



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN FINANZAS, MENCIÓN DIRECCIÓN
FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”**

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Magister en Finanzas Mención

Dirección Financiera

AUTOR (A):

Alexandra Elizabeth Rosero Naranjo

TUTOR:

Ing. Carlos Ernesto Merizalde Leiton, Msc.

Ibarra, 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios por haberme permitido culminar este trabajo a pesar de las dificultades, por haberme dado la salud y la persistencia para lograr una meta más en mi vida.

A mi madre, por su apoyo incondicional y paciencia en este tiempo, porque ha sido un pilar fundamental para culminar este objetivo

A mi esposo e hijo, por su paciencia, por aguantar mis ausencias y tiempo limitado, por su amor y comprensión

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mis profesores y autoridades de la Facultad de Posgrado de la Gloriosa Universidad Técnica del Norte, quienes con su experiencia y sabiduría han sabido guiar el camino para la culminación del programa de maestría, así como el desarrollo del trabajo de grado



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003070560		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ROSERO NARANJO ALEXANDRA ELIZABETH		
DIRECCIÓN:	CLAUDIO MANET 6-33 Y VIRGINIA PEREZ		
EMAIL:	aeroseron@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062630986	TELÉFONO MÓVIL:	0994610690

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MODELO DE GESTION PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA
AUTOR (ES):	ROSERO NARANJO ALEXANDRA ELIZABETH
FECHA: DD/MM/AAAA	08/04/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	MAGISTER EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA
ASESOR /DIRECTOR:	MGTR. CARLOS ERNESTO MERIZALDE LEITON

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 20 días del mes de mayo de 2025

EL AUTOR:

Alexandra Elizabeth Rosero Naranjo

CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TRABAJO DE GRADO

En calidad de Director de la tesis “Modelo de Gestión para la Sostenibilidad Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra” desarrollado por la estudiante Alexandra Elizabeth Rosero Naranjo, CERTIFICO haber leído y aprobado el presente trabajo que cumple con los requisitos necesarios para optar por el grado de Magíster en Finanzas- Mención Dirección Financiera.

En la ciudad de Ibarra a los 20 días de mes de mayo 2025



Carlos Ernesto Merizalde Leiton

DIRECTOR DE TESIS

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTO III

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

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO V

INDICE DE CONTENIDOS VI

INDICE DE FIGURAS IX

INDICE DE TABLAS IX

INDICE DE GRAFICOS XI

RESUMEN XII

ABSTRACT XIII

CAPÍTULO I 124

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

1.2. ANTECEDENTES 17

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 24

1.4. OBJETIVOS 25

1.4.1. GENERAL 25

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 25

1.5. JUSTIFICACIÓN 25

CAPÍTULO II 28

2. MARCO REFERENCIAL 28

2.1. MARCO TEÓRICO.....	28
2.1.1 <i>GESTIÓN FINANCIERA</i>	28
2.1.2 <i>CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN</i>	30
2.1.3 <i>MODELO DE GESTIÓN PARA GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS</i>	34
2.1.4 <i>INDICADORES DE GESTIÓN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS</i>	35
2.2 MARCO LEGAL.....	49
CAPÍTULO III.....	52
3 MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	52
3.1.1 <i>NIVEL DE ESTUDIO</i>	53
3.1.2 <i>ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	53
3.2 DISEÑO.....	54
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.3.1 <i>DEDUCTIVO</i>	54
3.3.2 <i>INDUCTIVO</i>	55
3.3.3 <i>ANALÍTICO-SINTÉTICO</i>	55
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.4.1 <i>POBLACIÓN</i>	56
3.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.5.1 <i>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>	58
3.5.2 <i>OBSERVACIÓN</i>	58
3.5.3 <i>ENTREVISTA</i>	59
3.5.4 <i>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</i>	59
3.5.5 <i>FODA</i>	59
3.6 MARCO EMPÍRICO.....	60
3.6.1 <i>DESCRIPCIÓN DE LAS FASES</i>	63

3.7 CONSIDERACIONES BIOÉTICAS	64
CAPÍTULO IV	65
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	65
4.1 RESULTADOS.....	66
4.1.1 <i>DIAGNOSTICO SITUACIONAL GAD MUNICIPAL IBARRA</i>	66
4.2.1 <i>EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS GAD MUNICIPAL IBARRA A TRAVÉS DE</i>	
4.2.1.1 MATRIZ FODA.....	82
4.2 DISCUSIÓN	93
CAPÍTULO V	95
5 PROPUESTA.....	95
5.1 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL SAN MIGUEL DE IBARRA	97
5.1.1 <i>TÍTULO DE LA PROPUESTA</i>	97
5.1.2 <i>OBJETIVO</i>	97
5.1.3 <i>INTRODUCCIÓN</i>	97
5.1.4 <i>JUSTIFICACIÓN:</i>	98
5.1.5 <i>ALCANCE:</i>	101
5.1.6 <i>DESARROLLO DEL MODELO</i>	102
5.1.6.1 DIRECTRICES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA	102
5.1.6.3.2 <i>INDICADORES E IMPACTOS</i>	128
5.2 RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) AGENDA 2030	134
CAPÍTULO VI	139
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
6.1 CONCLUSIONES	139

6.2 RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	149

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de seguimiento y evaluación.....	36
Figura 2 Cadena de Producción y Resultados.....	51
Figura 3 Ubicación GADM IBARRA	52
Figura 4 Fases del Procedimiento.....	62
Figura 5 Estrategia de desarrollo territorial	100
Figura 6 Estructura de la Propuesta.....	96
Figura 7 Misión	102
Figura 8 Visión.....	103
Figura 9 Estructura Organizacional.....	106
Figura 10 Estructura Dirección Financiera	108
Figura 11 Funcional Dirección Financiera.....	109
Figura 12 Manual de Funciones	110
Figura 13 Simbología de Flujo.....	119
Figura 14 Proceso general de la Dirección Financiera	122
Figura 15 Fases de Implementación	123
Figura 16 Diseño modelo de gestión.....	137

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estatuto Orgánico por Procesos.....	19
Tabla 2 Recaudación de Cartera Vencida.....	26
Tabla 3 Cuadro comparativo modelos de gestión.....	31
Tabla 4 Matriz Población.....	56

Tabla 5 Unidades	66
Tabla 6 Situación financiera actual	67
Tabla 7 Fortalezas del Municipio	68
Tabla 8 Debilidades financieras del Municipio de Ibarra	69
Tabla 9 Uso de los recursos	71
Tabla 10 Gestión actual	72
Tabla 11 Satisfacción ciudadana	73
Tabla 12 Control del gasto público	74
Tabla 13	75
Tabla 14 Matriz FODA.....	82
Tabla 15 Ponderación de Factores internos y externos.....	84
Tabla 16 Triangulación FO- FA- DO- DA.....	87
Tabla 17 Identificación del problema Diagnóstico, Causas y Efectos	90
Tabla 18 Comportamiento rubros mayor impacto cartera vencida	90
Tabla 19 Resumen Presupuesto ejecutado Gobierno Autónomo Descentralizado San miguel de Ibarra.....	92
Tabla 20 Funciones Director Financiero	111
Tabla 21 Funciones Jefe de Presupuesto	113
Tabla 22 Funciones Jefe de Contabilidad	114
Tabla 23 Funciones Jefe de Tesorería	115
Tabla 24 Funciones Jefe de Servicios Tributarios.....	116
Tabla 25 Funciones Jefe Coactivas.....	117
Tabla 26 Proceso general de la Dirección Financiera.....	121
Tabla 27 Plataforma de Recaudación Digital	129
Tabla 28 Campaña de Educación Fiscal	130
Tabla 29 Optimización de Procesos Internos	131
Tabla 30 Capacitación del Personal Financiero	132
Tabla 31 Indicadores de Desempeño y Sistema de Monitoreo	133

Tabla 32 <i>Relación con el ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.....</i>	134
Tabla 33 <i>Relación con el ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.....</i>	135
Tabla 34 <i>Relación con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico</i>	135
Tabla 35 <i>Relación con el ODS 10: Reducción de las Desigualdades</i>	136
Tabla 36 <i>Relación con el ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos.....</i>	136

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Situación Financiera	67
Gráfico 2 Fortalezas del Municipio	69
Gráfico 3 Debilidades Financieras del Municipio	70
Gráfico 4 Uso de recursos	71
Gráfico 5 Gestión Actual.....	72
Gráfico 6 Satisfacción ciudadana	73
Gráfico 7 Control de gasto público	74
Gráfico 8 Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.....	76

RESUMEN

El GAD de San Miguel de Ibarra enfrenta desafíos significativos en su sostenibilidad financiera, principalmente por la evasión de impuestos y la falta de un modelo de gestión eficiente para la recaudación de ingresos propios. Esta situación afecta la ejecución presupuestaria y la provisión de servicios públicos.

Este estudio propone un "Modelo Integral de Optimización de la Recaudación y Gestión Financiera" para el municipio. La investigación, que empleó un enfoque mixto (encuestas, entrevistas y análisis FODA), identificó la evasión fiscal como una debilidad clave, a pesar de una percepción general de "buena" gestión y uso eficiente de los recursos.

El modelo propuesto se basa en la digitalización de procesos, una campaña de educación fiscal, la optimización de los flujos de trabajo internos y la capacitación del personal financiero. Incluye la implementación de indicadores de desempeño para un monitoreo constante.

La propuesta se alinea con la Agenda 2030 y varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como la transparencia institucional (ODS 16), el crecimiento económico (ODS 8) y la reducción de desigualdades (ODS 10). En síntesis, busca mejorar la eficiencia, transparencia y confianza ciudadana en la gestión financiera del GAD de Ibarra para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: Gestión Financiera, Sostenibilidad Financiera, modelo, gestión

ABSTRACT

The Decentralized Autonomous Government (GAD) of San Miguel de Ibarra faces significant challenges in its financial sustainability, primarily due to tax evasion and the lack of an efficient management model for collecting its own revenues. This situation directly impacts budget execution and the provision of public services.

This study proposes an "Integrated Model for Revenue Collection and Financial Management Optimization" for the municipality. The research, which utilized a mixed-methods approach (surveys, interviews, and SWOT analysis), identified tax evasion as a key weakness, despite a general perception among staff of "good" management and efficient resource utilization.

The proposed model is based on the digitalization of processes, a fiscal education campaign, the optimization of internal workflows, and the training of financial personnel. It includes the implementation of performance indicators for continuous monitoring.

The proposal aligns with the 2030 Agenda and several Sustainable Development Goals (SDGs), such as institutional transparency (SDG 16), economic growth (SDG 8), and reduced inequalities (SDG 10). In essence, it seeks to improve the efficiency, transparency, and public trust in the GAD of Ibarra's financial management to ensure its long-term sustainability.

Keywords: Financial Management, Financial Sustainability, model, management

CAPÍTULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, al ser el ente público que administra fondos públicos de todo el cantón, debe establecer y ejecutar sus procesos en total apego tanto a la normativa legal vigente, así como a los principios de transparencia y control, con el fin de que los recursos asignados por el Gobierno Central y los recursos propios de la entidad sean gestionados distribuidos y ejecutados de forma eficiente

El COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización) como ley que establece el régimen jurídico de la organización territorial, la autonomía y la descentralización en el Ecuador, establece varias disposiciones en cuanto a la recaudación de ingresos:

En primer lugar, el COOTAD establece que los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) tienen la responsabilidad de recaudar sus propios ingresos. En este sentido, el COOTAD señala que los GAD'S pueden crear, administrar y recaudar impuestos, tasas y contribuciones especiales, entre otros tributos.

Por otra parte, el COOTAD establece que los GAD'S deben realizar una planificación estratégica y presupuestaria para garantizar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en la recaudación de ingresos. Esta planificación debe incluir la definición de las fuentes de financiamiento y la gestión adecuada de los recursos públicos.

Básicamente, el COOTAD establece que los GAD'S son los encargados de recaudar sus propios ingresos y que deben llevar a cabo una planificación estratégica y presupuestaria adecuada para asegurar que sus finanzas sean sostenibles y que la recaudación de ingresos se lleve a cabo de manera eficiente

Es así, que en la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra ha tenido inconvenientes en la recaudación de sus ingresos propios, debido a la evasión de multas, pagos tributarios, impuestos prediales entre otros, esto sumado a que la institución no tiene establecido un modelo de gestión enfocado a la recaudación eficiente de estos ingresos, ha dado como resultado que exista problemas en la ejecución de un presupuesto sostenible, distribuido de forma óptima para la realización de obras proporcionando calidad de vida a sus ciudadanos.

