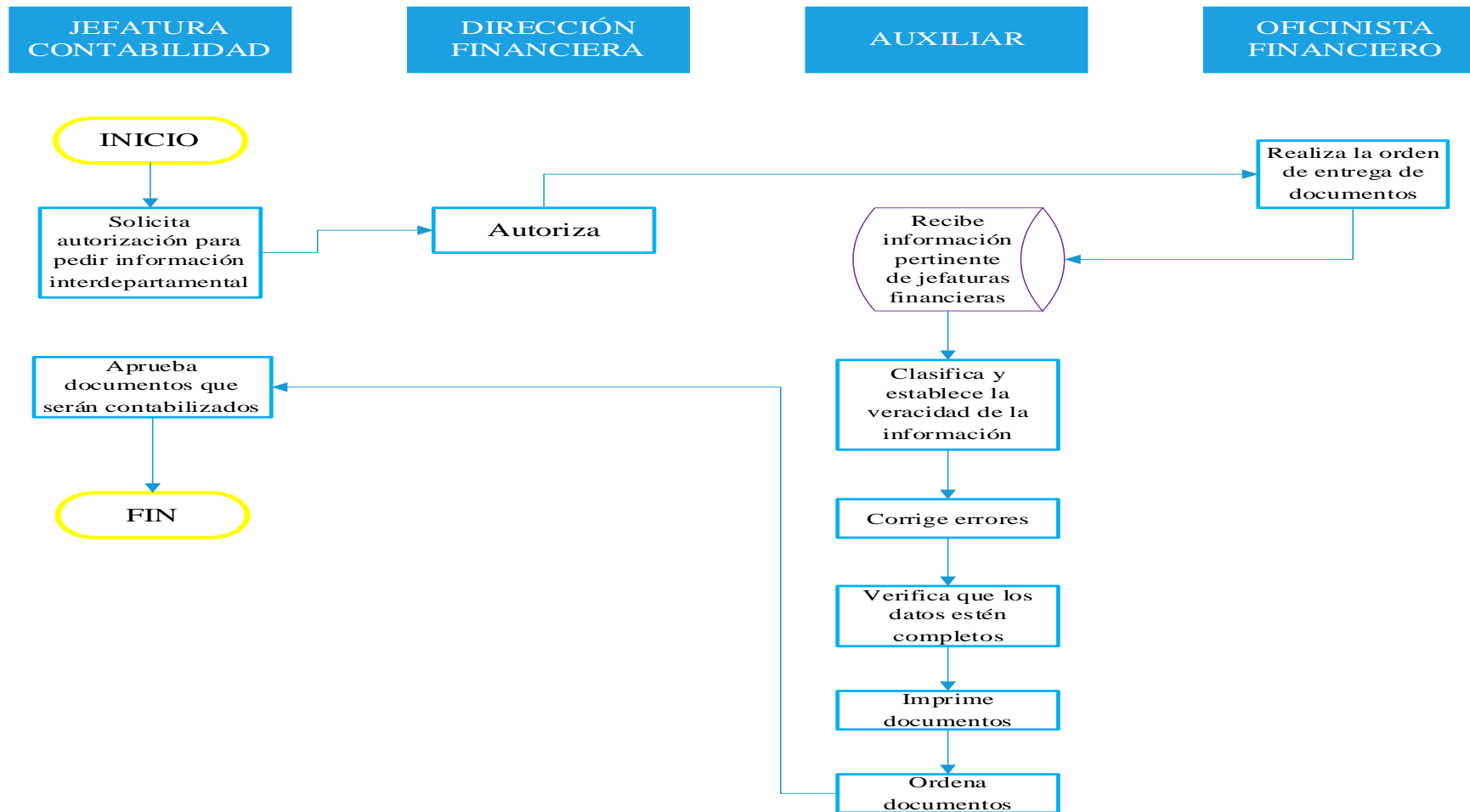


Figura 20: Recepción de información contable

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Flujograma

Tabla 27
Matriz proceso análisis de documentación fuente

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de análisis de la documentación fuente	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Verifica la efectividad del sistema contable	Aux
	3	Establece los documentos justificativos de obligaciones y derechos	JC
	4	Establece la consistencia, validez y transparencia de los documentos comprobatorios base de registros contables	JC
	5	Verifica documentos de dudosa procedencia	JC
	6	Pide autorización para registrar en el sistema	Aux
	7	Autoriza el registro	JC
	8	Inicia el registro de las transacciones en el sistema	Aux
	12	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de la información financiera y contable Eficiencia en el análisis Eficacia en la verificación de documentos Efectividad del proceso Basarse en la normativa contable Aplicar directrices del manual de contabilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urququí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

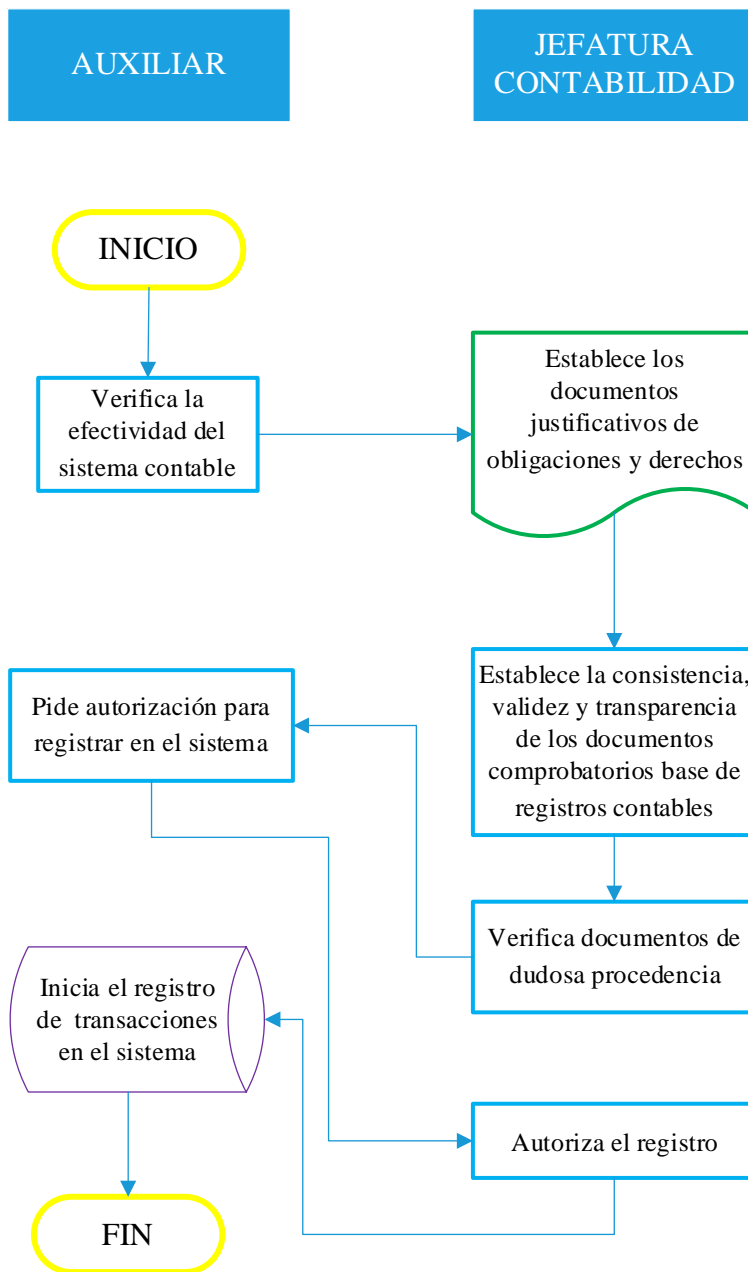


Figura 21: Análisis de documentación fuente

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Flujograma

Tabla 28

Matriz proceso registro de transacciones e integración patrimonial y presupuestaria

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de integración de registro de operaciones patrimoniales y ejecución presupuestaria	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Ingresar al sistema	Aux
	3	Verificar que esté todo en orden en el sistema	Aux
	4	Empieza el registro inmediato de las operaciones financieras	Aux
	5	Verificar que el registro se base en el catálogo general de cuentas	JC
	6	Jornaliza asientos en el Diario General Integrado	Aux
	7	Mayoriza los registros en el mayor agrupando en cuentas, auxiliares patrimoniales y presupuestarios	Aux
		Producción de la información a través de saldos y flujos previos a los reportes	Aux
	8	Punto de control y análisis del proceso	JC
		Fin	
		Transparencia en el cuidado de la información financiera y contable	
		Eficiencia en el proceso de registro	
POLÍTICAS		Eficacia en la calidad del registro	
		Efectividad de actividades	
		Basarse en la normativa contable	
		Aplicar directrices del manual de contabilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA, TA}{CA}}{\frac{RE, TE}{CE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