Con este antecedente, la aplicación de un modelo de gestión que se enfoque en la recaudación eficiente de los ingresos propios del GAD-Ibarra, se hace necesario, ya que lo que se busca es mitigar el riesgo para la institución, y evitar el retraso del cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, así como también el correcto cumplimiento de los indicadores de gestión

Es necesario también indicar que la gestión pública en relación con su forma y estructura y en cumplimiento a las normas de control y normativa legal vigente debe determinar las áreas, procesos, procedimientos y los controles internos en los cuales la entidad está teniendo falencias, lo que para el presente trabajo de investigación se ve reflejado en los ingresos tanto asignados por el Gobierno Central, así como los recaudados de autogestión, los cuales impactan gravemente en los gastos que se proyectaron para un período determinado. Además, el realizar este análisis promueve a que sea la misma entidad quien determine todos los factores pertinentes sean internos o externos, que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se debe considerar que bajo la normativa legal y de estricto cumplimiento que establece el Gobierno Central a todas las entidades públicas, se exige el seguimiento y transparencia en el manejo y control especialmente de los ingresos y gastos, cumpliendo con lo establecido presupuestariamente, buscando siempre el mejoramiento continuo y la adaptación de estrategias que le permitan cumplir las metas propuestas.

Por lo cual, se propone desarrollar un modelo de gestión para la sostenibilidad financiera del GAD-I, basado en el uso eficiente de los recursos y la implementación de políticas y prácticas que promuevan el desarrollo y cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

Los Gobiernos Autónomo Descentralizados, a través de las diferentes entidades de seguimiento y control, trabajan en una administración para reducir indicadores de pobreza de un territorio, los NBI (necesidades básicas insatisfechas) están estrechamente relacionados con la eficiencia de sus instrumentos de planificación Choloquina et al., (2021), es con esta afirmación que el establecimiento de los procesos gobernantes dentro de las municipalidades es imperativo para lograr plasmar lo planificado en obras y acciones visibles para los ciudadanos.

Es imperativo que las ciudades busquen la sostenibilidad de forma integral, ya que la carencia del cumplimiento de buenas prácticas puede producir impactos ambientales y sociales negativos que afectan la calidad de vida de las personas, además de que estas ciudades suelen ser menos seguras y saludables, con una mayor exposición a riesgos como la violencia, la pobreza y las desigualdades económicas y sociales. También pueden tener mayores costos asociados con la infraestructura y los servicios públicos, lo que puede llevar a problemas de deuda pública y déficit fiscal. Es en este contexto que el cumplimiento de los objetivos plasmados en la Agenda 2030 cobra gran importancia para lograr una ciudad sostenible y una gestión financiera eficiente.

Es en este contexto que el cumplimiento de los objetivos plasmados en la Agenda 2030 cobra gran importancia para lograr una ciudad sostenible y una gestión financiera eficiente, ya que los mismos son establecidos para el desarrollo de las comunidades, siendo una tarea compartida entre el Gobierno Central y sus distintas funciones, el sector privado y ciudadanía en general. Los municipios son una parte fundamental en el establecimiento e implementación de la Agenda 2030, ya que representan la primera línea de acción en la

atención y prestación de servicios esenciales a la población, por esto es importante el compromiso del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra para alcanzar los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)(*Acerca de La Agenda 2030 Para El Desarrollo Sostenible | Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, n.d.*)

1.2. Antecedentes

Para las organizaciones contar con un eficiente Modelo de Gestión Financiera es un desafío, además de que representa la oportunidad de planificar y desarrollar mecanismos que permitan establecer acciones óptimas para el cumplimiento de objetivos, es decir es una herramienta para que la institución sea eficiente en sus procesos, flexible y adaptable a los nuevos cambios y mejoras y entendible en todos sus niveles de organización.

Por otra parte, al hablar de eficiencia para la sostenibilidad financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se debe mencionar a los gobiernos abiertos y los presupuestos participativos, ya que de acuerdo con Llamas, (2004), gobernar un territorio significaría mucho más que el mero hecho de prestar a sus habitantes una serie de servicios, significaría la posibilidad de desarrollar nuevas formas de "regulación social", de fabricar y mantener los lazos sociales sin los cuales el "vivir en comunidad" deja tener sentido. Es en este sentido que los presupuestos participativos y su correcta ejecución son indispensables para que se pueda evaluar como eficiente la gestión de un GAD.

Esta referencia hace que se cuestione la incidencia de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales donde, según Monsiváis (2013), la aplicación de las políticas públicas debe llevarse a cabo dentro de un marco democrático que supervise y legalice la actividad política, los procesos democráticos y la responsabilidad de rendir cuentas; además, impulsar la equidad e inclusión en la vida pública a través de una cultura de servicio desarrollada en programas que propongan una enseñanza civil y capacitaciones orientadas a mejorar las habilidades de la ciudadanía.

Según lo descrito en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Municipio de Ibarra (2023), en el caso del GAD-I, se han definido los siguientes procesos:

Tabla 1*Estatuto Orgánico por Procesos*

PROCESOS GOBERNANTES	Direccionamiento estratégico Municipal	Consejo Municipal
	Gestión Estratégica Municipal	Consejos Cantonales Alcaldía Vice Alcaldía
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA	Asesoría Técnica Procuraduría Sindica Secretaria de Concejo Auditoría Interna Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas Dirección de Gestión Estratégica y relaciones Internacionales	Sección Archivo Histórico Sección secretaria de Comisiones Unidad de Medios Unidad de Gestión Institucional Sección Atención ciudadana y recepción de documentos Sección Archivo Institucional Sección Call Center

Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos

Unidad de Control de la Gestión

Centro de Capacitación Municipal- CECAMI

Unidad de Administración Urbana y Rural

Unidad de Estudios y proyectos

Unidad de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Unidad de Administración de Patrimonio Arquitectónico

Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial

Dirección de Educación, Cultura y Deportes

Unidad de Cultura y Deportes

Sección Centro Cultural el Cuartel

Sección Arte Musical

Sección Deportes

Unidad Educativa

Sección Centro Infantil Municipal María Olimpia Gudiño

Unidad de Biblioteca

PROCESOS AGREGADORES

DE VALOR

Dirección de gestión ambiental

Unidad de Calidad Ambiental como Áridos y Pétreos

Unidad de Patrimonio Natural

Sección Parques y Jardines

Sección Bosque Protector Guayabillas

Unidad de Residuos Sólidos

Sección Relleno Sanitario

Dirección de Avalúos y Catastros

Unidad de Catastro Urbano y Rural

Sección Cartográfica

Sección Catastro Urbano

Sección Catastro Rural

Sección Otros Catastros

Unidad de Titularización de Tierras

Unidad de Fiscalización

Dirección de Obras y Construcciones

Unidad de Construcciones y Mantenimiento Vial

Sección Control de Maquinaria Pesada

Dirección de Participación Ciudadana e Inclusión Social

Unidad de Intervención e Inclusión Social

Sección Centros Infantiles del Buen Vivir- CIBV

Sección Proyectos Sociales

Unidad de Participación Ciudadana

Sección Formación Ciudadana

Sección Presupuesto Participativo

Sección Vinculación Social y Deliberación

Unidad de Desarrollo Económico Local

Sección Fomento Productivo
Sección Emprendimientos
Unidad de Promoción y Desarrollo Turístico

Dirección de Desarrollo Económico y Turismo

PROCESOS HABILITANTES

Dirección Administrativa

Unidad de Activos Fijos
Unidad de Administración de Existencias
Unidad de Contratación Pública
Unidad de Servicios Generales Mantenimiento y

DE APOYO

Transporte

Sección Servicios Generales
Sección Mantenimiento Vehicular
Sección SISMERT

Dirección de Seguridad Ciudadana

Sección Policía Municipal
Unidad de Gestión de Riesgos
Unidad de Administración de Mercados
Comisaría Municipal
Comisaría de Construcciones

Dirección de Talento Humano

Unidad de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Unidad de Administración y Desarrollo de Talento

Humano

Unidad Presupuestaria

Unidad Contable

Tesorería Municipal

Sección Recaudación

Unidad de Coactivas

Unidad de Servicios Tributarios

Dirección Financiera

Unidad de Infraestructura y Comunicaciones

Unidad de Desarrollo de Software

**Dirección de Tecnologías de la Información y
Comunicación**

Nota: Esta tabla muestra el estatuto orgánico de procesos.

En consecuencia, la Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización Terrazas (2009), en otras palabras, significa que las acciones que realiza la organización enfocada al área financiera, se centran en el manejo eficiente de los recursos, a través de una administración planificada y direccionada para la correcta toma de decisiones con el objetivo de obtener resultados óptimos.

Con lo cual se puede indicar que la elaboración de un modelo de gestión abarca varias aristas con las cuales se puede proporcionar estrategias oportunas, sin embargo, el modelo debe apoyar contundentemente en la solución y enfrentamiento del problema general, convirtiendo esta situación negativa en un propósito de alcances positivos (Terrazas, 2009)

1.3. Formulación del problema

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

1.3.1. Preguntas de investigación

Con el fin de desarrollar de forma más eficiente, se han planteado las siguientes preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el estado actual de las finanzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra?
2. ¿Qué revelan los principales indicadores de gestión financiera sobre la eficiencia de los procesos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra?

3. ¿Qué características clave debe tener un modelo de gestión financiera eficiente para optimizar los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Proponer un modelo de gestión para la sostenibilidad financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el funcionamiento del modelo de gestión financiero actual del GAD-I
2. Estudiar el comportamiento de los ingresos y gastos de los últimos años del GAD-I
3. Diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar la sostenibilidad financiera del GAD-I

1.5. Justificación

No se puede evaluar, lo que está sin medir; esta es una premisa aplicable a todo proceso. Siendo la gestión financiera de un proyecto o de una institución, uno de los aspectos más relevantes que se deben monitorear, requiere de mecanismos, instrumentos o indicadores para tal propósito, en la perspectiva de posibilitar su evaluación, de cara a la toma de decisiones.

La presente investigación busca analizar el modelo de gestión que dispone el GAD Municipal Ibarra, específicamente en el área financiera, así como también, estudiar el comportamiento de los ingresos propios, como los asignados por el Gobierno Central, y por último identificar las características que debe tener un modelo de gestión para una sostenibilidad financiera, esto con el fin de que la entidad cuente con las herramientas posibles para hacer frente a problemas como el alto porcentaje existente de evasión de pago

de impuestos, tasas, contribuciones, entre otros, generando una recaudación irregular a la municipalidad. De acuerdo con el Informe de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional con la Metodología Gobierno por Resultados GPR al 31 de diciembre de 2022 en uno de sus indicadores refleja:

Tabla 2

Recaudación de Cartera Vencida

Indicador	Meta	Resultado del Período	Porcentaje Avance
PORCENTAJE DE RECAUDACION DE CARTERA VENCIDA	\$4'236.755,1	\$4'692.109,43	110,75%

Nota: esta tabla muestra el monto total de cartera vencida y su porcentaje. Informe Ejecutivo GPR GADMI.

Aunque el porcentaje y los ingresos económicos superen la meta establecida, la Tesorería del Municipio de Ibarra ha comunicado que, al considerar los terrenos urbanos, la recaudación monetaria en 2022 experimentó un aumento en comparación con 2021. No obstante, este incremento no se debe a un aumento en la cantidad de personas que cumplen con sus impuestos, sino a un aumento en la valoración de las propiedades realizado el año pasado.

Como se ha expresado, los ingresos autogestionados por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra forman parte importante del presupuesto aprobado para cada año, con el cual se estima la ejecución de obras a nivel de todo el cantón, por lo que su recaudación, manejo y control, son indispensables en la administración pública.

Las estrategias que se desarrollarán están enfocadas en una eficiente recaudación que permitan disminuir el riesgo de evasión de los pagos, dando apertura y opciones a los usuarios para que puedan cancelar sus deudas y que a su vez permita al Municipio de Ibarra

contar con los ingresos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Así también un enfoque en los gastos y su asignación y distribución eficiente en los proyectos establecidos por parte de la municipalidad, en otras palabras, lo que se busca al proporcionar estas herramientas, es que la entidad, se convierta en un referente de buena gestión y que sea percibida como un ente eficiente que planifica obras y la ejecuta en favor de los ciudadanos, que cuando se analice a la administración pública de los recursos que maneja el GAD Municipal Ibarra, se piense en transparencia y acciones encaminadas al bienestar de todos los habitantes del cantón.

En este mismo sentido, el presente trabajo de investigación hace referencia a un tema trascendental como es la sostenibilidad, la cual se debe enfocar en un desarrollo integral y en las buenas prácticas en todos los ámbitos, razón por la cual se pondrá énfasis en los objetivos plasmados en la Agenda 2030, el cual es un plan de acción global que busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Este plan cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales contienen metas que los países deben trabajar para lograr este propósito en los próximos años desde cada uno de sus territorios. Como es de entender el informe país de cumplimiento de la Agenda 2030 se nutre de la información proporcionada en cada uno de los gobiernos locales, basada en el cumplimiento de los planes de estos (*Acerca de La Agenda 2030 Para El Desarrollo Sostenible* | *Comisión Económica Para América Latina y El Caribe*, n.d.)