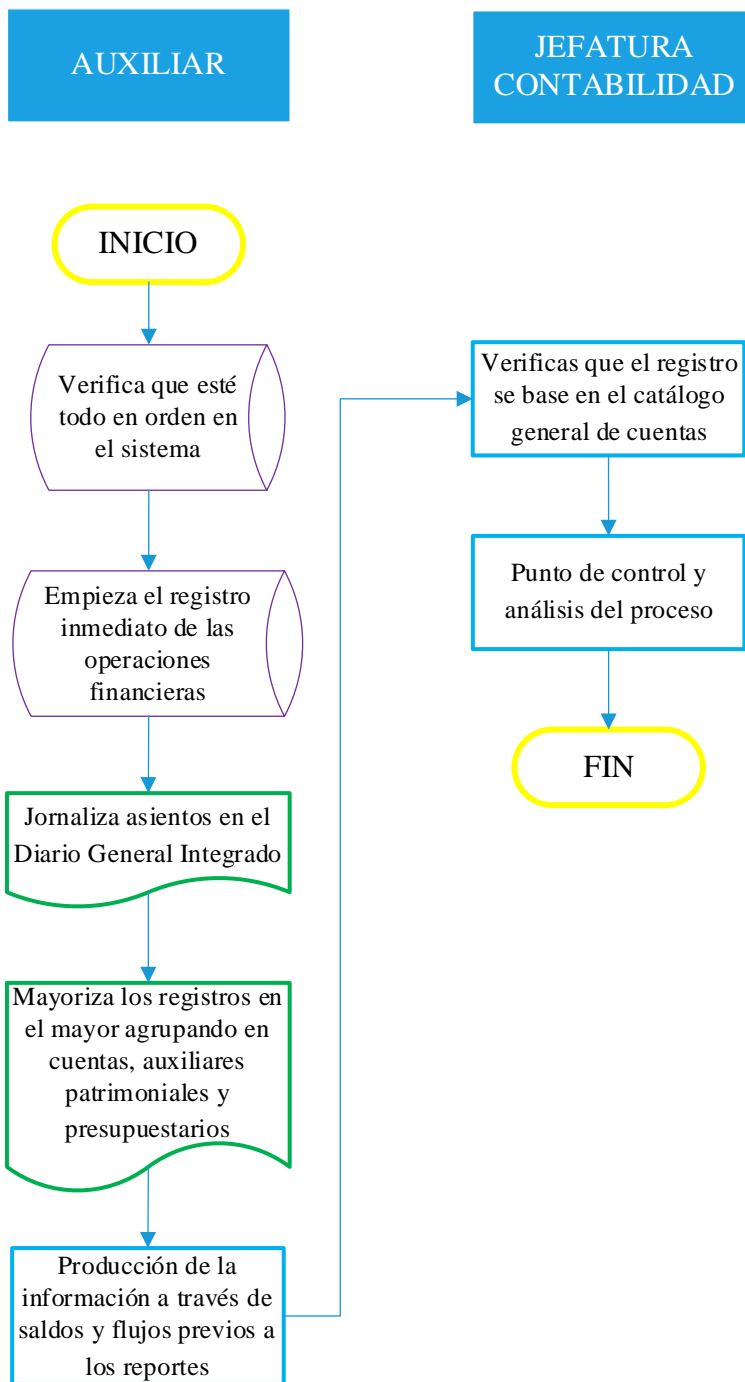


Figura 22: Registro de transacciones e integración patrimonial y presupuestaria

Fuente: GAD Municipal Urucuquí

Nota. Flujograma

Tabla 29

Matriz proceso elaboración, aprobación y presentación de los estados financieros

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de elaboración y presentación de los estados financieros	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Realiza la producción de información	Aux
	3	Extracción de datos relevantes de las diversas cuentas contables saldos y flujos	Aux
	4	Ordena y clasifica datos en reportes y estados financieros	Aux
	5	Realiza el balance de comprobación	Aux
	6	Efectúa el estado de resultados	Aux
	7	Hace el estado de situación financiera	Aux
	8	Realiza el estado de flujo de efectivo	Aux
	9	Efectúa los auxiliares presupuestarios	Aux
	10	Establece un análisis de los estados financieros	JC
	11	Presenta el borrador de los estados financieros	JC
	12	Recibe el borrador del reporte financiero	DF
	10	Analiza los informes	DF
	11	Aprueba o emite observaciones	DF
	12	Recepta observaciones y corrige	JC
	13	Firma los estados financieros	JC
	14	Emite el informe final de estados financieros	JC
	15	Recibe informe y aprueba los estados financieros	DF
	17	Toma decisiones	A
	18	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de la información financiera y contable	
		Eficiencia en las actividades contables	
		Eficacia en la calidad del proceso	
		Efectividad en las acciones contables requeridas	
		Basarse en la normativa contable	
		Firmar estados financieros con responsabilidad	
		Aplicar directrices del manual de contabilidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urququí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

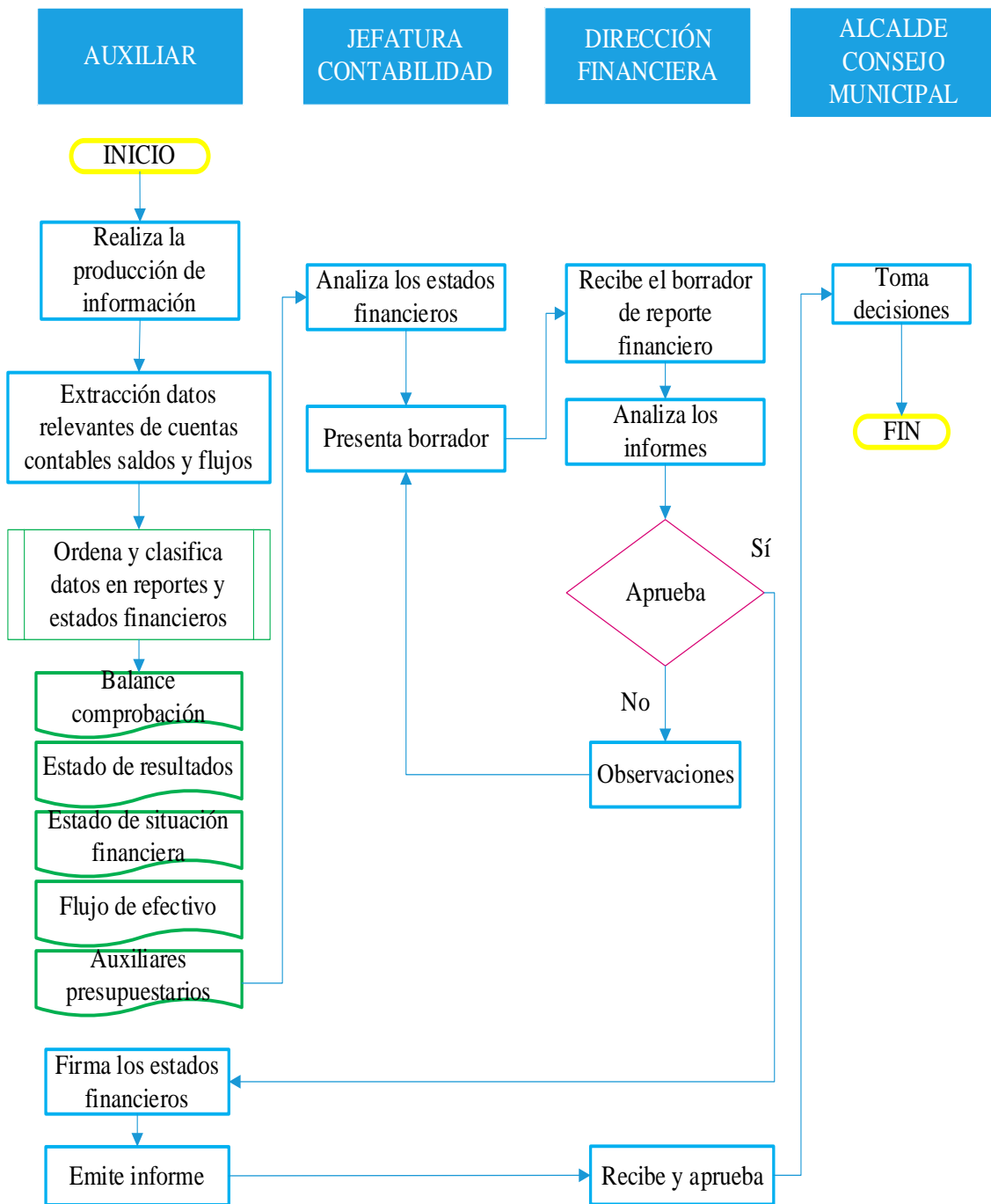


Figura 23: Elaboración, aprobación y presentación de los estados financieros
Fuente: GAD Municipal Urququí
 Nota. Flujograma

Procedimiento tesorería

Tabla 30
Matriz proceso recaudación

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de ingresos y recaudación	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Entrega documentación	Contribuyente
	3	Verifica información del contribuyente referente al impuesto, tasa o contribución	Ventanilla
	4	Realiza el pago	Contribuyente
	5	Efectúa el cobro	Ventanilla
	6	Registra en el sistema para eliminación de responsabilidades	Ventanilla
	7	Se extiende el comprobante de pago	Ventanilla
	8	Reporta el cierre de caja diario de valores recaudados	Ventanilla
	9	Cuadre de ingresos al final del día	Ventanilla
	10	Presenta documentación	Ventanilla
	11	Recibe documentación	JT
	12	Llena el nuevo depósito bancario	OT
	13	Verifica los documentos registrados	Ventanilla
	14	Realiza la conciliación bancaria	JT
	15	Archiva documentos fuente	Ventanilla
	16	Entrega documentos fuente	OT
	17	Recibe documentos fuente para procesarla contablemente	C
	18	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros	
		Eficiencia en la atención al cliente	
		Eficacia en el procedimiento	
		Efectividad en el proceso	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urququí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

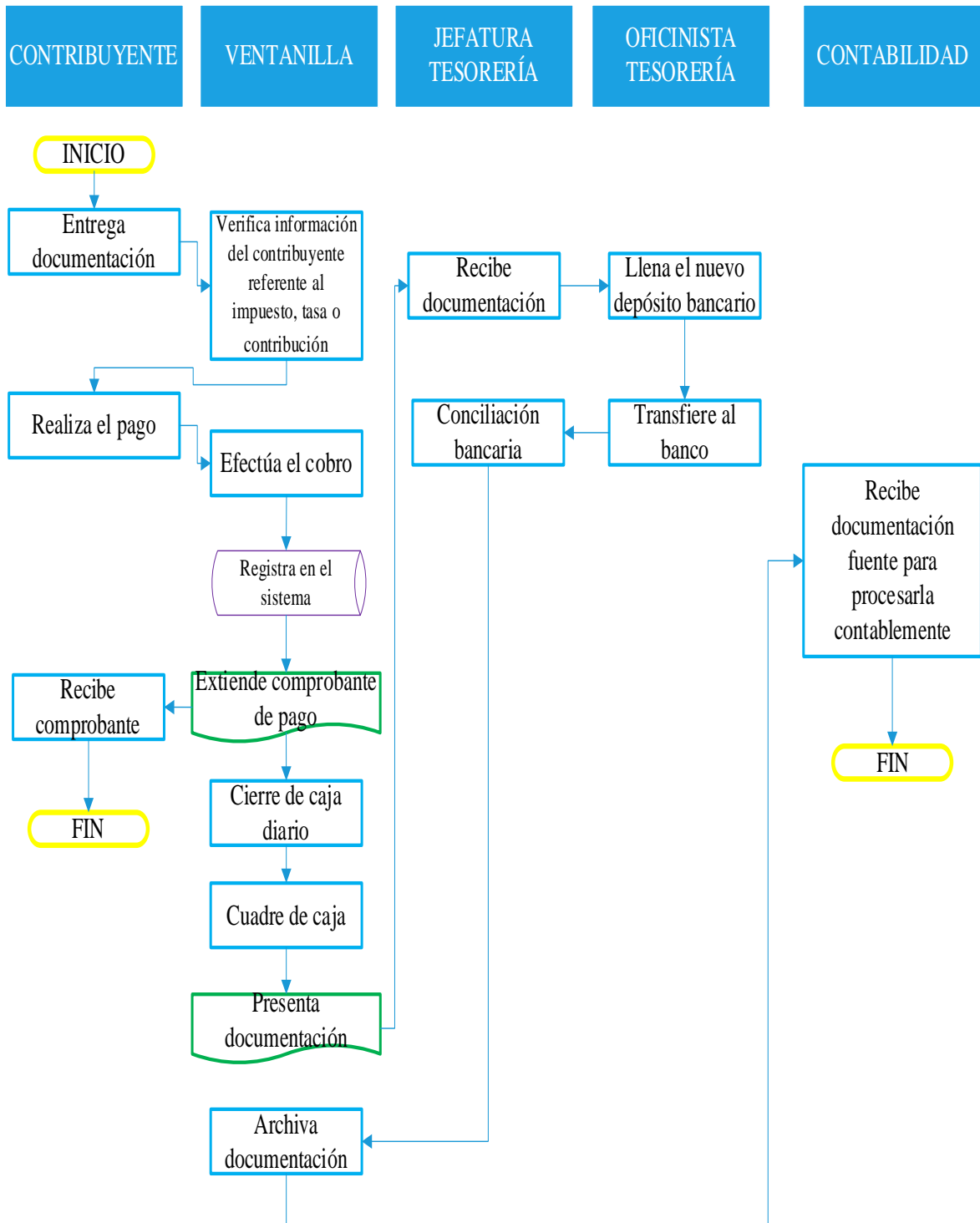


Figura 24: Recaudación
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 31
Matriz proceso egresos presupuesto

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de egresos presupuesto	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Recibe planes y programas de la proforma presupuestaria	JT
	3	Emite informe	JT
	4	Recibe informe	A
	5	Notifica posibles modificaciones al presupuesto	A
	6	Recibe las modificaciones para no sobre presupuestarse	DF
	7	Modifica y vuelve a presentar	JT
	8	Recibe informe	DF
	9	Consolida el presupuesto	A
	10	Autoriza disposición de partida presupuestal	A
	11	Coordina egresos	DF
		Recibe información de egresos presupuestarios para contabilizar	C
	12	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros	
		Eficiencia	
		Eficacia	
		Efectividad	
		Legalidad	
		Integralidad	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA,TA}{CA}}{\frac{RE}{CE,TE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

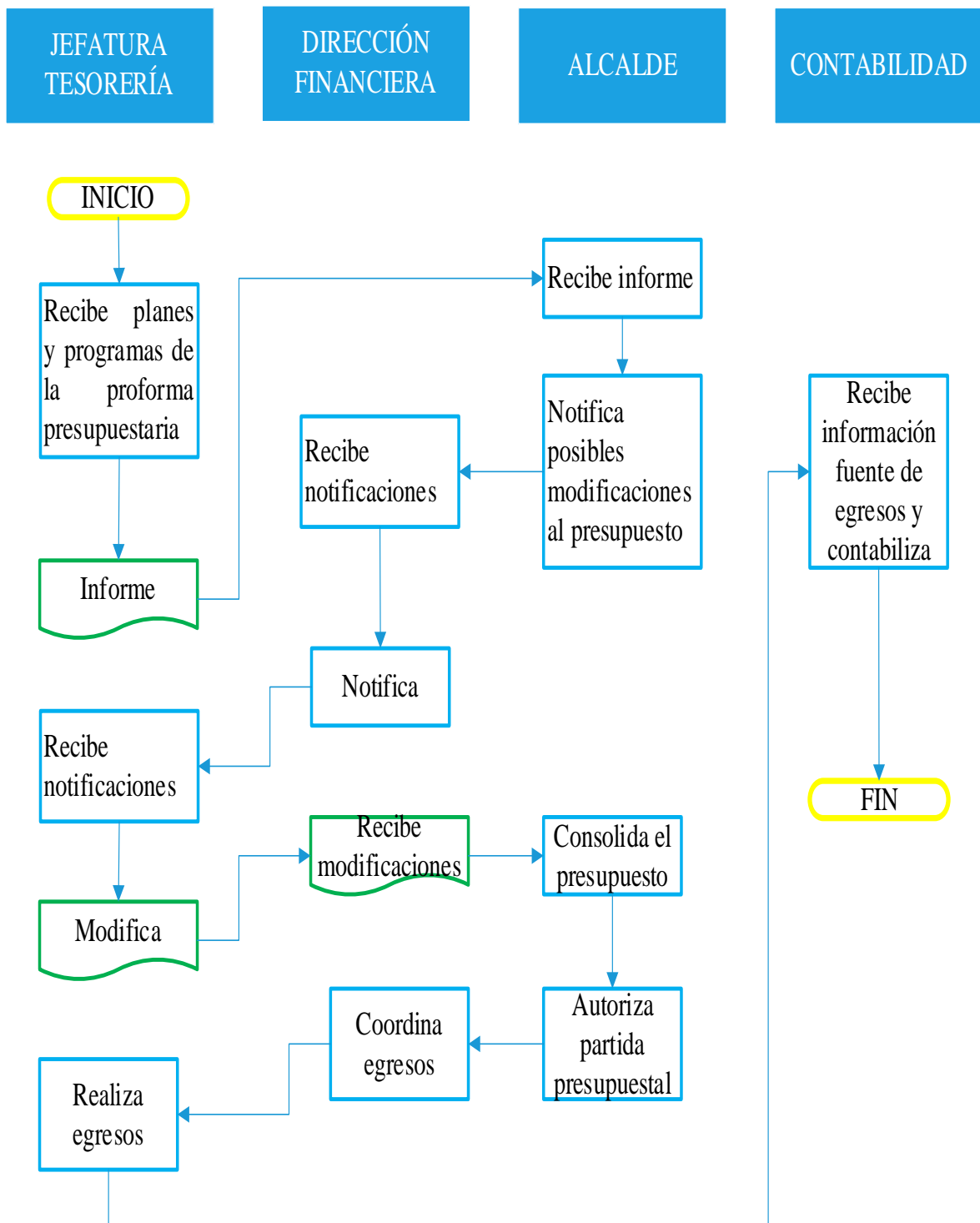


Figura 25: Egresos presupuesto
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 32

Matriz proceso de egresos nómina, gasto corriente, inversión y adquisición

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de control de gastos corriente, inversión y adquisición	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita informes para desglose de fondos de nómina, gasto corriente, inversión y adquisición	DF
	3	Recepta el pedido	JT
	4	Emite información de nómina, gasto corriente, inversión y adquisición	JT
	5	Analiza el informe	DF
	6	Aprueba el informe	DF
	7	Procede a realizar transferencias debidamente documentadas	JT
	8	Las áreas, trabajadores, proveedores y más reciben la transferencia	Áreas
	9	Efectúa una conciliación bancaria para su control	DF
	10	Archiva y entrega documentos fuente	JT
	12	Recibe documentos fuente	C
	13	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros Eficiencia en los pagos a nómina, proveedores y más Eficacia en el procedimiento Efectividad en las actividades Pagos en transferencias Documentar debidamente la información	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

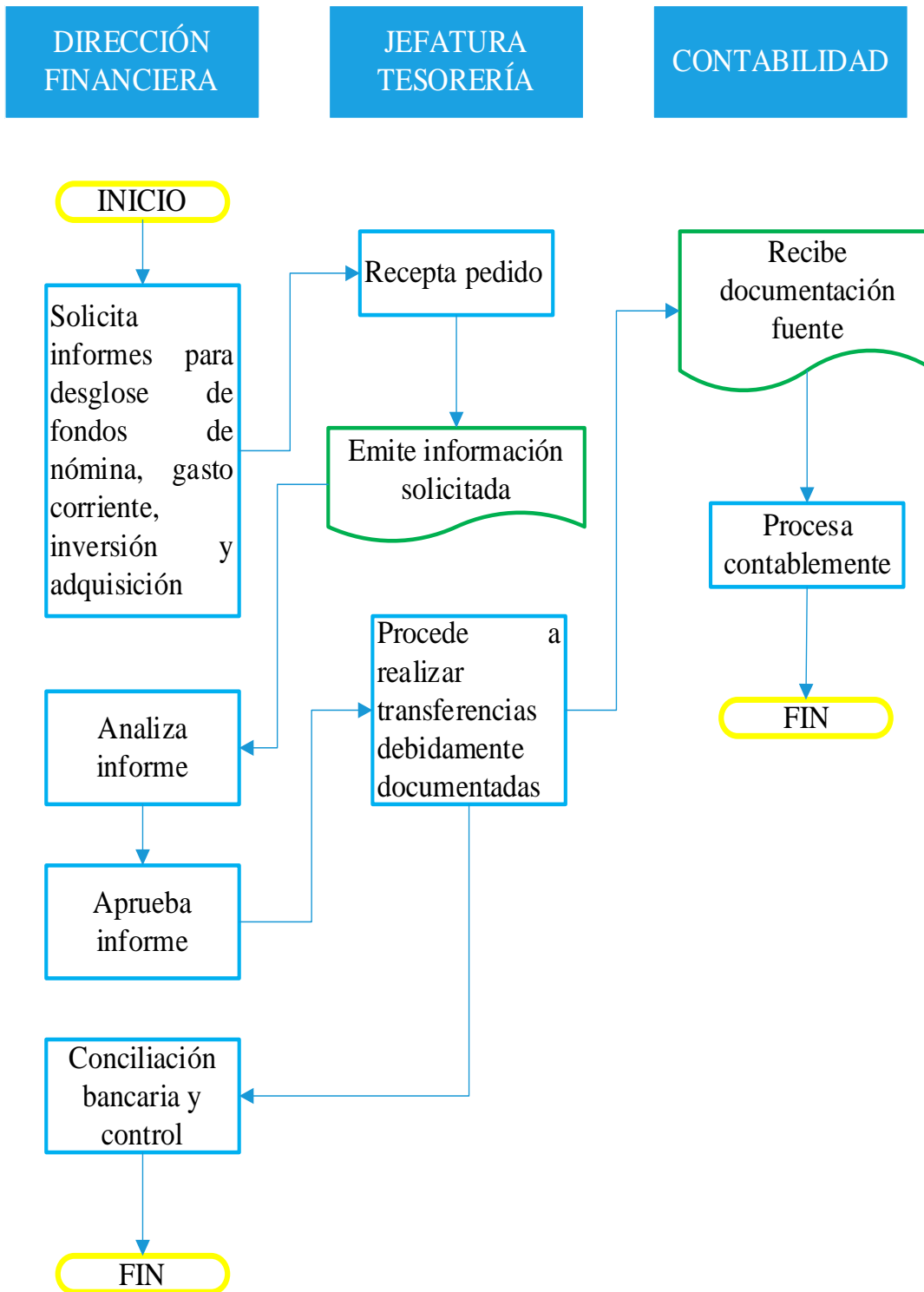


Figura 26: Egresos nómina, gasto corriente, inversión y adquisición
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 33
Matriz proceso recuperación de cartera

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de recuperación de cartera y coactiva	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Mensaje escrito preguntando las causas de retraso	R
	3	Efectúa el primer aviso de vencimiento por mensaje escrito	R
	4	Realiza el segundo aviso del retraso por mensaje de audio	R
	5	Ejecuta la primera llamada de cobro informando la gravedad la mora	R
	6	Realiza la segunda llamada para el pago inmediato	R
	7	Envío de una carta de cobro inmediato	JR
	8	Visita domiciliar o negocio y más	R
	9	Último aviso de cobro indicando el plazo de pago máximo en 8 días	DF y R
	10	Llamada telefónica indicando que se iniciará el proceso legal	R
	11	Paga sus obligaciones (Fin)	Deudor
	12	Si no paga	Deudor
	13	Informa que se iniciará un proceso legal	R
	14	Recibe la notificación	Deudor
	15	Fin	
POLÍTICAS		Mensajes escritos en un máximo de 8 días de retraso Mensaje de audio a los 10 días máximo Primera llamada máximo a los 15 días Segunda llamada entre 20 y 30 días Carta de cobro inmediato entre 30 y 40 días Última carta hasta 90 días Eficiencia en los tiempos Eficacia en el cobro Efectividad del proceso	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot IA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