En consecuencia a lo mencionado, así como lo plasmado en la normativa del estado, que expresa que toda institución del sector público debe prever y establecer actividades que busquen generar bienestar a las personas a través de la satisfacción de sus necesidades, brindando servicios de calidad y de forma oportuna, por lo cual es relevante que todas las acciones, planificación y procesos sean ejecutados de forma eficiente a través de un modelo de gestión financiera sostenible que se enfoque en cumplir los objetivos del GAD Municipal San Miguel de Ibarra.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1 *Gestión Financiera*

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo, esto permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. Sánchez (2006), por otra parte Terrazas (2009), aporta que es la actividad que se realiza en una organización que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados, es por esto que Córdova (2012), indica que el objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

En consecuencia, la Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización Terrazas (2009), en otras palabras, significa que las acciones que realiza la organización enfocada al área financiera, se centran en el manejo eficiente de los recursos, a través de una administración planificada y direccionada para la correcta toma de decisiones con el objetivo de obtener resultados óptimos.

La gestión financiera en los municipios es un aspecto clave para garantizar el funcionamiento efectivo de los servicios públicos y promover un desarrollo tanto urbano como rural sostenibles. Esta gestión se encarga de administrar los recursos financieros disponibles, incluyendo el presupuesto y las finanzas municipales, de manera eficiente y efectiva. Huacchillo Pardo et al., (2020).

La gestión financiera en los municipios se divide en varias áreas, que incluyen la planificación y el presupuesto, la recaudación de impuestos y tarifas, el control y la contabilidad de los ingresos y gastos, la gestión de deudas y financiamiento, y la evaluación y el seguimiento del desempeño financiero. Haro de Rosario & Rosario, (2017), expresa que la gestión financiera es la suministración eficiente de las fuentes o recursos financieros, así como su adecuada planificación con la finalidad de tomar decisiones sobre las inversiones y financiación que corresponde a una empresa respecto a un periodo de tiempo que constituye a un valor circulante, en cumplimiento con la capacidad económica.

2.1.1.1 Modelos de Gestión. Un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento Cabezas Capetillo (2010), esto con el fin de interpretar la realidad y establecer mecanismos y acciones que empujen al cumplimiento de los objetivos institucionales de forma eficiente, afirmación que se complementa con los manifestado por Córdova (2012), quien indica que la gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones, dando respuesta a las preguntas ¿Qué necesitas cambiar?, ¿Cuáles son tus puntos débiles y cuáles son tus puntos fuertes? ¿Cuáles son tus objetivos principales?, ¿Cuál es tu plan? Y ¿Qué vas a hacer para poner tu plan en acción? Fiallos et al., (2018).

Aportando más a esta temática, Cabezas (2020), define como modelo de gestión a la descripción y representación “del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la

sostenibilidad del mismo”, en otras palabras, es contar con las herramientas para ejecutar acciones eficientes, lo que concatenado al estudio realizado por la Procuraduría General del Estado (2021), describe las bases sobre las cuales la organización crea, entrega y capta valor, es así que, describe la relación entre la estrategia política e institucional, los procesos de trabajo, la relación con su público objetivo y con sus aliados clave.

2.1.2 Características de los modelos de gestión

Francés (2006) menciona que los tipos de modelos de gestión se orientan al plano estratégico y organizacional, el cual debe ser balanceado integrando las variables estratégicas, la relación causa-efecto y sus indicadores, sumándose las palancas de valor y tipos de iniciativas que intervendrán en la cadena de valor. Por otra parte, Intriago (2014), señala que los modelos de gestión son una herramienta de comunicación efectiva ya que pueden ser una herramienta eficaz para comunicar información compleja de manera clara y concisa. Los modelos pueden ayudar a las empresas a comunicar sus objetivos, estrategias y planes de acción a diferentes partes interesadas de manera efectiva, es en este sentido que es imprescindible definir los procesos que lo constituyen y a este efecto definió los siguientes procesos:

- a) Gestión estratégica y de la calidad
- b) Gestión de sistemas, tecnología e información
- c) Gestión del mantenimiento
- d) Gestión operativa
- e) Gestión del talento humano
- f) Gestión financiera
- g) Gestión de adquisiciones y logística
- h) Gestión de Marketing.

En este contexto también Sociedad et al. (2020) expresa que un modelo de gestión se caracteriza por:

- a) Simplificación de la realidad: eliminando ciertos rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades;
- b) Realza determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; transparencia, al simplificar y realzar, facilita que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis;
- c) Perspectividad: simplificando se concede mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva específica;
- d) Productividad: un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo;
- e) Abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo;
- f) Provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización; y, por último,
- g) Aplicabilidad, pues pretende ser aplicable a una realidad específica.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de varios modelos de gestión, con sus respectivos autores:

Tabla 3

Cuadro comparativo modelos de gestión

AUTOR	CARACTERISTICAS	EN QUE CONSISTE
MODELO DE RUSSEL ACKOFF	Russel apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: Principio Participativo : Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los	En este modelo se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.

miembros de una organización pueden desarrollarse. **Principio de Continuidad:** Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados

permanentemente.
Principio Holístico El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e independientemente para conseguir mejores resultados.

MODELO DE FRED R. DAVID

PASOS DEL

MODELO: Formulación de las estrategias, Ejecución de las estrategias, Evaluación de las estrategias

Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

MODELO DE H. IGOR ANSOFF

Enfocado: Medio Ambiente, Evaluación de sistemas de respuesta, Postura estrategia, El sistema de administración de eventos estratégicos

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

MODELO DE MICHAEL E. PORTER	El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques: Posicionamiento, Equilibrio, Tomar ventajas de cambio, Estrategias de diversificación, Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque o alta segmentación, Objetivos futuros, Supuestos, Estrategia actual de la competencia, Recursos de la competencia	Plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones
------------------------------------	--	---

Nota: Esta tabla muestra los diferentes modelos de gestión según varios autores., *BLOG SOBRE GESTION ESTRATEGICA*, (2019).

Para el presente trabajo de investigación, el modelo que guarda mayor similitud con el enfoque adoptado es el Modelo de Fred R. David. Esta conclusión se fundamenta en varios aspectos clave, Por una parte, el Modelo de Fred R. David se caracteriza por su enfoque objetivo y sistemático en la toma de decisiones organizacionales. De manera similar, la tesis se centra en el análisis de la situación financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. Se identifican problemáticas específicas y se propone un modelo de gestión como solución, lo cual denota un abordaje sistemático y estructurado.

Además, el modelo de Fred R. David se articula en torno a tres etapas fundamentales: la formulación de estrategias, la ejecución de estrategias y la evaluación de estrategias, en otras palabras, el diagnóstico situacional, el Diseño del modelo de Gestión y la Implementación

Por otra parte, el modelo de Fred R. David enfatiza la importancia de integrar información tanto cuantitativa como cualitativa para una toma de decisiones efectiva. En el presente trabajo, se observa este mismo enfoque, ya que se recurre tanto a datos cuantitativos (análisis de indicadores financieros) como a información cualitativa (análisis de entrevistas y percepción de los funcionarios) para respaldar la propuesta del modelo.

2.1.3 Modelo de Gestión para Gobiernos Autónomos Descentralizados

De acuerdo a lo manifestado por el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, n.d. los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Además de que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Por otra parte, de acuerdo con este mismo manifiesto, se establece que los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, como planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural. (...) En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales. Constitución de La República Del Ecuador (2008) Art. 264.

La gestión financiera en el sector público puede entenderse como el manejo de los recursos económicos disponibles por una entidad gubernamental, para garantizar la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía, la cual está determinada por la capacidad institucional para manejar los recursos públicos en el marco de la ley y a su vez por la adopción de estrategias que permitan obtener más recursos Velasco et al. (2015), dicho esto, Quispe (2021) aporta que el enfoque de gestión por resultados es una estrategia que orienta a que las acciones puedan alcanzar un mayor valor público para el ciudadano, lo que se ve reflejado en la eficiencia y obtención de resultados, esto a través del planeamiento y el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de proyectos, y el seguimiento y evaluación, procedimientos que deben ser implementadas en forma coordinada y complementaria en los

organismos públicos y como consecuencia generar una mayor calidad del gasto en beneficio del ciudadano.

2.1.4 Indicadores de Gestión Gobiernos Autónomos Descentralizados

Según lo expresado en (*Lineamientos y Directrices Para El Seguimiento y Evaluación de Los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)*) (2019) documento que regula a las entidades públicas en el país referente a planificación, establece en su capítulo II Art. 6. que los indicadores son una expresión matemática que sintetiza la información esencial relacionada con un fenómeno que ocurre en cierto momento y en un determinado espacio. Además, permite medir el cumplimiento de los objetivos y de las metas descritas en los Planes de Desarrollo.

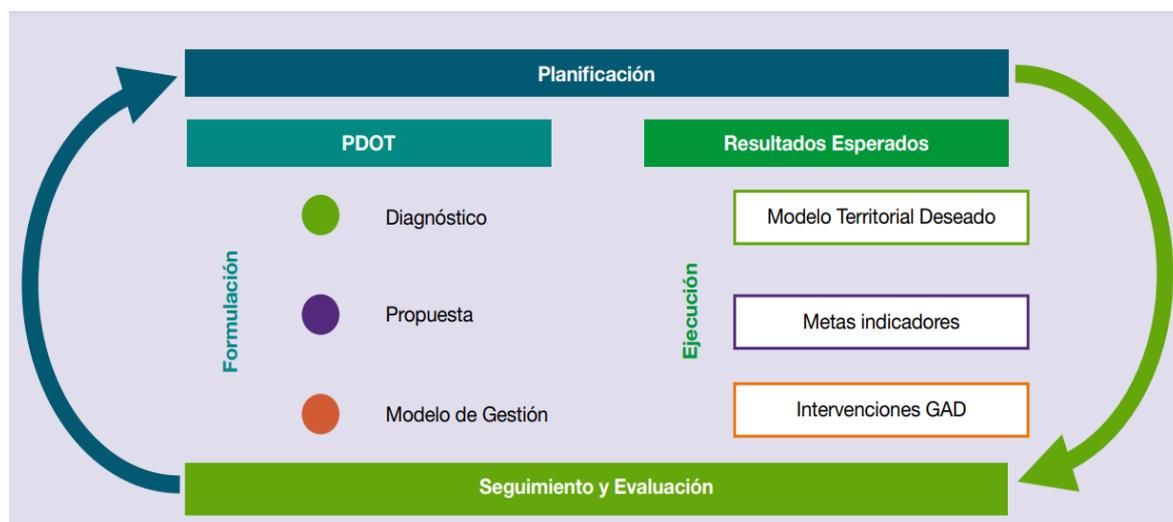
Así mismo determina en su Art. 7 los elementos de un indicador:

- 1) unidad de medida y
- 2) complemento, entendiéndose como el fenómeno que se va a medir.

Bajo esta misma línea, se presenta un gráfico en el que se resume el modelo de Seguimiento y Evaluación realizado por la Secretaria Técnica Planifica Ecuador

Figura 1

Modelo de seguimiento y evaluación



Nota: El presente gráfico muestra el modelo de seguimiento y evaluación de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador.

Art. 8. Propiedades del indicador. - Para la determinación de un indicador se deberá tener un marco teórico conceptual, una fuente de información periódica; y, en el caso de la formulación, se emplearán fichas metodológicas establecidas para este propósito.

Art. 9. Características del indicador. - Para garantizar que el indicador mida adecuadamente el fenómeno deseado y sirva como una base sólida para un adecuado seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos, estos deberán ser:

- Oportunos: permiten obtener información actualizada y de forma adecuada, tanto para poder corregir como prevenir.
- Prácticos: fáciles de recolectar y procesar. Su recolección debe estar asegurada, puesto que esto permite la continuidad de los procesos de seguimiento y evaluación.
- Claros: comprensibles, tanto para quienes los desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.

- **Confiables:** deben responder a una metodología y fuentes comprobables. El indicador deberá estar relacionado con un instrumento de recolección de información periódica; es decir, debe permitir obtener una serie continua y actualizada de información que permita conocer el comportamiento del fenómeno que se quiere medir a través del tiempo.

Art. 10. Tipos de indicadores. - Conforme se establece en la tipología por niveles de intervención, en la cadena de valor público se identifican tres tipos de indicadores en función de su alcance y temporalidad:

- **Indicadores de impacto:** miden las transformaciones estructurales de mediano y largo plazo en las condiciones, características o entorno de un grupo objetivo.

- **Indicadores de resultado:** miden los “efectos intermedios”, en las condiciones y características del grupo objetivo, sobre los cuales la acción pública ha incidido.