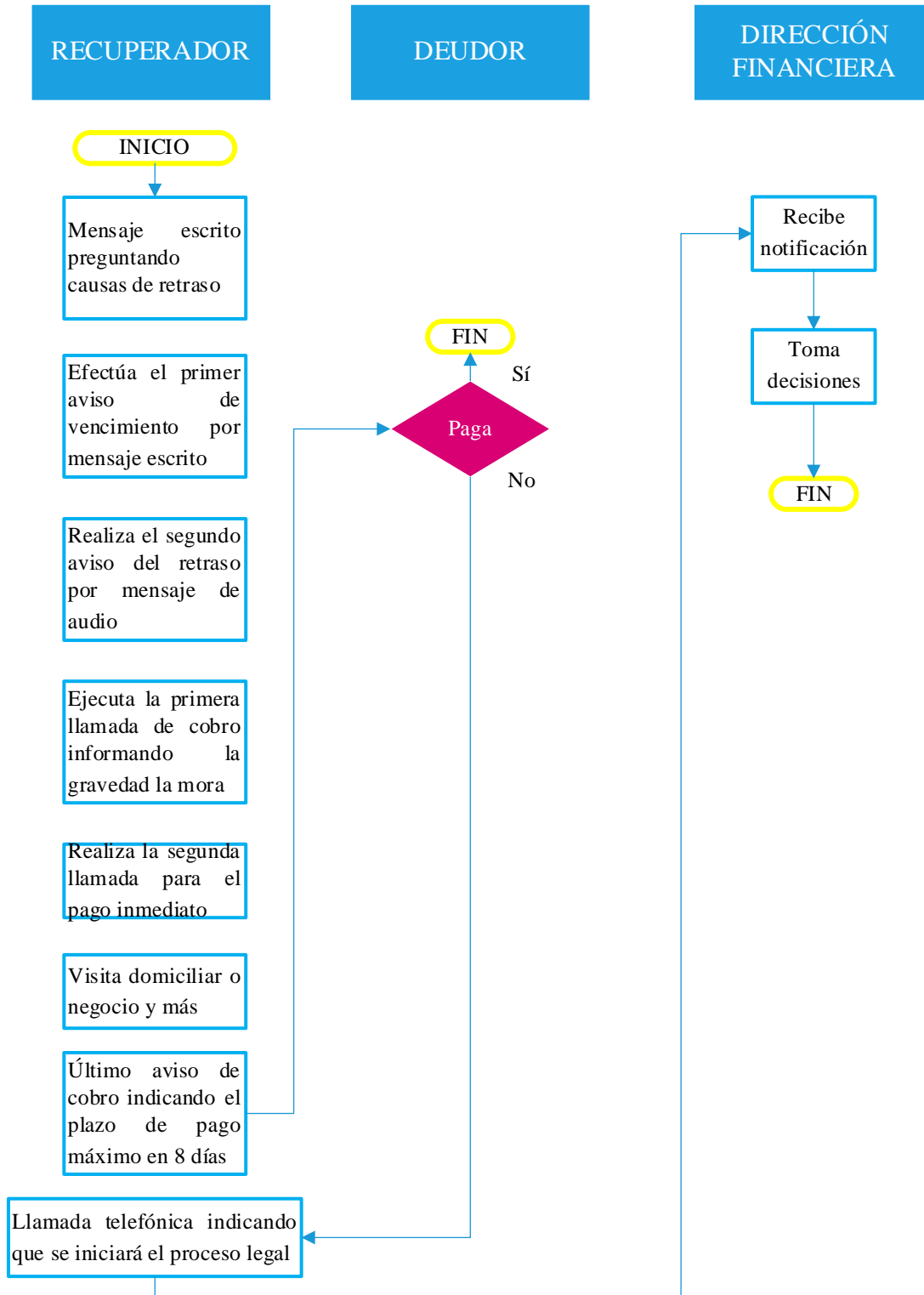


Figura 27: Recuperación de cartera
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 34
Matriz proceso coactiva

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de recuperación de cartera y coactiva	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita toda la documentación del deudor	DF
	3	Recibe la solicitud de documentación pertinente del deudor	JR
	4	Solicita la documentación	JR
	5	Entrega toda la documentación	C y T
	6	Procesa el título de crédito	JR
	7	Emite el título de crédito	JR
	8	Recibe el título de crédito y adjunta facturas, datos contables y más respaldos orden de cobro	DF
	9	Realiza la distribución del título de crédito y más información de respaldo	DF
	10	Recibe documentación	Juez
	11	Distribuye los títulos de crédito	Juez
		Subscribe 2 ejemplares de acta de entrega-recepción	Juez
	12	Recibe los títulos de crédito	Secretario de coactiva
	13	Emite medidas cautelares de bienes muebles o inmuebles	Juez
		Notificación de las medidas cautelares	Secretario
	14	Recibe la notificación	Deud.
	15	Realiza el auto de pago	Juez
	16	Dispone la citación de auto de pago	Juez
	17	Recibe la citación de auto de pago	Deud.
	18	Fija casillero judicial	Deud.
	19	Efectúa la dimisión de bienes si es el caso	Juez
	20	Disposición de funcionarios para la liquidación de valores	Juez
	21	Depositatan valores recaudados por concepto coactivo	Funcionarios
	22	Recibe los valores y registra en el sistema en 24 horas	Agencia de Regulación y Control
	23	En caso de no pago se procede al embargo o remate	Juez
	24	En caso de que no exista el cobro o no exista bienes se declara la insolvencia	Dirección de Asesoría Jurídica
	25	Fin	
		Adjuntar todos los documentos de respaldo para nota de crédito	
		Auto pago 3 días desde la providencia	
POLÍTICAS		Eficiencia en la gestión coactiva	
		Eficacia en la gestión coactiva	
		Efectividad del proceso	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot \frac{TA}{RE}}{\frac{CE}{TE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

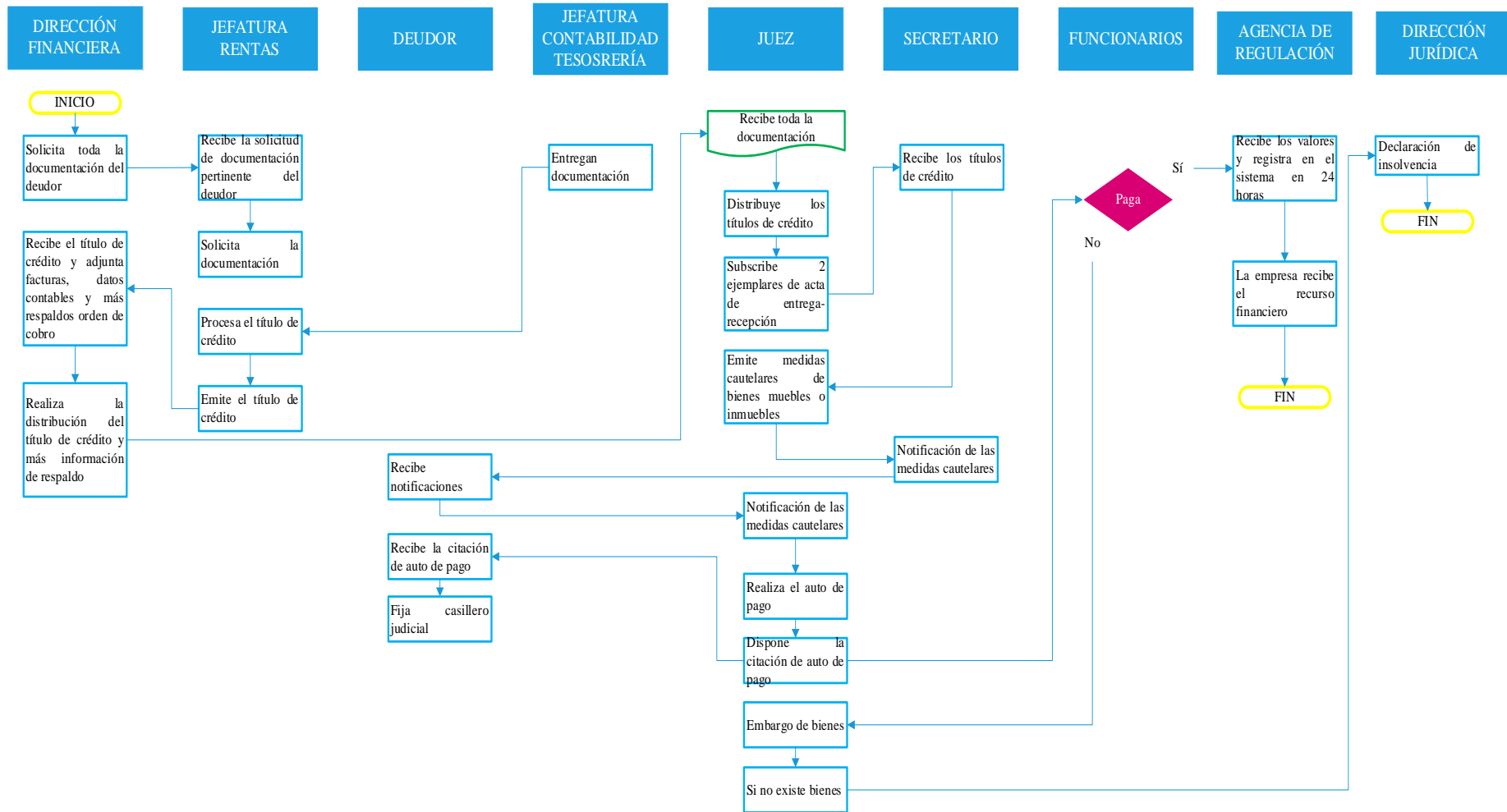


Figura 28: Coactiva
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Proceso rentas

Tabla 35
Matriz proceso emisión de patente municipal

	ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO	Establecer el proceso de emisión de patente municipal	
ACTIVIDADES	1 Inicio	
	2 Presenta la documentación del negocio	Contribuyente
	3 Recibe la documentación	Atención al cliente
	4 Presenta la documentación	Atención al cliente
	5 Revisa que la documentación esté en orden	JR
	6 Verifica si es necesario permisos ambientales	JR
	7 Emite la patente	JR
	Ingresa datos al sistema para su control	JR
	8 Recibe la patente	Contribuyente
	13 Fin	
POLÍTICAS	Transparencia en el cuidado de los recursos financieros Eficiencia en las actividades de recaudación Eficacia en los cobros Efectividad del proceso Integralidad de las disposiciones legales vigentes Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
INDICADORES DE GESTIÓN	$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