- **Indicadores de gestión:** responden a una lógica de eficiencia y permiten determinar la cantidad de recursos empleados tras cada logro descrito. Están integrados por indicadores de insumo e indicadores de producto: los primeros monitorean los recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos utilizados en una intervención, con los que cuenta la institución para llevar a cabo la producción de bienes y servicios; mientras que los otros cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, bajo los criterios de unidad de tiempo y calidad requerida

Posterior a la descripción de los distintos tipos de indicadores, el presente trabajo se apoya fundamentalmente en los Indicadores de Gestión. Esto se deduce por varias razones, entre ellas el énfasis en la eficiencia, ya que los indicadores de gestión están intrínsecamente ligados a la eficiencia, ya que nos permiten medir la cantidad de recursos que se invierten para alcanzar un determinado objetivo. Esta investigación, al centrarse en cómo optimizar los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, lógicamente se enfoca en este tipo de indicadores.

Por otra parte, los indicadores de gestión abarcan tanto los "indicadores de insumo" (que evalúan los recursos utilizados, como el personal, la tecnología o los fondos) como los "indicadores de producto" (que cuantifican los resultados obtenidos, ya sean bienes o servicios). En la tesis, se puede observar un análisis tanto de los ingresos y gastos (que serían los insumos) como de la recaudación y otros resultados financieros (que serían los productos), lo cual concuerda con la naturaleza de los indicadores de gestión.

Si bien es cierto que los indicadores de impacto y resultado son esenciales para una evaluación más amplia del desarrollo y las políticas públicas, en este caso, se enfoca en el análisis y la propuesta de un modelo de gestión financiera. Por lo tanto, los indicadores más relevantes son aquellos que permiten medir la eficiencia y el desempeño de dicha gestión.

A continuación, se detallarán los indicadores necesarios para evaluar aspectos financieros y de gestión

2.1.4.1 Indicadores de Gestión. Los indicadores presentados a continuación son tomados de la información propuesta por Suasnavas (2012) la misma que hace referencia a lo expuesto por el Ministerio de Finanzas y Banco del Estado.

2.1.4.1.1 Indicadores de Gestión Ingresos

- Autosuficiencia Financiera

$$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

Mide la capacidad de la entidad para cubrir su gasto de funcionamiento

- Autonomía

$$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Mide el peso de los ingresos propios respecto de los ingresos totales, mientras mayor peso mayor capacidad de gestión

- Eficiencia de la ejecución del gasto

$$\frac{\text{Inversión Obras Publicas}}{\text{Gastos Totales}}$$

Muestra la importancia de la inversión en obras públicas con relación al gasto total

- Dependencia Financiera

$$\frac{\text{Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Muestra el nivel de dependencia que presenta la entidad con relación a los recursos asignados del gobierno central, sean estas corrientes o de capital

- Generación de recursos propios

$$\frac{\text{Ingresos Tributarios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Medida de esfuerzo fiscal que hacen las administraciones para financiar su desarrollo con recursos propios

- Ingresos propios o impuestos per cápita

$$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Población}}$$

Mide los recursos que cada gobierno seccional recauda por habitante. Los ingresos propios están conformados por los ingresos tributarios y no tributarios

- Ingresos por venta de servicios/gasto total

$$\frac{\text{Ingresos por Venta}}{\text{Gastos Totales}}$$

Indica la capacidad de que los ingresos por suministro de servicios puedan cubrir los gastos

2.1.4.1.2. Indicadores de Gestión Gastos

- Ejecución presupuestaria de gastos

$$\frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Presupuesto Total Asignado}}$$

Mide y monitorea qué tan bien se está llevando a cabo la ejecución del presupuesto en el área de gastos de una entidad. Su objetivo principal es proporcionar información sobre la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos asignados

- Eficiencia en la ejecución de obras

$$\frac{\text{Gastos de Capital}}{\text{Ingresos de Capital}}$$

Los ingresos de capital deben estar orientados a la reposición de los activos o al mejoramiento de la infraestructura física es por ello por lo que este indicador los compara con los gastos de capital que incluyen bienes muebles. Inmuebles e inversión.

- Gasto corriente per cápita

$$\frac{\text{Gasto Corriente}}{\text{Población}}$$

Mide los recursos destinados a gasto corriente por habitante en cada gobierno seccional

- Esfuerzo administrativo

$$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Gasto Corriente}}$$

Indicador propuesto por el COOTAD donde se consideran los ingresos totales excepto financiamiento

Según lo manifestado en su trabajo de investigación Cáceres (2019) indica que los indicadores de gestión representan el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar al desenvolvimiento de los planes, convirtiéndose en una necesidad en todas las instituciones. Por otra parte Pérez (n.d.) indica que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, mediante los cuales, después del proceso evaluativo, pueden ser la base para ayudar en la correcta toma de decisiones con el objetivo de corregir o prevenir riesgos. Se debe considerar además, que los indicadores deben estar conectados a metas, lo que permita un crecimiento y mejoramiento integral que busque compactar el establecimiento de los objetivos estratégicos y de corto plazo, es así que los indicadores son herramientas para una buena práctica a nivel gerencial para la estructura y planificación de estrategias Cáceres (2019).

2.1.4.2 Ventajas de los Indicadores de gestión. Según lo expresado por Pérez (n.d.) algunas de las ventajas que puede tener el establecimiento de indicadores de gestión dentro de una organización, se tiene:

- **Satisfacción del cliente:** Determinar las prioridades de una empresa establece el rumbo de su desempeño. Si la satisfacción del cliente es una prioridad para la empresa, esta se encargará de comunicarlo a su personal en todos los niveles y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión. De esta manera, la comunicación con el personal será más efectiva, y esto originará que toda la organización se encamine en una misma dirección logrando los objetivos planteados.

- **Monitoreo del proceso:** La mejora continua solo puede lograrse si se realiza un seguimiento detallado de cada paso en el proceso que conforma la cadena de acciones. Las mediciones son herramientas fundamentales no solo para identificar oportunidades de mejora, sino también para implementar cambios de ser necesario.

- **Benchmarking** Si una organización busca mejorar sus procesos, una opción efectiva es expandir sus horizontes y familiarizarse con el entorno para aprender y aplicar esos conocimientos adquiridos. Una forma de lograrlo es mediante el benchmarking, que implica evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otras empresas. Esta práctica se facilita si se cuenta con indicadores implementados como punto de referencia.

- **Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición permite al personal saber de qué forma aportan para el cumplimiento de las metas planteadas por la organización y las implementaciones necesarias para su ejecución.

2.1.4.3 Características de los Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión deben apoyar a la organización para conseguir sus objetivos. Pérez, (n.d.) Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** Se refiere a la capacidad de definir el evento que se desea medir de manera rápida y económica en términos de tiempo y recursos.
- **Adecuación:** Se entiende como la capacidad de la medida para describir completamente el fenómeno o efecto en cuestión. Debe reflejar con precisión la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo** Se refiere a la propiedad de ser permanente durante un período de tiempo deseado
- **Participación de los usuarios** Es la habilidad de involucrar a los usuarios desde el diseño, proporcionándoles los recursos y la capacitación necesarios para su implementación. Este es un elemento fundamental para motivar al personal a cumplir con los indicadores.
- **Utilidad** Es la capacidad del indicador para estar siempre enfocado en identificar las causas que han llevado a alcanzar un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad** Se refiere a la capacidad de recolectar los datos a tiempo. También requiere que la información sea analizada oportunamente para poder tomar medidas.

2.1.2.5 Sostenibilidad. Tomando de referencia lo plasmado por Zarta (2018) este concepto integra diversos aspectos muy importantes, entre los cuales podemos contemplar:

- La sustentabilidad tiene que ver con lo finito y delimitado del planeta, así como con la escasez de los recursos de la tierra
- Con el crecimiento exponencial de su población
- Con la producción limpia, tanto de la industria como de la agricultura
- Con la contaminación y el agotamiento de los recursos naturales

Por otra parte (O’Riordan, 1988) lo define como

“La sostenibilidad’ parece ser aceptada como el término de mediación diseñado para cerrar la brecha entre ‘desarrollistas’ y ‘ambientalistas’. Su simplicidad seductiva y su significado aparentemente auto evidente han escondido su ambigüedad inherente”.

En conclusión, podemos decir que la sostenibilidad se puede entender como la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas y mejoran la calidad y condiciones de vida de la población en general, a través del uso de tecnologías limpias y una relación no destructiva con la naturaleza. Además, implica la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con el desarrollo, fortaleciendo así las condiciones del medio ambiente. Asimismo, implica aprovechar los recursos naturales dentro de los límites de su regeneración y crecimiento natural evitando un impacto negativo en todos los actores involucrados

“La sostenibilidad es la capacidad de mantenerse o sostenerse. Una iniciativa es sostenible si persiste en el tiempo” (Zarta, 2018).

2.1.2.5.1 Sostenibilidad Financiera

De acuerdo a García López & García Moreno (2010) la gestión por resultados viene a ser una estrategia para las instituciones públicas con el fin de contribuir a la generación de un mayor valor público para el ciudadano, focalizando primero los resultados (cambios en la sociedad) y en función de ello se determinan la composición de los insumos, actividades y productos para lograrlos, es en este contexto, que de forma más concreta se define como:

El conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno

Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos Institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos. (p.7)

Además, es esencial destacar los principios establecidos en el Artículo 5 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, como son: Sujeción a la planificación, Sostenibilidad fiscal, Coordinación, Transparencia y acceso a la información, Participación Ciudadana, Descentralización y Desconcentración. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (p.17).

Es en este sentido que todas las instituciones del estado deben apegarse a los principios antes mencionados, para el correcto manejo de sus finanzas, ya que esto permite que se desarrolle y encamine hacia una sostenibilidad financiera, tal como se expresa:

Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, (p.16).

Para evaluar la sostenibilidad financiera del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, el enfoque es en analizar un conjunto de elementos clave, considerando la información disponible y los esfuerzos para obtener datos adicionales. Esto permitirá tener una visión lo más clara y práctica posible de su situación financiera.

En la medida en que los datos lo permitan, analizaré la eficiencia en la ejecución del gasto, especialmente en obras para la comunidad, y el porcentaje de ejecución del presupuesto.

Además, en caso de obtener la información necesaria, mediré la capacidad del municipio para generar ahorro y su nivel de endeudamiento.

Analizaré la información disponible sobre cuánto dinero recauda el municipio por impuestos y otras fuentes, identificando los tipos de ingresos más relevantes y las tendencias generales en la recaudación.

Consideraré la información cualitativa disponible sobre las políticas financieras del municipio y los planes de desarrollo, para evaluar si las decisiones financieras que se están tomando se alinean con una visión de sostenibilidad a futuro.

Este enfoque permitirá evaluar la sostenibilidad financiera del GAD Municipal de Ibarra de una manera clara y relevante para mi investigación, adaptándome a las posibilidades de acceso a la información.

2.1.2.5.2 Eficiencia

El Diccionario de la Real Academia Española define la eficiencia como *“la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”*

Ampliando este concepto Mokate, (2001) menciona que la eficiencia se refiere a la medida en que se logran los objetivos de una iniciativa o un plan al utilizar la menor cantidad de recursos o costos posibles. Si no se cumplen completamente los objetivos o si se desperdician recursos, la iniciativa se vuelve ineficiente o menos eficiente. Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa debe ser efectiva en la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, como se puede analizar estas afirmaciones, la eficiencia va de la mano estrechamente con la eficacia para lograr los planes y proyectos establecidos.

2.1.2.5.3 Eficacia

El diccionario de la Real Academia de la Lengua lo define como *“La Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.*

(Mokate, 2001) lo desarrolla como la medida en que se alcanzan los resultados deseados. Una organización eficaz logra completamente su propósito o misión y por esa misma razón un programa se considera eficaz y exitoso cuando logra los objetivos esperados.

Por tanto, una iniciativa se considera eficaz cuando logra sus objetivos dentro del plazo establecido y con los estándares de calidad previstos. No obstante, es importante indicar que la eficacia se centra en el logro de los objetivos, sin considerar el gasto o la utilización de recursos.

2.1.2.5.4 Eficiencia vs. Eficacia

La eficiencia y la eficacia son dos conceptos importantes en la gestión y evaluación de proyectos, procesos y sistemas. Aunque a menudo se utilizan de manera intercambiable, estos dos términos tienen significados distintos. Por una parte, la eficiencia se refiere a la capacidad de lograr un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Se trata de hacer las cosas de manera correcta y optimizada, minimizando el desperdicio y maximizando la productividad, por otra parte, la eficacia es cumplir a toda costa un objetivo planteado sin miramientos al manejo de recursos, solo enfocado al resultado final.

“Para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz. La eficacia es necesaria (sin ser suficiente) para lograr la eficiencia: la iniciativa o la organización tiene que cumplir sus objetivos para ser eficiente” Mokate (2001).

2.1.2.5.5 Ciudades Sostenibles

La sostenibilidad urbana y rural no es sólo una cuestión de calidad ambiental, sino el resultado de una compleja interacción trilateral entre el entorno ambiental, el entorno económico y el entorno social Mella & López (n.d.), este argumento complementa lo manifestado por Terraza et al., n.d. quien indica que en la iniciativa de ciudades emergentes

y sostenibles, se argumenta que el crecimiento urbano sostenido en las ciudades intermedias debería venir acompañado de un mayor poder económico y de gobernanza, considerando un proceso de descentralización que traspase poder hacia los gobiernos locales más próximos a los problemas de los ciudadanos (subsidiariedad); ello conduciría a un nuevo escenario de crecimiento sostenible

En Ecuador, la estructura política de los cantones abarca diferentes unidades territoriales, como comunidades, parroquias urbanas y parroquias rurales. Dentro de este contexto, las ciudades se destacan por tener una mayor densidad de población urbana. Sin embargo, uno de los desafíos constantes para las administraciones municipales es reducir las brechas existentes en las necesidades básicas insatisfechas entre las áreas urbanas y rurales. Al mismo tiempo, se busca promover la cohesión social y la equidad en el ámbito social de manera equitativa.

2.1.2.6 Calidad. Zouari, G. y Abdelhedi (2021) lo define como un elemento fundamental para alcanzar la satisfacción de los clientes, la misma que evalúa si las necesidades de cada persona fueron satisfechas o no a través de la prestación del servicio. La satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con la calidad del servicio y es un indicador de si el cliente volverá a realizar transacciones económicas o solicitar nuevos servicios a la organización o entidad en cuestión.

Es relevante destacar que la calidad es un elemento crucial para el progreso, ya que persigue la excelencia y coloca al ser humano en el centro. En este sentido, la calidad impulsa la implementación de estrategias que orientan al cliente, fomenta la creación de alianzas y redes para un desarrollo productivo eficiente, ágil y flexible, y, además, estimula el espíritu emprendedor y abre camino hacia la organización (Vargas & Aldana de Vega, 2014).

2.1.2.6.1 Calidad en la Gestión Pública

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo a través de su Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública CLAD (2008) manifiesta:

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad (p.7).

En consecuencia a lo manifestado anteriormente sobre calidad, y aplicando este concepto en la gestión pública Moyado (2011), la define como:

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos.

Acotando aún más sobre estas afirmaciones el CLAD (2008) indica que «La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad» (p.7).

En conclusión, una gestión de calidad está estrechamente relacionada en buscar el bienestar de la sociedad a través de la satisfacción de sus necesidades, enfocándose en la mejora continua de sus políticas y procesos y dentro de los tiempos esperados.

2.1.2.7 Presupuesto. Los presupuestos de las entidades públicas se estructurarán según correspondan a cada uno de los ámbitos definidos en la clasificación del sector público. Aquellas que forman parte del Presupuesto General del Estado lo harán de conformidad a la presente normativa técnica; en tanto que, para las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social, su estructura responderá al cumplimiento de su misión, objetivos y metas y a las disposiciones que sobre la materia se encuentran contenidas en sus leyes específicas.

2.2 Marco Legal

En cuanto a la normativa vigente se puede establecer criterios referentes a términos y definiciones vinculadas al contexto de la planificación, optimización de recursos y gestión por resultados.

En la Constitución de La República Del Ecuador (2008) establece en su Art. 226 «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»

Profundizando más sobre este concepto y para efectos de este trabajo de investigación, en la misma Constitución de La República Del Ecuador (2008) en su Art. 238 recalca «Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana»

Es así que al referirnos a la autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (n.d.) en su Art. 5 enfatiza «La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos

niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria»

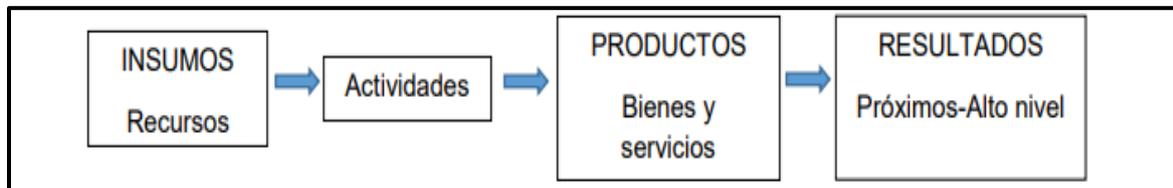
En otras palabras, son los Gobiernos Autónomos Descentralizados quienes, en el ámbito de sus competencias, generarán recursos a través de la planificación y establecimiento de políticas públicas que permitan satisfacer y cumplir las necesidades de sus ciudadanos, este criterio es complementado con lo establecido en la Constitución de La República Del Ecuador (2008) en su Art. 270 «Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad. »

Es en este sentido que las instituciones del estado deben enmarcarse dentro del Plan Nacional de Desarrollo que de acuerdo a la Constitución de La República Del Ecuador, (2008) en su Art. 280 dictamina: «El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.»

En este mismo contexto, El Ministerio de Economía y Finanzas a través del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (n.d.) se refiere a la Presupuestación por Resultados «Los presupuestos públicos se programarán y ejecutarán en el marco metodológico de la presupuestación por resultados, sobre la base de programas identificados en estrecha vinculación a los objetivos definidos por la planificación y en un horizonte plurianual, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público y promover la consecución de los resultados esperados» (p.33.).

Figura 2

Cadena de Producción y Resultados



Nota: El gráfico muestra la cadena de producción y sus resultados., Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (p.34)

Por último, es importante enfatizar que una correcta planificación debe ser sustentable en el tiempo, promoviendo el desarrollo y satisfacción de los ciudadanos. El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial en el Art. 3. En referencia a la sustentabilidad del desarrollo, enfatiza «Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país.»

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Descripción del área de estudio

San Miguel de Ibarra, cabecera municipal del Cantón Ibarra y capital de la Provincia de Imbabura, es la urbe más grande y poblada de la misma. Se localiza al norte de la región interandina del Ecuador, en la hoya del río Chota, en un valle atravesado en el este por el río Tahuando, al sureste de la laguna Yahuarcocha, se encuentra a una altitud de 2215 m s. n. m. y con un clima templado seco de altura, con 18 °C en promedio.

Es así, que el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, ubicado en las calles García Moreno y Bolívar, de acuerdo con sus competencias maneja recursos propios entre ellos impuestos, tasas y contribuciones, rentas de inversiones y multas, así como de asignación presupuestaria del Gobierno Central, habiendo tenido como presupuesto total aproximado para el 2024 de \$160'000.000 USD y para el 2025 un presupuesto aprobado de \$106'329.981, razón por la cual el área específica del estudio se realiza en la dirección financiera del Municipio de Ibarra, distribuidos en diferentes áreas.

Figura 3

Ubicación GADM IBARRA



Nota: la presente figura muestra la ubicación del GADM de Ibarra., Google Maps.

3.1.1 Nivel de Estudio

3.1.1.1 Alcance

En la presente investigación, utilizó el análisis descriptivo, ya que se buscó especificar y analizar las características y propiedades permitiendo el análisis e interpretación de los datos e información recopilada; esto con el fin de realizar un diagnóstico y evaluación de la situación actual de los recursos propios del GAD Ibarra, esto basándose en lo indicado por (Dankhe, 1986) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Aplicando un Check List de verificación se determinó el alcance del proceso objeto de investigación, identificando tiempo, insumos, procesos, resultados esperados, productos e impactos a generar desde la gestión financiera.

3.1.2 Enfoque y tipo de investigación

3.1.2.1 Enfoque

De acuerdo con (Hernandez, 2014) Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.

El enfoque de la presente investigación se desarrollará con enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permite integrar ambos modelos de análisis para abordar de manera integral el objeto de estudio, que en este caso es la optimización de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. El objetivo es diseñar un modelo de gestión que no solo minimice las carencias de la entidad, sino que también maximice el uso eficiente de sus recursos, con el fin de generar un mayor valor para esta entidad pública mejorando la satisfacción y percepción de la gente.

3.2 Diseño

Según Hernandez (2014) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

La metodología utilizada en el proyecto fue un diseño no experimental longitudinal, debido a que ya existe información histórica de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ibarra, referente a la recaudación de los ingresos propios, su manejo y control, así como la información histórica de la evasión del pago de los mismos, teniendo así la información oportuna, aportando para el desarrollo de esta investigación, y será transversal ya que se analizaran otras variables que influyen en esta problemática, como situación actual, pandemia, entre otros.

3.3 Método de Investigación

3.3.1 *Deductivo*

De acuerdo con lo expresado por Bernal (2016) en este enfoque, se emplea la lógica para derivar conclusiones que parten de hechos particulares considerados como válidos, con el propósito de llegar a conclusiones de carácter general. En resumen, el método deductivo comienza con un análisis detallado de los hechos y fórmulas conclusiones universales que se presentan como leyes, fundamentos o principios de una teoría

Es en este sentido que la presente investigación se respaldó en el enfoque deductivo, ya que se partía de la premisa previa de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra enfrentaba deficiencias en la gestión de recursos debido a la carencia de procesos apropiados que aseguraran la eficiencia, eficacia y efectividad específicamente en la recaudación de ingresos propios. En otras palabras, se dedujo esta problemática, pero era necesario confirmarla mediante los resultados obtenidos.

3.3.2 Inductivo

Rivas (2017) lo define como «El método inductivo consiste en la generalización de hechos, prácticas, situaciones y costumbres observadas a partir de casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador, o investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de objetos a la unidad de conceptos» En resumen, la aplicación de este método facilitó la obtención de información precisa y válida, lo cual establece las bases para formular recomendaciones pertinentes a la totalidad de la Gerencia Financiera. Este enfoque ayudó a comprender mejor la perspectiva de la población participante del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra.

3.3.3 Analítico-Sintético

Rodriguez Jimenez & Pérez Jacinto (2017) indica que «El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis.»

Es en este sentido, que la presente investigación fue analítico-sintético en razón de que se estudió el comportamiento de los ingresos y gastos a través de los indicadores financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, lo que permitió identificar las falencias que presentaba la institución, para posterior proponer un modelo de gestión para la sostenibilidad financiera que enmarque las acciones y estrategias oportunas que permitirán la mejora continua en todos los procesos, así como el cumplimiento de objetivos institucionales.

Adicional, la presente investigación fue de tipo transversal, ya que la información investigada fue recopilada por una sola vez en el tiempo con el fin de analizar los datos financieros y de gestión establecidos.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

«La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población» Hernandez (2014)

Tomando en consideración que la presente investigación es parte del análisis de un caso que es el Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, se tomó como criterio de población a los responsables de las seis jefaturas de la dirección financiera, siendo tesorería, contabilidad, presupuesto, unidad de coactivas, unidad de control y fiscalización tributaria y unidad de servicios tributarios, además del Director Financiero a quienes se aplicó el método de la entrevista.

Es importante indicar que, se consideró como muestra a la totalidad de la población, teniendo en cuenta su tamaño, con el fin de obtener información que sea oportuna y confiable acerca de los procesos financieros que se ejecutan en el GAD Municipal Ibarra.

3.4.1.1. Matriz de Población y Muestra

Tabla 4

Matriz Población

Población	Cantidad	
Director Financiero	1	Entrevista
Analista Financiero	3	Encuesta
Analista de reclamos tributarios	1	Encuesta
Responsable Control y Fiscalización	1	Entrevista

Analista de control y fiscalización	4	Encuesta
Jefe departamento tesorería	1	Entrevista
Analista de tesorería	3	Encuesta
Supervisor de caja y recaudación	1	Encuesta
Cajero recaudador	5	Encuesta
Recaudador	1	Encuesta
Asistente Administrativo	1	Encuesta
Contador General	1	Entrevista
Analista de Contabilidad	5	Encuesta
Jefe departamento de presupuesto	1	Entrevista
Analista de Presupuesto	3	Encuesta
Responsable de Coactivas	1	Entrevista
Abogado	2	Encuesta
Notificador	3	Encuesta
Asistente de coactivas	4	Encuesta
Responsable Servicios Tributarios	1	Entrevista
Analista tributario	5	Encuesta
Inspector de control tributario	1	Encuesta
Asistente de Servicios tributarios	1	Encuesta
Técnico de servicios tributarios	1	Encuesta
Total	51	

Nota: Esta tabla muestra la población matriz., Municipio de Ibarra (2024).

3.5 Instrumentos de Investigación

3.5.1 *Recolección de información*

Hernandez (2014) manifiesta que los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida.