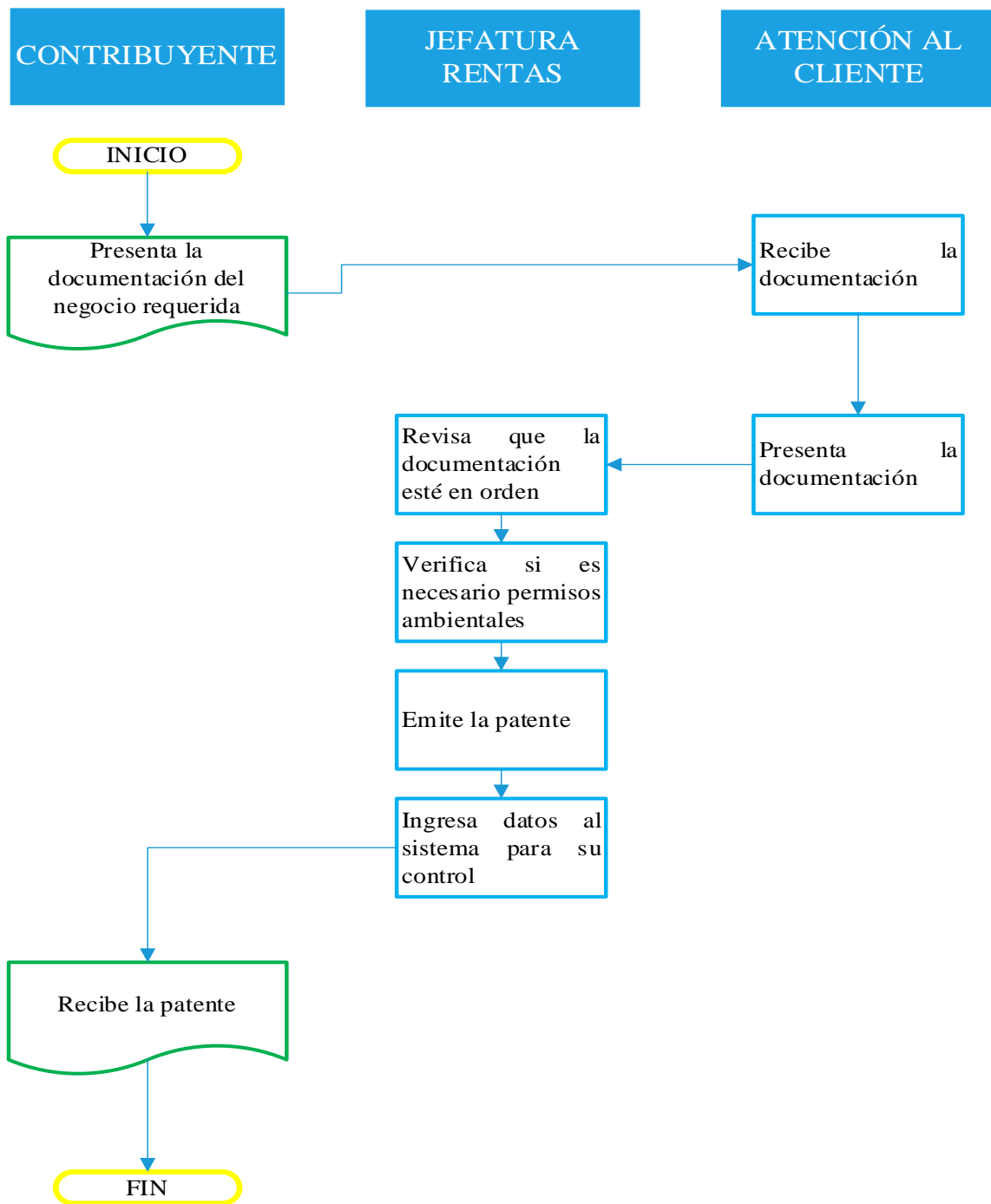


Figura 29: Emisión de patente municipal
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 36
Matriz proceso recaudación de impuestos

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de recaudación municipal de acuerdo al impuesto efectuado	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Presenta la documentación requerida de acuerdo al impuesto: alcabalas, espectáculos públicos, propiedad urbana entre otros	Contribuyente
	3	Recibe la documentación	Ventanilla
	4	Revisa que la documentación esté en orden	JR
	5	Calcula el valor de acuerdo al impuesto	JR
	6	Recibe el dato de contribución	Contribuyente
	7	Cancela	Contribuyente
	8	Recibe el pago	Ventanilla
	9	Entrega comprobante de la cancelación	Ventanilla
	10	Recibe comprobante de pago	Contribuyente
	11	Presenta información para procesamiento contable	JR
	12	Recibe información contable	C
	13	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros Eficiencia en las actividades de recaudación Eficacia en los cobros Efectividad del proceso Integralidad de las disposiciones legales vigentes Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$ $Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

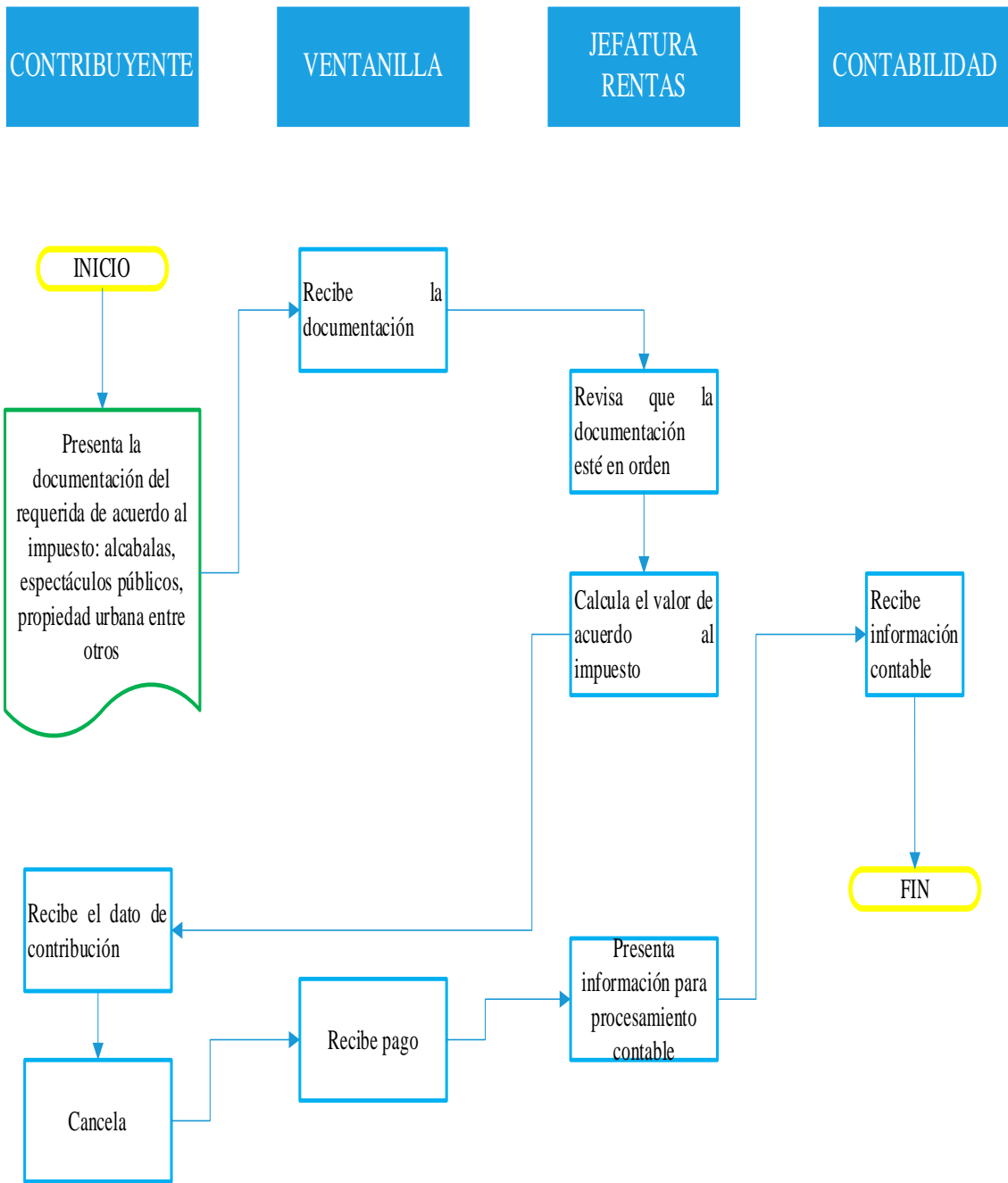


Figura 30: Recaudación de impuestos
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 37
Matriz proceso pago de patente municipal

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de pago patente municipal	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Presenta la documentación requerida de patente	Contribuyente
	3	Recibe la documentación	Ventanilla
	4	Revisa que la documentación esté en orden	JR
	5	Verifica el valor de patente	JR
	6	Recibe el dato de contribución	Contribuyente
	7	Cancela	Contribuyente
	8	Recibe el pago	Ventanilla
	9	Entrega comprobante de la cancelación	Ventanilla
	10	Recibe comprobante de pago	Contribuyente
	11	Presenta información para procesamiento contable	JR
	12	Recibe información contable	C
	13	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros	
		Eficiencia	
		Eficacia	
		Efectividad	
		Integralidad de las disposiciones legales vigentes	
		Proponer estrategias	
		Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
		Legalizar con su firma los títulos de crédito	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA,TA}{CA}}{\frac{RE,TE}{CE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