En lo referente a la recolección de la información se recopiló datos de fuentes primarias que comprende: encuestas, entrevistas, así como las asignaciones que realiza el Gobierno Central como parte de sus competencias, de igual manera se compiló información de fuentes secundarias, tomando como datos los datos históricos de las acciones realizadas en cuanto a la recaudación de ingresos propios del GAD- Ibarra, su recaudación histórica, las variables que han afectado su correcta recaudación, entre otros.

Como instrumento de investigación el presente trabajo utilizó la entrevista a los gestores de los procesos dentro del área financiera del GAD municipal Ibarra, por otra parte, a través del método de observación, se pudo analizar de primera mano el desarrollo de las actividades y procedimientos realizados dentro de la Dirección Financiera. Adicional, se realizará una matriz FODA para tener una visión más clara del estado situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra.

3.5.2 *Observación*

Ríos (2017) propone que este tipo de investigación se ejecuta in situ, es decir, en el lugar donde se desarrolla el objeto de estudio. Siendo que, esto permite conocer al investigador más a profundidad el problema y los datos obtenidos.

En otras palabras, con la observación de campo, se obtiene la información de primera mano y de forma directa desde el lugar en el que ocurre y se desarrolla el objeto de estudio, afianzando la veracidad de los datos y su posterior revisión.

3.5.3 Entrevista

La entrevista es un instrumento ampliamente utilizado en la investigación con el fin de obtener información de primera mano de los participantes. Según (Kvale, 1996) «la entrevista es un diálogo planificado entre el investigador y el entrevistado, con el propósito de obtener información relevante y significativa para la investigación». Por otra parte Fontana, A., & Frey, (2005) «la entrevista es una herramienta poderosa para explorar las experiencias, percepciones y significados subjetivos de los individuos, así como para comprender los contextos sociales en los que se desenvuelven». En esta investigación, la entrevista se efectuó a los jefes departamentales de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ibarra

3.5.4 Análisis de la información

Se realizó dos tipos de análisis de información: la primera fue cualitativa, en donde a través de las entrevistas realizadas, se realizó una transcripción fidedigna de la misma, se determinó y analizó las ideas centrales.

En cuanto a las encuestas, el análisis de la información fue realizado a través de la tabulación de datos, donde se analizará también la información obtenida, y de ser el caso se hará un análisis de estadística descriptiva.

3.5.5 FODA

Según Dess (2020) «el análisis FODA es una técnica que permite a las organizaciones evaluar su posición competitiva al examinar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta, lo que les ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas»

Por otra parte Barney & Hesterly (2020) «el análisis FODA es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar su ventaja competitiva al identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan su posición en el mercado y su capacidad para crear y mantener una posición estratégica sostenible»

Es así, que el análisis FODA del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, permitió establecer profundamente la situación actual y como transformar las debilidades actuales en oportunidades de crecimiento y mejora y posteriormente convertirlas en fortalezas.

3.6 Marco Empírico

Es relevante subrayar que en diversos estudios relacionados con el tema de esta investigación se ha observado una coherencia en la metodología empleada. En el artículo de la revista "La Ley de Economía sostenible: la sostenibilidad financiera del sector público", la autora Sáiz Antón (2011) llevó a cabo un análisis de las medidas relacionadas con la sostenibilidad financiera del sector público, calculando en los criterios establecidos en el Plan Europeo para la Recuperación Económica de la Unión Europea.

Según Sáiz Antón (2011), el propósito del estudio centrado en la sostenibilidad financiera es incorporar medidas que modifican el patrón de crecimiento económico, impulsan la recuperación, aseguran el bienestar social futuro y generan empleo.

Esta investigación indica que la sostenibilidad financiera es crucial para garantizar un financiamiento estable ya largo plazo, con el objetivo de cubrir las necesidades necesarias para cumplir con los objetivos de conservación y el mandato constitucional relacionados con el sector estratégico de biodiversidad. Esto se realiza teniendo en cuenta la participación de la sociedad y asegurando la utilización sostenible de los recursos y servicios ambientales.

Es fundamental señalar que se seleccionaron exclusivamente estos dos artículos como puntos de referencia en cuanto a la metodología y el enfoque, ya que el contexto guarda similitud con el abordado en el presente estudio sobre "Sostenibilidad Financiera".

Es importante destacar que en múltiples estudios relacionados con el tema de esta investigación se ha observado que la metodología utilizada es congruente. Es así que en el artículo de revista "*La Ley de Economía sostenible: la sostenibilidad financiera del sector público*" la autora Sáiz Antón (2011) realizó un análisis de las medidas sobre la sostenibilidad

financiera del sector público, a partir de los criterios marcados en el Plan Europeo para la Recuperación Económica de la Unión Europea.

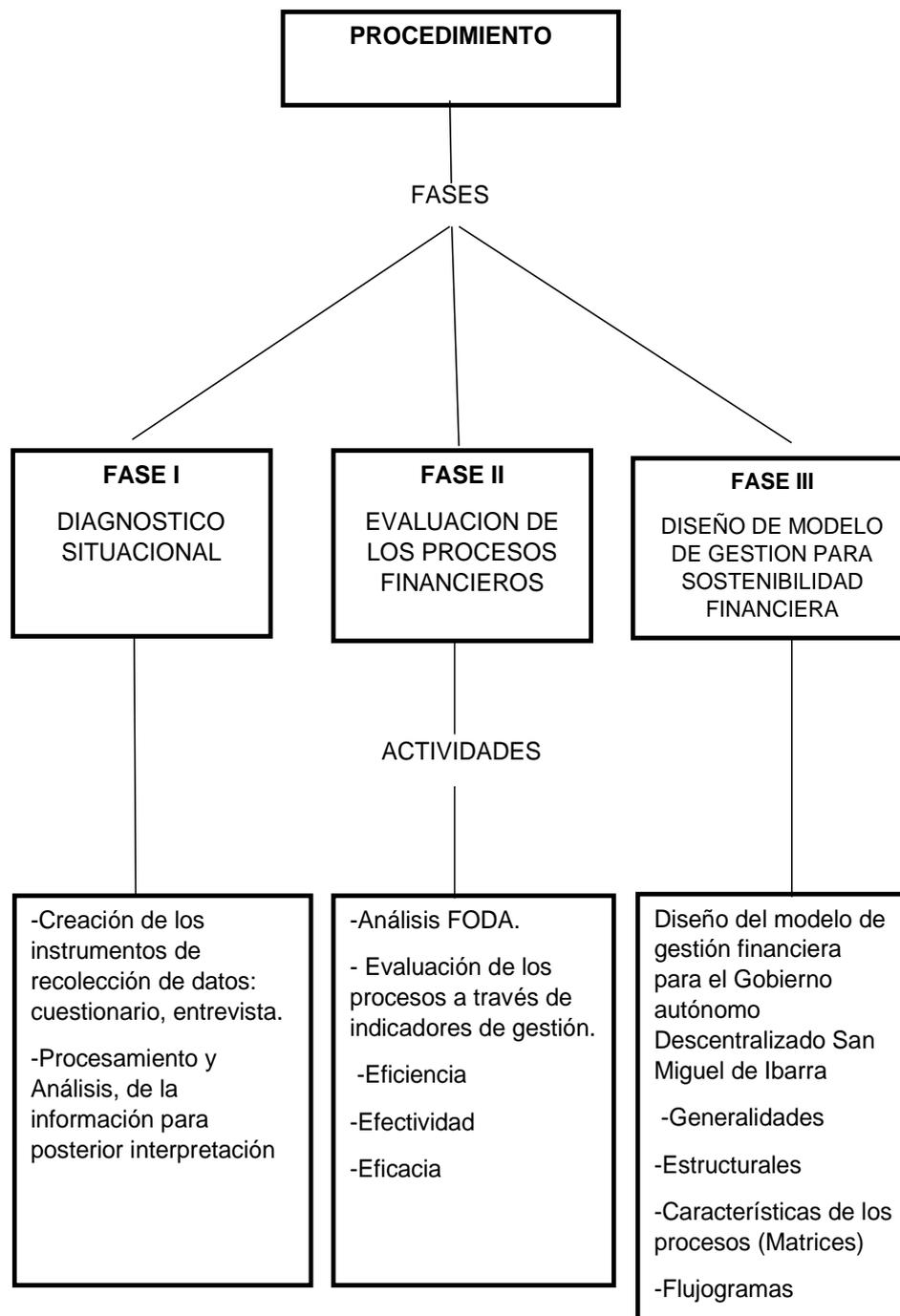
Según Sáiz Antón (2011) el objetivo del estudio enfocado en sostenibilidad financiera es incluir medidas para cambiar el patrón de crecimiento de la economía, impulsar su recuperación, garantizar el bienestar social futuro y crear empleo.

Esta investigación indica que es la vía para garantizar un financiamiento estable y a largo plazo, con el objetivo de cubrir las necesidades necesarias para cumplir con los objetivos de conservación y el mandato constitucional relacionado al sector estratégico de biodiversidad. Esto se realiza teniendo en cuenta la participación de la sociedad y asegurando la utilización sostenible de los recursos y servicios ambientales.

Es fundamental destacar que se seleccionaron exclusivamente estos dos artículos como puntos de referencia en cuanto a la metodología y los dado que el contexto guarda similitud con el abordado en el presente estudio titulado "Sostenibilidad Financiera", se puede asegurar que la metodología utilizada es consistente y respalda tanto los instrumentos como el enfoque adoptado para recopilar la información que fundamenta la elaboración del Modelo de Gestión destinada a la Sostenibilidad Financiera del GAD Municipal Ibarra.

Figura 4

Fases del Procedimiento



Nota: esta Figura muestra las fases de procedimientos financieros. Elaboración propia.

3.6.1 Descripción de las Fases

Fase I: Diagnostico Situacional

Con el propósito de lograr el primer objetivo, que consiste en evaluar la situación financiera de la empresa, se llevó a cabo la creación de los instrumentos de recopilación de información mediante la aplicación de la técnica de entrevista. Estos instrumentos fueron aplicados para entrevistar a los directores departamentales de contabilidad, tesorería, presupuesto y servicios tributarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra

Por otra parte, los datos recopilados fueron organizados en tablas estadísticas y, adicionalmente, se representaron gráficamente mediante diagramas de pastel con el fin de facilitar el análisis estadístico.

Fase II: Evaluación de los procesos financieros

En esta fase, se elaboró una matriz FODA, con el fin de obtener una visión global de los aspectos internos y externos de la institución, específicamente en el área financiera, esto con el objetivo también de medir y analizar los indicadores de gestión.

Fase III: Diseño del modelo de gestión para la sostenibilidad financiera

Para el desarrollo de esta fase después de compilar y analizar la información, y con base en los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar el modelo de gestión financiera, enmarcando su desarrollo en aspectos organizacionales como misión, visión, objetivos y políticas. Este modelo se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos especialmente de la recaudación de los ingresos propios de la entidad, y la optimización de sus recursos en la ejecución apropiada del presupuesto y por consecuencia la satisfacción y percepción de la ciudadanía.

3.7 Consideraciones Bioéticas

Es menester indicar que en la presente investigación no se efectuó experimentos, es decir, no se hizo uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información.

Es imperativo indicar que se cuenta con la autorización del Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra para elaborar este proyecto de investigación, con lo cual se cuenta con la apertura necesaria para efectuar encuestas y entrevistas al personal del área financiera.

Adicional, se debe indicar que la información obtenida como parte de este proyecto de investigación, fue manejada con absoluta discreción, y de manera fidedigna, esto con la finalidad de cuidar la integridad tanto del personal que participa en el tema de investigación, así como para salvaguardar la información y presentarla de forma inequívoca, tomando en cuenta también que todo este proceso de información exclusivamente es para fines académicos.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se refleja el análisis individual de los resultados que han sido resultado esta investigación, específicamente en la aplicación de encuestas a los funcionarios de los departamentos, así como la aplicación de entrevistas a jefes departamentales, mecanismo con el cual se evidencia la ejecución de los objetivos y su afectación directa en la gestión y manejo de los recursos y su correcta aplicación.

En la recolección y análisis de la información fue necesario utilizar como herramienta la grabadora del celular y el programa Microsoft Word con el cual se redactó la información obtenida y necesaria para el desarrollo del análisis de las entrevistas

Por otra parte, también a través de la página web del GAD Municipal Ibarra se obtuvo la información correspondiente a las cédulas presupuestarias del año 2021- 2022 con el cual se pudo evidenciar a ciencia cierta los ingresos presupuestados con los cuales la municipalidad pretende realizar y ejecutar las obras planificadas al inicio de la gestión.

Por último, con el propósito de comprender la situación actual del GAD Municipal Ibarra, se evaluó la importancia de implementar un modelo de gestión para la sostenibilidad financiera mediante el análisis de una matriz FODA.

4.1 Resultados

4.1.1 Diagnostico Situacional GAD Municipal Ibarra

4.1.1.1 Análisis de la encuesta realizada de funcionarios

1. ¿Indique la unidad a la que pertenece?

Tabla 5

Unidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Dirección financiera	5	8%
Control y fiscalización tributaria	5	10%
Contabilidad	6	12%
Tesorería	12	24%
Presupuesto	4	8%
Unidad de Coactiva	10	20%
Servicios Tributarios	9	18%
Total	51	100

Nota: esta tabla muestra las unidades de frecuencia. Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano, la mayor parte de funcionarios de la Dirección Financiera se concentran en las áreas de tesorería unidad de coactivas y servicios tributarios, por otra parte, los departamentos de contabilidad y control y fiscalización tributaria y funcionarios de la unidad de la dirección financiera le siguen en número, finalizando por presupuesto con cuatro personas.

2. ¿Cómo calificaría la situación financiera actual del Municipio de Ibarra?

Tabla 6

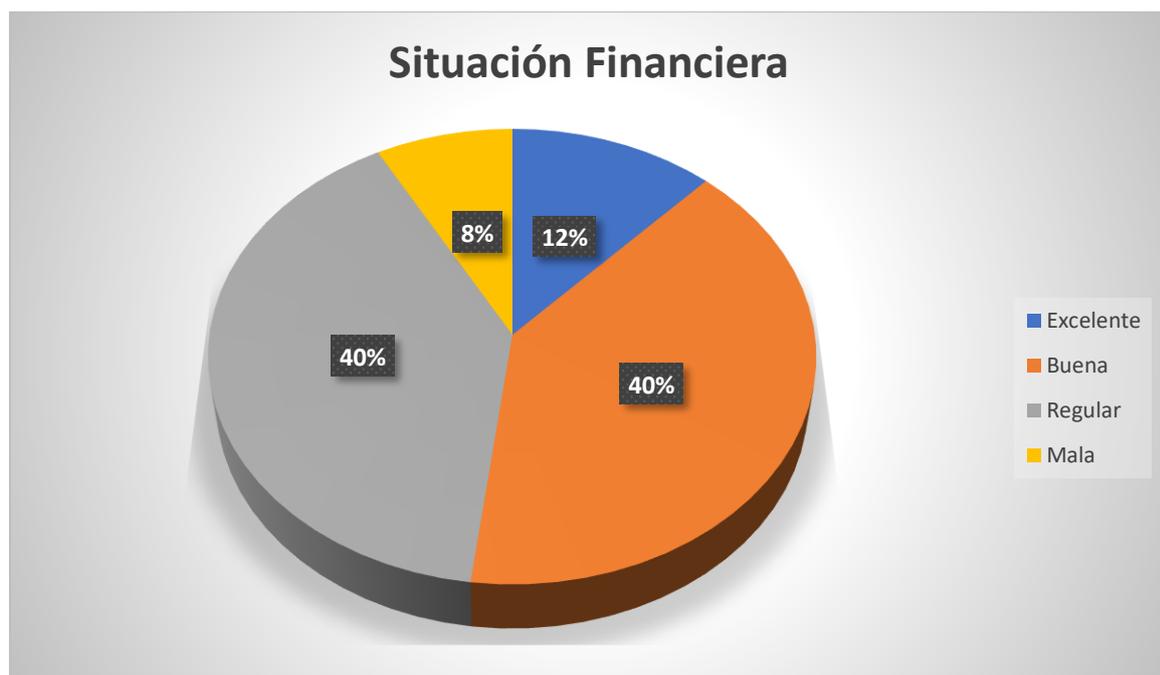
Situación financiera actual

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje
Excelente	1	1	0	2	0	1	1	6	12%
Buena	3	2	3	4	2	3	3	20	40%
Regular	0	2	3	4	2	5	4	20	40%
Mala	0	0	0	2	0	1	1	4	8%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra la situación financiera actual de la entidad., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 1

Situación Financiera



Nota: El gráfico muestra la situación financiera en porcentajes. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

La percepción sobre la situación financiera del Municipio de Ibarra revela un sentimiento mayoritariamente neutro, aunque con una ligera inclinación hacia lo positivo. Los ciudadanos califican la situación como "Regular" (40%) o "Buena" (40%), sin opiniones extremas como "Excelente" o "Muy Mala". Esta distribución sugiere una visión general más optimista que pesimista, lo cual es un buen indicador, pero tampoco ignora los retos existentes. Esta situación puede considerarse un punto de partida prometedor para implementar nuevas estrategias y explorar áreas de mejora."

3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas financieras del Municipio?

Tabla 7

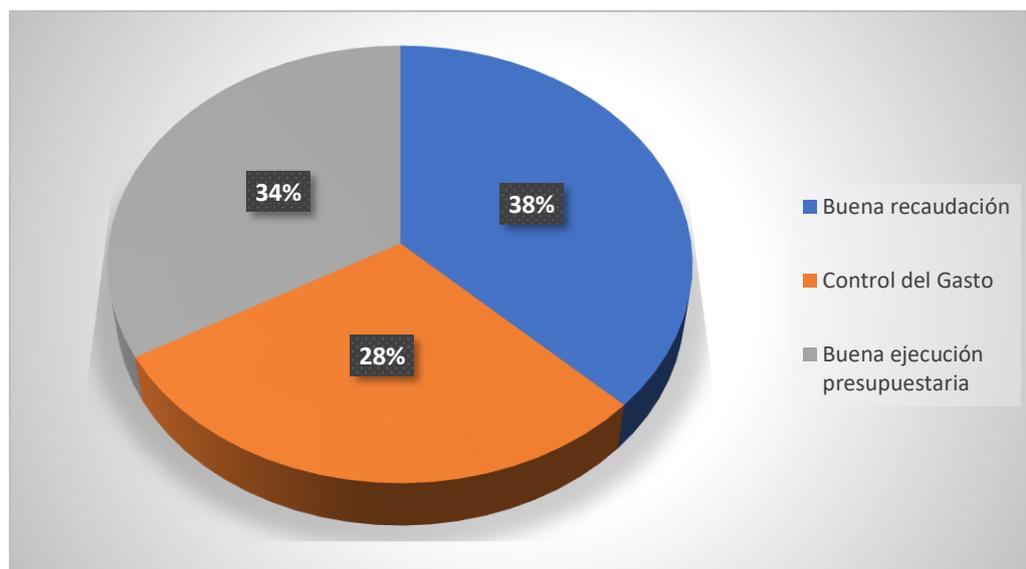
Fortalezas del Municipio

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad de Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Buena recaudación	1	1	0	6	2	4	5	19	38%
Control del Gasto	1	2	3	4	0	1	3	14	28%
Buena ejecución presupuestaria	2	2	3	2	2	5	1	17	34%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra las fortalezas del Municipio de Ibarra.

Gráfico 2

Fortalezas del Municipio



Nota: Este gráfico muestra en porcentajes las fortalezas del Municipio., Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

Entre las respuestas más representativas y que se repiten con mayor frecuencia se encuentran "buena recaudación de impuestos", "control del gasto" y buena ejecución presupuestaria, siendo que estas fortalezas identificadas por los funcionarios se pueden usar como base para el desarrollo de estrategias de sostenibilidad financiera.

4. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades financieras del Municipio?

Tabla 8

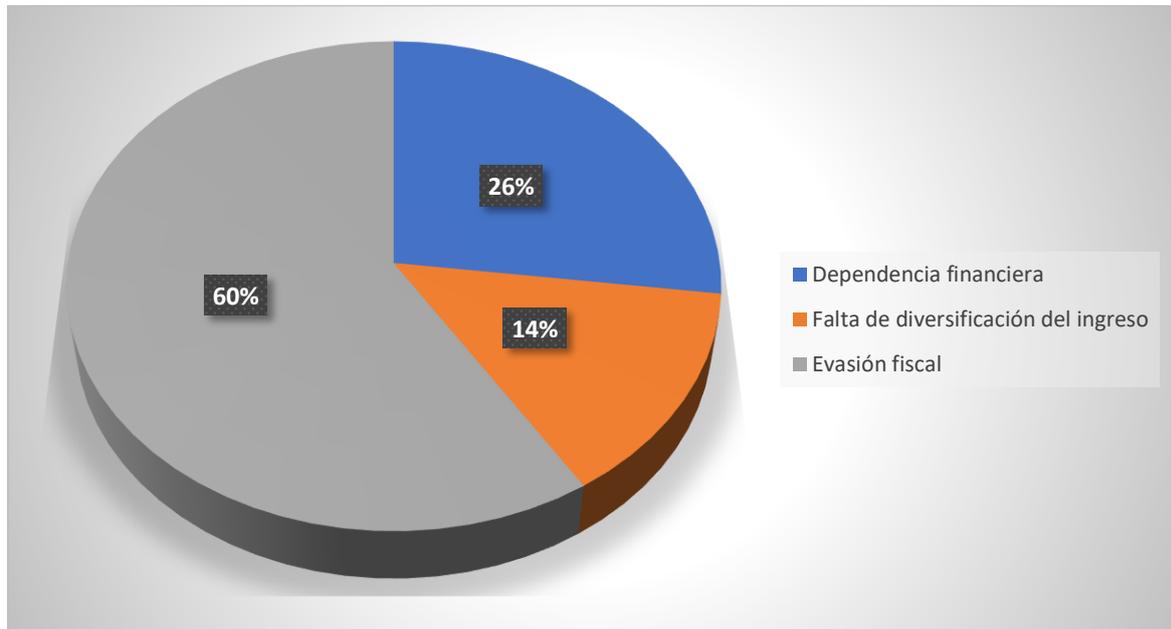
Debilidades financieras del Municipio de Ibarra

Respuesta	Dirección Finan.	Control y Fisc	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Uni. Coact	Serv. Tributaria	Total	Porcentaj Total
Dependencia financiera	1	1	0	6	2	2	1	13	26%
Falta de diversificación ingreso	0	0	1	2	0	1	3	7	14%
Evasión fiscal	3	4	5	4	2	7	5	30	60%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: esta tabla muestra las debilidades financieras del Municipio de Ibarra., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 3

Debilidades financieras del Municipio



Nota: Este gráfico muestra las debilidades financieras del municipio en porcentajes., Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

El análisis revela que la dependencia de las transferencias del gobierno central es una vulnerabilidad clave para el municipio. Esta situación limita la autonomía financiera y supedita la ejecución de obras, pagos y proyectos de desarrollo a los tiempos y recursos asignados por el gobierno central. Adicionalmente, la falta de diversificación de ingresos y la evasión fiscal obstaculizan la capacidad de recaudación del municipio, impactando negativamente en la disponibilidad de fondos para la ejecución del presupuesto.

5. ¿Considera que los recursos financieros del Municipio se utilizan de manera eficiente?

Tabla 9

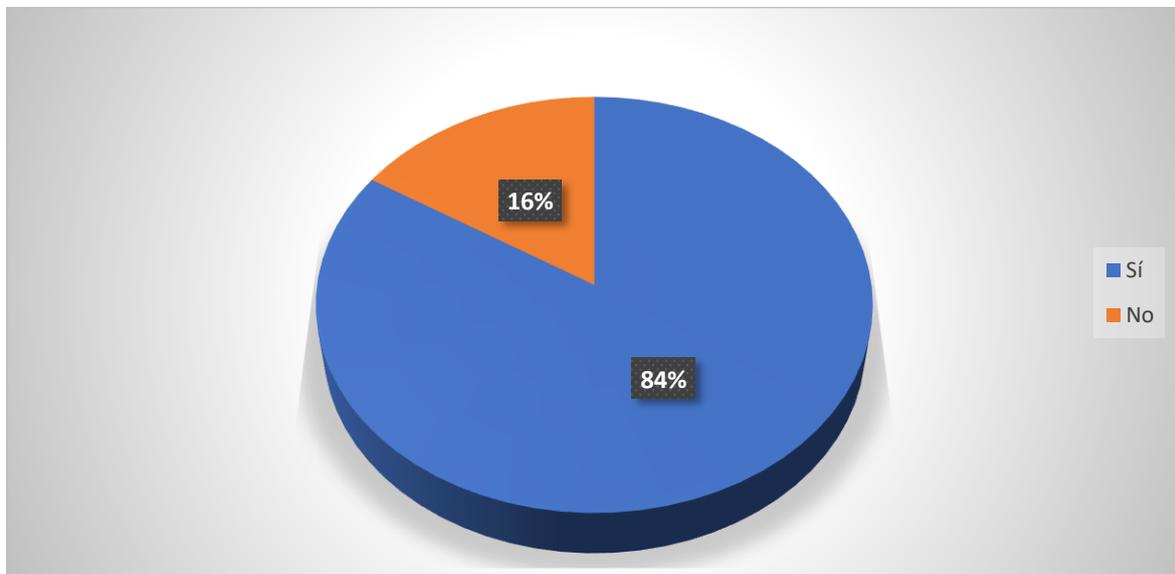
Uso de los recursos

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Sí	4	4	6	11	2	8	7	42	84%
No	0	1	0	1	2	2	2	8	16%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra el uso de recursos financieros., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra

Gráfico 4

Uso de recursos



Nota: Este gráfico muestra el uso de los recursos en porcentajes., Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

En esta pregunta el 84% de los funcionarios, manifestaron que el uso de los recursos financieros de la municipalidad es usado de manera eficiente frente a un menor porcentaje (16%) que piensa lo contrario. Esto puede indicar que el manejo de los recursos financieros es eficiente, sin embargo, siempre existe el margen para la mejora.