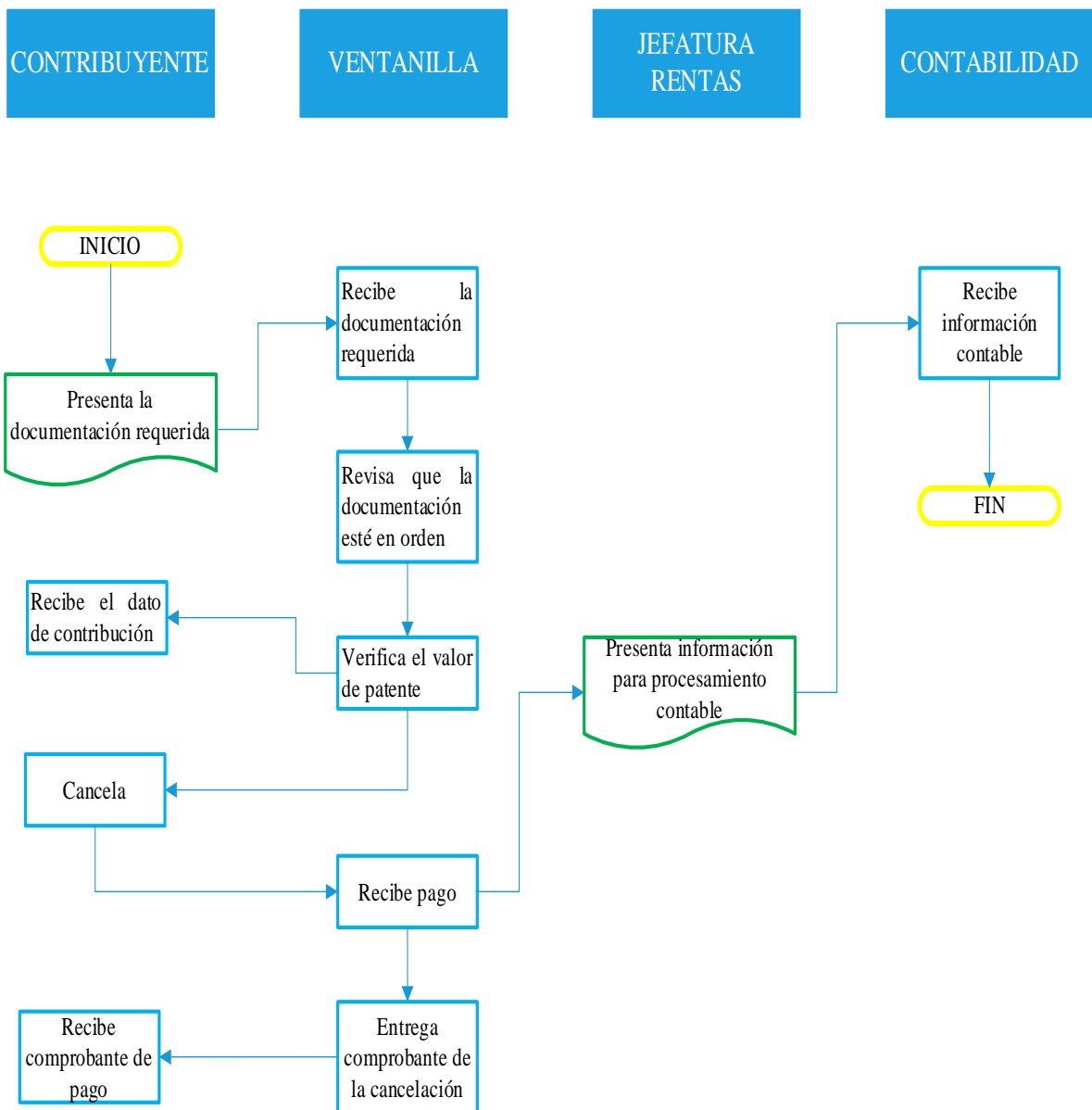


Figura 31: Pago de patente municipal

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Flujograma

Tabla 38
Matriz proceso pago impuesto predial

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso del impuesto predial	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Pedido de la ficha predial	Catastro
	3	Entrega ficha predial	TICs UOC
	4	Emite ficha predial	Catastro
	5	Efectúa una evaluación de la ficha predial	JR
	6	Aprueba la ficha	JR
	7	Envía ficha	JT
	8	Emite cobro	JT
	9	Paga valores prediales	Contribuyente
	10	Recibe el pago del impuesto predial	Ventanilla
	11	Registra en el sistema	Ventanilla
	12	Emite la documentación	Ventanilla
	13	Recibe ingreso	JT
	14	Emite documentación de pago	JT
	15	Recibe documento para ser verificado y procesado	C
	16	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros Eficiencia Eficacia Efectividad Integralidad de las disposiciones legales vigentes Proponer estrategias Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$ $EF = \frac{\frac{RA, TA}{CA}}{\frac{RE, TE}{CE}}$ $Efec = \frac{\frac{EF+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

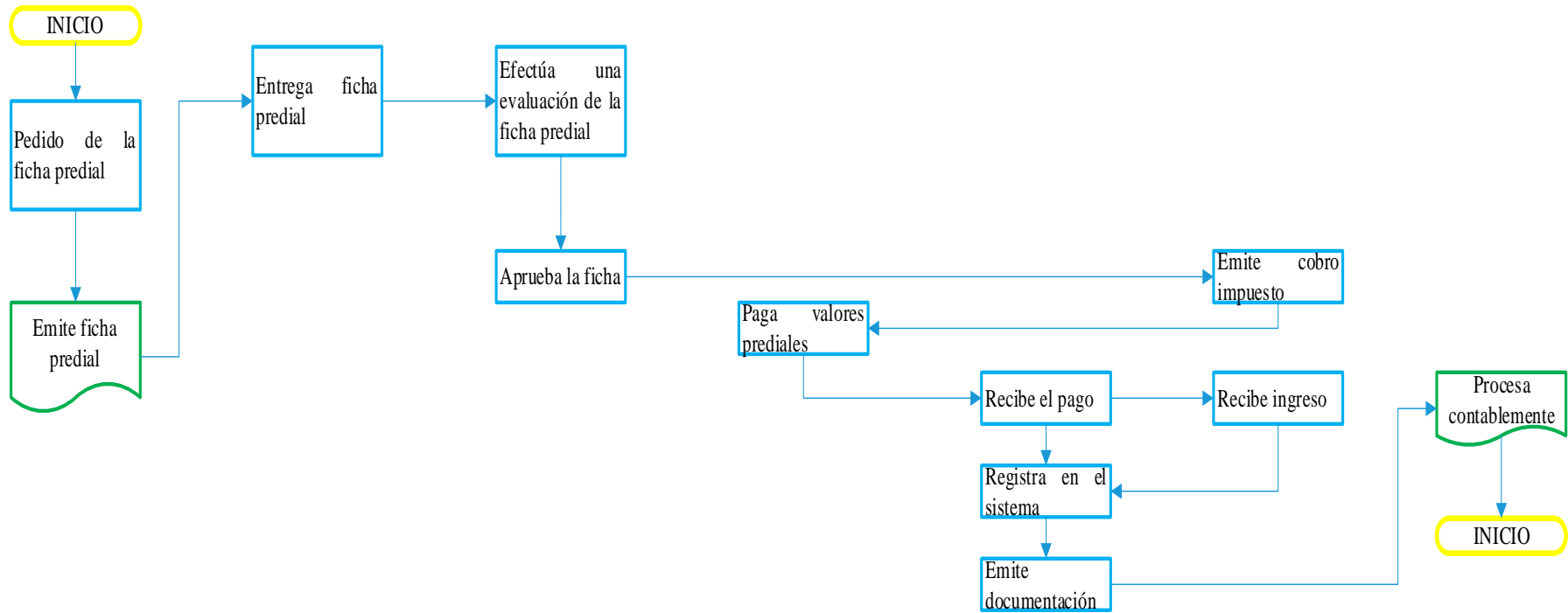


Figura 32: Pago impuesto predial
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 39
Matriz proceso pago de avalúos y alcabalas

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de avalúos y alcabalas	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita los documentos pertinentes	JR
	3	Brinda la información	Catastro
	4	Emite títulos	JR
	5	Recibe el título	Contribuyente
	6	Paga el impuesto	Ventanilla
	7	Recibe ingreso e información	JT
	8	Emite información para procesamiento contable	JT
	9	Elabora y emite informe	C
	10	Recibe informes contables	DF
	18	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros	
		Eficiencia en la realización de actividades	
		Eficacia en el procedimiento de pago de avalúos y alcabalas	
		Efectividad del proceso	
		Integralidad de las disposiciones legales vigentes	
		Proponer estrategias	
		Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA \cdot TA}{CA}}{\frac{RE \cdot TE}{CE}}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urququí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

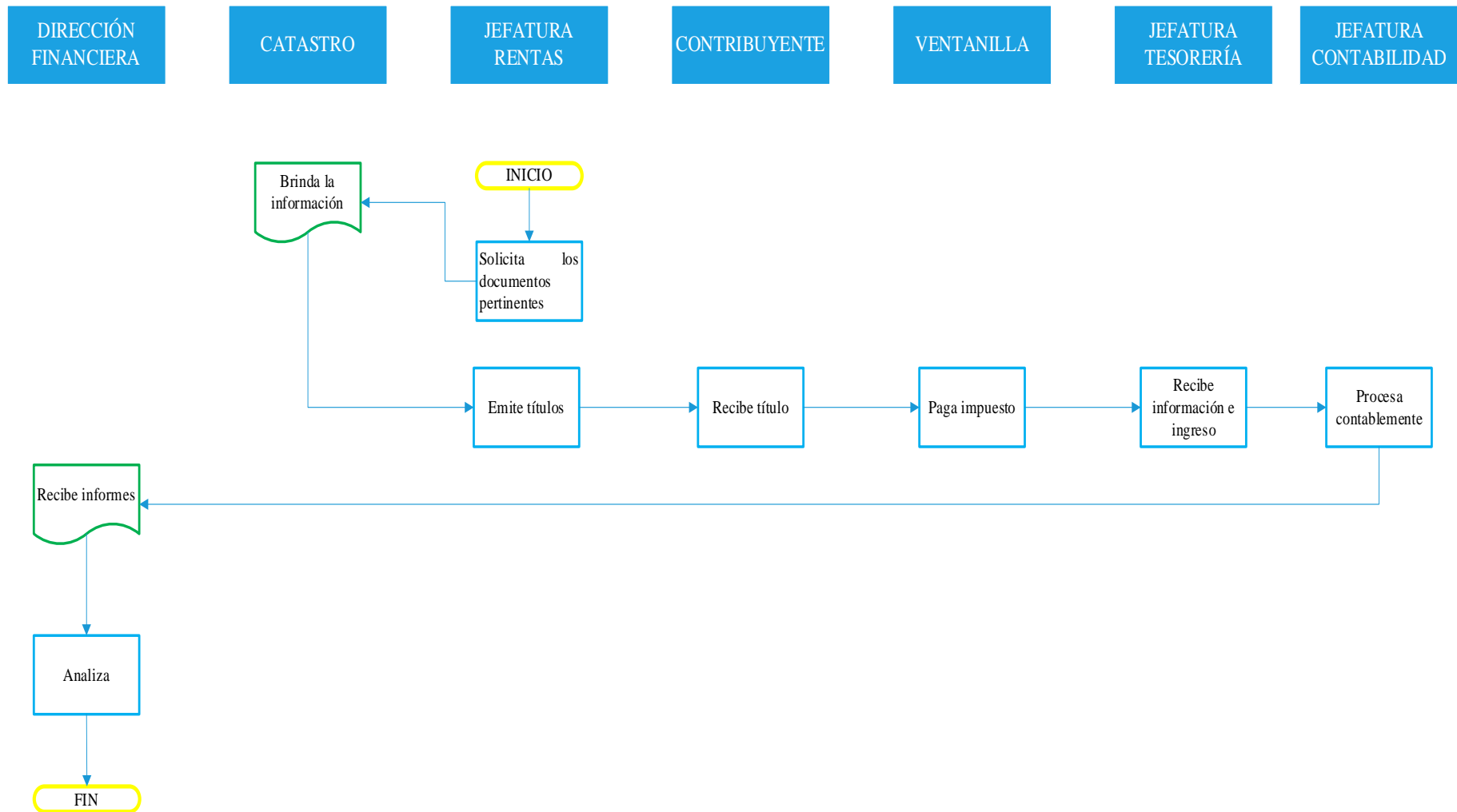


Figura 33: Pago avalúos y alcabalas
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

Tabla 40
Matriz proceso de fiscalización de rentas

		ACTIVIDADES	Código responsable
OBJETIVO		Establecer el proceso de fiscalización de rentas	
ACTIVIDADES	1	Inicio	
	2	Solicita informes de rentas para ser fiscalizados	DF
	3	Elabora informes	JR
	4	Presenta los informes	JR
	5	Recibe informes	DF
	6	Pide informes contables	DF
	7	Elabora y entrega informes contables	C
	8	Efectúa la conciliación de informes de rentas y contables	DF
	9	Aprueba informes	DF
	10	Emite resultados financieros con indicadores	DF
	11	Reciben resultados y toman decisiones empresariales	Alcaldía-Consejo
	12	Fin	
POLÍTICAS		Transparencia en el cuidado de los recursos financieros	
		Eficiencia en la realización de las actividades	
		Eficacia en los resultados	
		Efectividad del proceso	
		Integralidad de las disposiciones legales vigentes	
		Proponer estrategias	
		Capacidad de resolución de asuntos de su competencia	
INDICADORES DE GESTIÓN		$Ef = \frac{RA}{RE}$	
		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	
		$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$	

Fuente: GAD Municipal Urcuquí

Nota. Contiene las actividades, políticas e indicadores de gestión

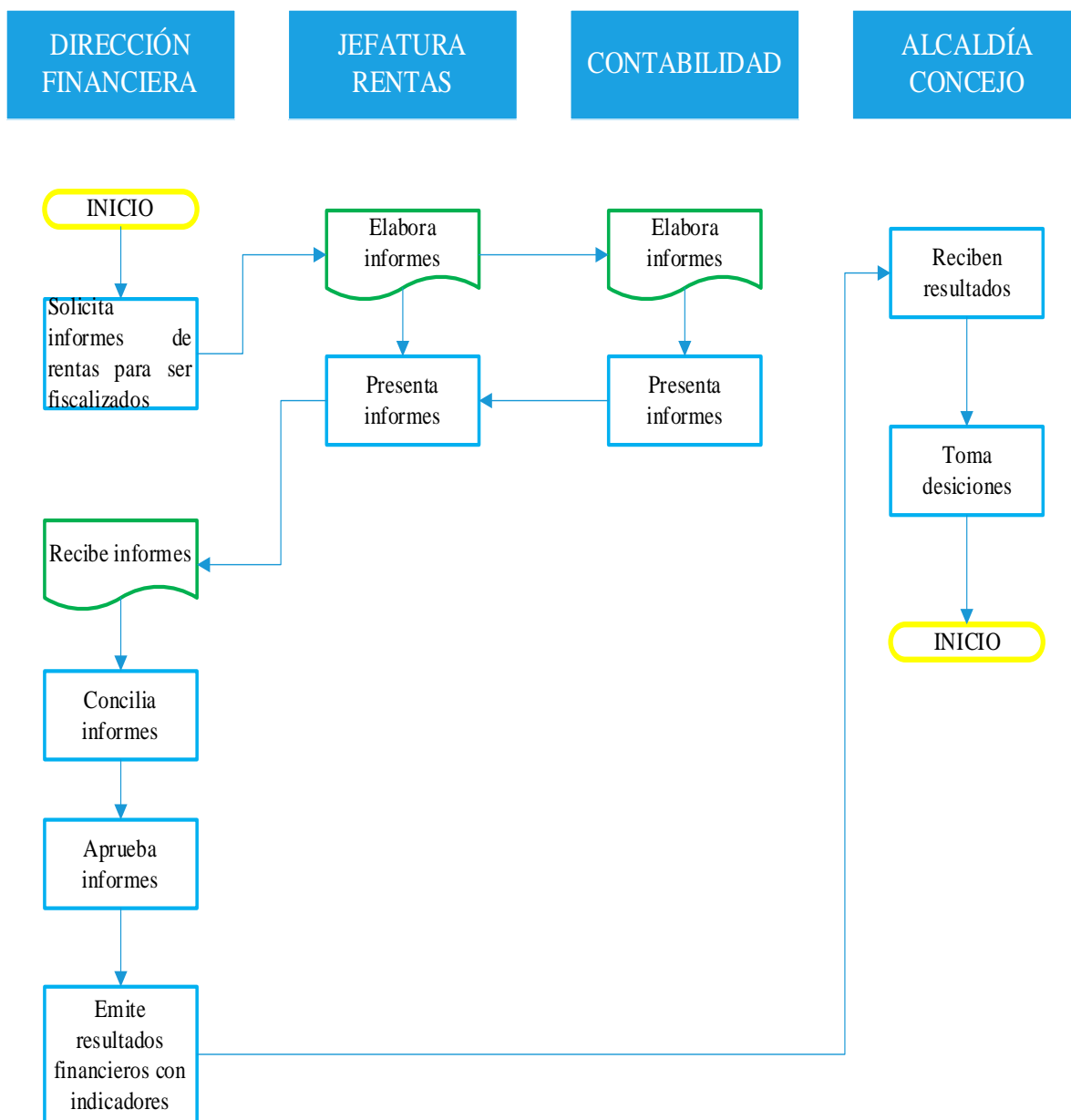


Figura 34: Fiscalización de rentas
Fuente: GAD Municipal Urcuquí
 Nota. Flujograma

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí no cuenta con un modelo gestión financiera que apunte a la optimización de sus recursos, los procesos son llevados de forma personalizada y no se basan en las especificaciones de manuales de procedimientos, por lo que las jefaturas que la conforman no se enmarcan dentro del concepto de calidad en función de aporte a la correcta toma de decisiones, afectando de esta manera su situación financiera.
- En cuanto a la evaluación de los procesos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí a través de indicadores de gestión, se concluye que, hace falta establecimiento de actividades y políticas estructuradas en cuanto al ciclo presupuestario, contable, de tesorería y rentas, para maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Por tanto, se pudo constatar que los procesos financieros evaluados con criterios de efectividad, eficiencia y efectividad no han cumplido con su perspectiva financiera, ya que estop se mide a través de los resultados.
- El diseño del modelo de gestión financiera para optimizar los recursos en esta organización se basó en los procesos integrales de cada jefatura que componen a la Dirección Financiera. Lo relevante es que, exista el concepto de transparencia en el cuidado de los recursos, así como universalidad en las actividades con la finalidad de que los procesos sean enmarcados dentro del contexto de la calidad donde el ciudadano sea el mayor beneficiario respecto a la toma de decisiones de la entidad y que a su vez las acciones sean evaluadas bajo el criterio de desempeño, por lo que, fue determinante la realización de un manual de funciones y otro de procesos con sus respectivos flujogramas.

6.2. RECOMENDACIONES

- La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí debe tener en cuenta los aspectos básicos que apunten a la optimización de sus recursos financieros eliminando la forma personalizada de realizar sus procedimientos y enmarcándose dentro del contexto de calidad donde la toma de decisiones sea efectiva en función de la mejora de su situación financiera.
- Es importante que la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí mejore sus procesos, ya que, esto se mide a través de los resultados, en sí, hay que tener muy en cuenta el cuidado de sus recursos basados en la transparencia y la efectividad de sus procedimientos, por ello, las jefaturas de presupuesto, contabilidad, tesorería y rentas deben actuar de forma integral en sus actividades y contribuir en su perspectiva financiera.
- La Dirección Financiera y las jefaturas de presupuesto, contabilidad, tesorería y rentas de la organización deberían considerar la aplicación del modelo de gestión propuesto por la presente investigación, ya que contiene procedimientos integrales especificados en manuales de funciones y procesos con actividades que les ayudará en la optimización de su gestión especificados en flujogramas que enmarcará las acciones dentro del concepto de calidad de acciones en función de la correcta toma de decisiones y que los beneficiarios directos serán los ciudadanos y la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- [COOTAD]. (2019). *Código Orgánico de Organización Territorial*. Nacional.
- Andrade, F., y Machado, O. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, 1.
- Arguello, A., LLumiguano, M., Gavilánez , C., y Torres , L. (2020). *Administración de empresas, elementos básicos*. Pons Publishing House.
- Bravo, J. (2016). *Gestión de procesos*. Evolución.
- Bustillos, L. (2015). *Modelo de gestión financiera para el GAD municipal de San Miguel de Pimampiro*. UNIA.
- Chamorro, E. (2022). *Modelo de gestión financiera para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Pedro de Huaca para el periodo 2021 - 2026*. UTN.
- Constitución del Ecuador . (2008). *Administración pública*. Nacional.
- Cruz, O. (2021). *Indicadores de gestión* . TRSD.
- Dávila, M., Villares , G., y Placencia , M. (2018). Recursos financieros de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: Caso de estudio Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. *Economía y negocios*, 66.
- Diéguez, A., Blanco , A., y Oliver, M. (2016). Modelización de la autosuficiencia de las instituciones microfinancieras mediante regresión logística basada en análisis de componentes principales. *Journal Economics Finance*, 31.
- Estupiñán, R. (2017). *Análisis financiero y de gestión*. Eco Ediciones.
- Flores, J., Mejía, G., Narváez, H., y Mórelo, E. (2022). *La gestión financiera y su plan*. ADIEC.
- Guajardo, G. (2020). Índices financieros . *Contabilidad financiera*, 25.
- Hernández, R., Fernández , C., y Baptista , P. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Herrera, G. (2016). Razones financieras de liquidez en la empresa para la toma de decisiones. *Quipukamayuc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 157.
- Imaicela, R., Curilima , O., y López, K. (2019). Indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 2.
- Játiva, D. (2020). Admonistración financiera de cuentas por cobrar. *Facultad de contaduría y ciencias administrativas*, 91.

- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 25.
- Lima, T. (2022). *Modelo de gestión financiera del patronato de acción social dekl gobierno provincial de Imbabura ante la emergencia sanitaria COVID 19*. UTN.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social*. Ediciones de la U.
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira , D., y Rodríguez, R. (2017). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 329.
- Mejía, C. (2020). Indicadores de efectividad y eficacia. *Planning*, 4.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Principios presupuestarios*. Nacional.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas, contabilidad, planeación y admnistración financiera*. Instituto Mexicano de contadores públicos.
- Pérez, A. (2021). *Curso ESIC de emprendimiento y gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones aa la economía*, 5.
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., y Baque , E. (2019). *Introducción a las finanzas*. Editorial Ciencias .
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 186.
- Sánchez, C. (2016). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *campo abierto*, 11.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 108.
- Segundo Suplemento del Registro Oficial 434. (2021). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. FielWeb Evolución Jurídica .
- Terrazas, R. (2016). *Modelo de gestión financiera para una organización*. UB.
- Torres, L. (2021). Indicadores de gestión para las entidades públicas . *Revista española de financiación y contabilidad*, 543.

- Torres, P., Solano a , S., y Peñaherrera, M. (2019). Análisis de razones de rentabilidad en la Empresa Pública: Caso CNEL. *Pro Ciencias, Revista de Producción*, 18.
- Troncoso, C., y Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación. *Revista facultad*, 329.
- Vera, R., y Álava , D. (2021). Manejo adecuado y responsable de los recursos financieros para la sostenibilidad de las empresas. *EIDEA*.
- Verduga, J. (2015). *Manuales administrativos*. RTNZ.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización . *Revista científica de la Universidad de Cien Fuegos*, 247.

LINKOGRAFÍA

Enríquez, R. (2020). *taemperuconsulting.com*.

<https://taemperuconsulting.com/simbolos-utilizados-en-un-flujograma/>

GAD Urcuquí . (2022). *www.uruqui.gob.ec*. <https://www.uruqui.gob.ec/ubicacion-geografica/>

La Real Academia Española . (2022). *dle.rae.es*. <https://dle.rae.es/actividad>

Pantoja, J. (2022). *Recursos financieros*. <https://concepto.de/recursos-financieros/>

Rus, E. (2022). *Recursos financieros*. <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>

Vásconez, J. (12 de Septiembre de 2018). *www.clasificacionde.org*.

<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/#Organizacional>

Yoshino, T. (2021). *aleph.org.mx*. <https://aleph.org.mx/que-es-un-procedimiento-y-para-que-sirve>

ANEXO A: Entrevista al Director Financiero



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR FINANCIERO

El objetivo de la entrevista es recolectar información relacionada con la gestión financiera realizada por los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto del GAD Urcuquí en cuanto a sus procesos y actividades en función de los recursos financieros. Responda con toda la veracidad del caso a las preguntas planteadas, de esto dependerá el éxito de este trabajo.

Datos generales:

Entrevistado: Director Financiero (Ing. Cárdenas John Hernán)

Entrevistador: Garzón Chávez María Belén

Lugar: GAD Urcuquí

Año: 2022

Cuestionamientos

1. ¿Se basan las actividades de la dirección financiera en el plan estratégico?
2. ¿Se integran los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto en la realización del plan operativo anual?
3. ¿Considera que las actividades de los departamentos de contabilidad, tesorería, rentas y presupuesto son efectivas y eficientes?
4. ¿Considera usted que la dirección financiera ha optimizado los recursos financieros en función a sus necesidades y la calidad del servicio?
5. ¿La realización de las actividades se basa en manuales de gestión financiera por procesos estructurados, documentados y socializados explique?
6. ¿Tiene la dirección financiera un modelo de Gestión por procesos acorde a las necesidades financieras de este GAD?
7. ¿Expresa las razones por las cuales el GAD Urcuquí requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos financieros con efectividad y que le ayuden a la correcta toma de decisiones?

ANEXO B: Entrevista al jefe del departamento de presupuesto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

El objetivo de la entrevista es recolectar información relacionada con la gestión financiera realizada por su departamento en cuanto a sus procesos y actividades en función de los recursos financieros. Responda con toda la veracidad del caso a las preguntas planteadas, de esto dependerá el éxito de este trabajo.

Datos generales:

Entrevistado: Jefe del departamento de presupuesto (Ing. Bastidas José)

Entrevistador: Garzón Chávez María Belén

Lugar: GAD Urcuquí

Año: 2022

Cuestionamientos

1. ¿Qué procesos son los que poseen mayor dificultad para su realización en este departamento, explique?
2. ¿Considera que las actividades que han venido realizando sobre el análisis del presupuesto han sido efectivas?
3. ¿Considera usted que han contribuido a la correcta toma de decisiones y que la frecuencia de entrega de sus informes ha sido la apropiada?
4. ¿Explique las falencias que han detectado en cuanto al proceso relacionado con el ciclo presupuestario, explique?
5. ¿Cuenta el departamento de presupuesto actualmente con un manual de gestión por procesos estructurado, documentado y socializado?
6. ¿Piensa usted que este departamento requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos con efectividad y contribuya a la correcta toma de decisiones?

ANEXO C: Entrevista al jefe del departamento de contabilidad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El objetivo de la entrevista es recolectar información relacionada con la gestión financiera realizada por su departamento en cuanto a sus procesos y actividades en función de los recursos financieros. Responda con toda la veracidad del caso a las preguntas planteadas, de esto dependerá el éxito de este trabajo.

Datos generales:

Entrevistado: Contador (Ing. Recalde Lara María Magdalena)

Entrevistador: Garzón Chávez María Belén

Lugar: GAD Urcuquí

Año: 2022

Cuestionamientos

1. ¿Indique la frecuencia con la que se programa, procesa y controla las actividades contables?
2. ¿Qué nivel de confiabilidad tiene la información que será procesada contablemente explique?
3. ¿Indique de qué forma realiza el proceso de presentación de informes contables?
4. ¿Se basan sus resultados en indicadores de gestión con criterio de efectividad, eficacia y eficiencia?
5. ¿Indique la forma cómo efectúan el proceso de análisis financiero?
6. ¿Cuenta el departamento de contabilidad actualmente con un manual de gestión por procesos estructurado, documentado y socializado?
7. ¿Piensa usted que el departamento de contabilidad necesita un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos con procesos bajo el concepto de calidad?

ANEXO D: Entrevista al jefe del departamento de tesorería



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

El objetivo de la entrevista es recolectar información relacionada con la gestión financiera realizada por su departamento en cuanto a sus procesos y actividades en función de los recursos financieros. Responda con toda la veracidad del caso a las preguntas planteadas, de esto dependerá el éxito de este trabajo.

Datos generales:

Entrevistado: Tesorera (Ing. Rivera Yacelga Cristina Verónica)

Entrevistador: Garzón Chávez María Belén

Lugar: GAD Urcuquí

Año: 2022

Cuestionamientos

1. ¿Indique cuáles son los procesos que mayor dificultad tienen en su departamento para su ejecución y por qué?
2. ¿Los procesos que efectúan en el departamento de tesorería se apegan fielmente a la misión y objetivos de la organización explique?
3. ¿Explique si los procesos de tesorería se evalúan a través de indicadores de desempeño?
4. ¿Indique el nivel de efectividad que han tenido en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida?
5. ¿Si existen faltantes en los recursos financieros por concepto de recaudaciones que procedimiento efectúan?
6. ¿Cuenta el departamento de tesorería actualmente con un manual de gestión por procesos estructurados, documentado y socializado?
7. ¿Piensa usted que el departamento de tesorería necesita un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos financieros con efectividad contribuyendo a la correcta toma de decisiones?

ANEXO E: Entrevista al jefe del departamento de rentas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RENTAS

El objetivo de la entrevista es recolectar información relacionada con la gestión financiera realizada por su departamento en cuanto a sus procesos y actividades en función de los recursos financieros. Responda con toda la veracidad del caso a las preguntas planteadas, de esto dependerá el éxito de este trabajo.

Datos generales:

Entrevistado: Jefe del departamento de rentas (Ing. Lara Quilca Milton Segundo)

Entrevistador: Garzón Chávez María Belén

Lugar: GAD Urcuquí

Año: 2022

Cuestionamientos

1. ¿Qué procesos tienen dificultad en su ejecución dentro de su departamento, indique el motivo?
2. ¿Considera usted que el procedimiento de recaudación de impuestos ha sido eficiente en sus actividades?
3. ¿Aplican la ley y normativas vigentes en cuanto a rentas en los procesos efectuados?
4. ¿Han evaluado el proceso de recaudación de impuestos en cuanto a venta de predios, alcabalas, espectáculos de tipo público con indicadores de desempeño?
5. ¿Su departamento participa en lo que se refiere a la elaboración del presupuesto municipal?
6. ¿Cuenta el departamento de rentas actualmente con un manual de gestión por procesos estructurados, documentado y socializado?
7. ¿Piensa usted que el departamento de rentas requiere de un modelo de gestión financiera que apunte a la optimización de los recursos bajo el precepto de calidad?

ANEXO F: Presupuesto 2022

TRANSFER. O DONAC. DE CAPITAL E INV. SECT. PRIV. INTERNO	
Transferencias del Sector Privado no Financiero	1,000.00
Proyecto Multipropósitos	
	8,128,568.00
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	
FINANCIAMIENTO PÚBLICO	1,732,000.00
FINANCIAMIENTO PÚBLICO INTERNO	1,732,000.00
Del Sector Público Financiero	1,732,000.00
	30,000.00
SALDOS DISPONIBLES	
SALDOS EN CAJA Y BANCOS	30,000.00
De Fondos del Presupuesto General del Estado	30,000.00
	3,373,568.00
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	3,373,568.00
De Cuentas por Cobrar	
De Cuentas por Cobrar Predios Urbanos	60,000.00
De Cuentas por Cobrar Predios Rurales	85,000.00
De Cuentas por Cobrar Servicios Asociativistas	60,000.00
De Cuentas por Cobrar Agua Potable	70,000.00
De Cuentas por Cobrar Recolección de Basura	60,000.00
De Cuentas por Cobrar Contribuciones Especial de Mejoras	40,000.00
De Cuentas por Cobrar Tasa de Alcantarillado	30,000.00
De Cuentas por Cobrar Venta de materiales Alcantarillado	4,000.00
De Cuentas por Cobrar Venta de medidores de Agua Potable	10,000.00
De Cuentas por Cobrar IVA	158,000.00
De Cuentas por Cobrar Fondos Ayuda	1,000.00
De Cuentas por Cobrar Infracción Ordenanzas Municipales	1,616,568.00
De Cuentas por Cobrar Mercados y Ferias Libres	5,000.00
De Cuentas por Cobrar Otros Ingresos no Especificados	1,000.00
De cuentas por Cobrar Transferencias del Gobierno Central	1,073,000.00
De Anticipos por Devengar de Ejercicios Anteriores De GAD6 compra de	20,000.00
De Anticipos por Devengar de Ejercicios Anteriores de GADS Construcción	80,000.00
TOTALES USD.	9,703,342.00

ANEXO G: Cuenta por cobrar 2022-2023

SALDOS NETOS CUENTAS DE CXP Y CRC

CUENTAS POR COBRAR

Periodo: Enero -> Diciembre

Proveedor	Saldo
1.1.2.01.01.001 ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	35,815.99
1.1.2.05.01.001 ANTICIPOS A PROVEEDORES	18,050.00
1.1.2.13.01.003 CAJA CHICA INSTITUCIONAL D: ADMINISTRATIVA	313.24
1.2.4.97.01.001 ANTICIPOS POR DEVENGAR EJER. ANT. BIENES Y SERVICIOS	258,808.78
1.2.4.98.01.001 CUENTAS POR COBRAR PREDIOS URBANOS	78,325.91
1.2.4.98.01.002 CUENTAS POR COBRAR PREDIOS RURALES	139,870.32
1.2.4.98.01.003 CUENTAS POR COBRAR A LA INCOMIP. EN EL REGISTRO DE LA PF	202.91
1.2.4.98.01.007 CUENTAS POR COBRAR IVA	81,430.84
1.2.4.98.01.008 CUENTAS POR COBRAR - SERVICIO ADMINISTRATIVOS	84,993.50
1.2.4.98.01.009 CUENTAS POR COBRAR. ESPECIES FISCALES	1,208.81
1.2.4.98.01.010 CUENTAS POR COBRAR. RECOLECCION DE BASURA	21,737.45
1.2.4.98.01.012 CUENTAS POR COBRAR. ADOQUINADO (APERT. ENSAMC)	30,172.87
1.2.4.98.01.015 CUENTAS POR COBRAR. VENTA DE MEDIDORES A.P.	26,347.70
1.2.4.98.01.016 CUENTAS POR COBRAR. VENTA DE MATER. ALCANTARILLADO	1,455.00
1.2.4.98.01.017 CUENTAS POR COBRAR - RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	80,224.09
1.2.4.98.01.018 CUENTAS POR COBRAR - OTROS INGRESOS	3,885,141.55
1.2.4.98.01.020 CUENTAS POR COBRAR. AGUA POTABLE CONDADO	188,738.73
1.2.4.98.01.021 CUENTAS POR COBRAR. ALCANTARILLADO SANITARIO	38,792.11
1.2.4.98.01.023 CUENTAS POR COBRAR. INFRACCION A ORDENANZAS	1,315,423.27
1.2.4.98.01.024 CUENTAS POR COBRAR. FONDOS AJENOS 12%	5,109.55
1.2.4.98.01.026 CUENTAS POR COBRAR. CONEX. Y RECONEX. SERV. ALCANTAR.	839.50
1.2.4.98.01.030 CUENTAS POR COBRAR GESTION DE RIESGOS	13,870.33
1.2.4.98.01.032 CUENTAS POR COBRAR. MERCADO MUNICIPAL Y FERIAS LIBRES	7,107.29
Total=	8,284,777.24

ANEXO H: Registro fotográfico