II. Ingresos municipales:

6. ¿Cómo evalúa la gestión actual de los ingresos municipales (impuestos, tasas, transferencias)?

Tabla 10

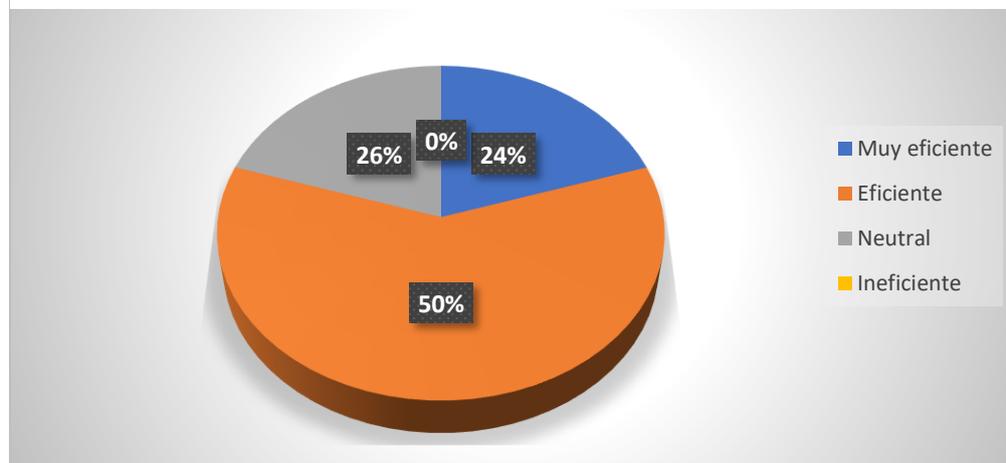
Gestión actual

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad de Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Muy eficiente	1	2	1	3	1	2	2	12	24%
Eficiente	3	2	3	6	2	5	4	25	50%
Neutral	0	1	2	3	1	3	3	13	26%
Ineficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra la gestión actual del municipio., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 5

Gestión Actual



Nota: Este gráfico muestra la gestión actual., funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

La mayoría de los funcionarios (50%) considera que la gestión de ingresos es "Eficiente" o "Muy eficiente". Sin embargo, hay un porcentaje considerable (26%) que la califica como "Neutral". Se deben explorar las causas de esta percepción y buscar mejoras en las áreas de recaudación y gestión de ingresos.

7. ¿Cree que la ciudadanía está satisfecha con los servicios que recibe en relación con los impuestos que paga?

Tabla 11

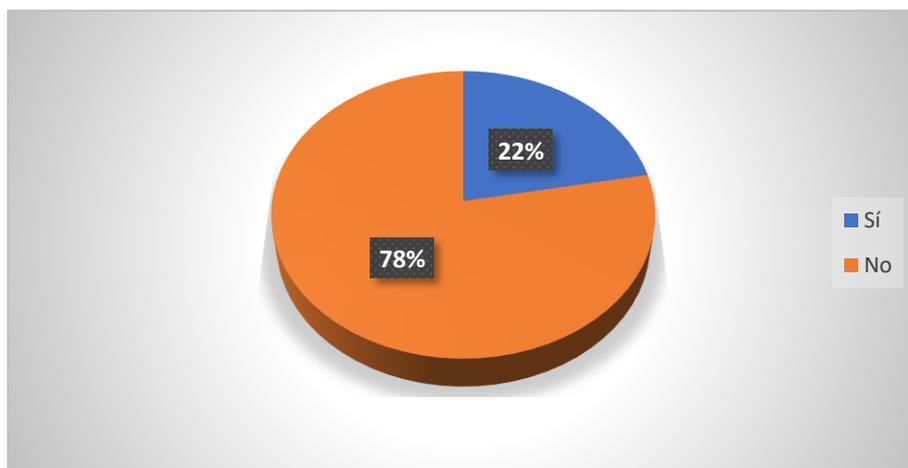
Satisfacción ciudadana

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad de Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Sí	0	1	2	3	0	2	3	11	22%
No	4	4	4	9	4	8	6	39	78%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra el nivel de satisfacción ciudadana., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 6

Satisfacción ciudadana



Nota: Este gráfico muestra la satisfacción ciudadana., Funcionarios del GADM-Ibarra.

Un 78% de los funcionarios percibe insatisfacción ciudadana, lo que podría afectar la disposición a pagar impuestos y, en consecuencia, la sostenibilidad financiera del municipio. La principal causa de esta insatisfacción, según los funcionarios, es la renuencia de los ciudadanos a cumplir con sus obligaciones tributarias. Esta situación exige mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la comunicación con la ciudadanía para promover el cumplimiento tributario

8. ¿Considera que existe un control adecuado sobre el gasto público en el Municipio?

Tabla 12

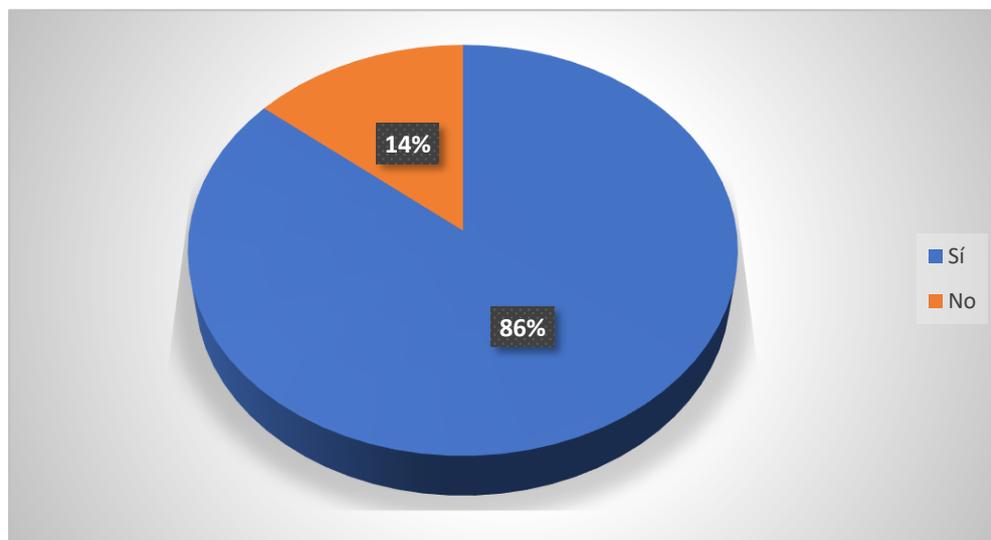
Control del gasto público

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad de Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Sí	4	5	6	10	3	8	7	43	86%
No	0	0	0	2	1	2	2	7	14%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra el control del gasto público., Encuesta a funcionarios GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 7

Control de gasto público



Nota: Este gráfico muestra el control de gasto público en porcentaje., Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

Un 86% de los funcionarios considera que el control del gasto público es adecuado, lo que puede interpretarse como una fortaleza en la administración. Por otra parte, un 14% manifiesta que no es adecuado. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno y auditoría para asegurar la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos y también de una buena ejecución del presupuesto.

9. ¿Conoce el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Municipio de Ibarra?

Tabla 13

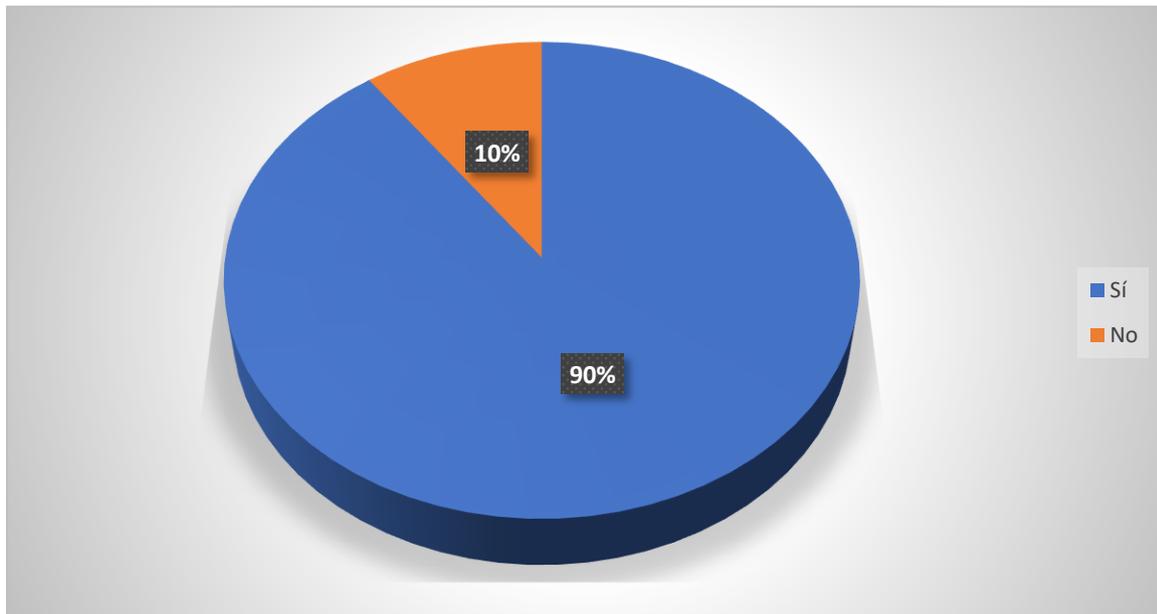
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)

Respuesta	Dirección Financiera	Control y Fiscalización	Contabilidad	Tesorería	Presupuesto	Unidad de Coactiva	Servicios Tributarios	Total	Porcentaje Total
Sí	4	4	5	11	4	9	8	45	90%
No	0	1	1	1	0	1	1	5	10%
Total	4	5	6	12	4	10	9	50	100%

Nota: Esta tabla muestra el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), GAD Municipal Ibarra.

Gráfico 8

Plan de Desarrollo v Ordenamiento Territorial



Nota: Este gráfico muestra el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en porcentaje de cumplimiento., Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal Ibarra.

Un 90% de los funcionarios manifiesta que conoce el PDOT. Es fundamental que todos los funcionarios estén familiarizados con el plan estratégico del municipio para que sus acciones se alineen con los objetivos de desarrollo. Por otra parte, tan solo un 10% dice que lo conoce, pero no está totalmente familiarizado con la información.

10. ¿Qué acciones considera prioritarias para garantizar la sostenibilidad financiera del Municipio a largo plazo?

Los funcionarios municipales coinciden en que dos acciones prioritarias son cruciales para la sostenibilidad financiera: diversificar las fuentes de ingresos y controlar el endeudamiento. La diversificación permitiría aumentar la recaudación y generar más recursos, mientras que el control del endeudamiento garantizaría una gestión financiera

prudente. Estas acciones, identificadas como prioritarias por los funcionarios, podrían servir de base para desarrollar un modelo de gestión enfocado en la sostenibilidad financiera.

4.1.1.2 Análisis de la entrevista a la Gerencia Financiera

¿Existe un marco de gestión financiera formal en la organización? ¿Cuáles son sus componentes principales?

Pues bueno, actualmente la municipalidad no cuenta con un modelo de gestión propio que permita realizar o tener los lineamientos necesarios para la realización o ejecución de las acciones a seguir con respecto al manejo de ingresos y gastos, ya que al ser una entidad pública, estos lineamientos se encuentran establecidos dentro de las normativas nacionales, como la Contraloría General, leyes, reglamentos, entre otros, sin embargo, es por lo cual nace la necesidad de realizar un modelo que permita abarcar tanto ingresos como gastos, así como un tema muy importante que es el manejo de la gestión de la cartera vencida que es uno de los problemas más grandes que enfrenta la municipalidad, ya que uno de los más grandes obstáculos ha sido la evasión de impuestos ya sea por falta de acceso a oficinas municipales para los usuarios o a su vez porque los usuarios no quieren cancelar sus valores pendientes

¿Cómo se asignan los recursos financieros en la institución y los recursos asignados son recibidos de manera oportuna?

Lamentablemente los recursos asignados por el gobierno central no siempre llegan de manera oportuna a las municipalidades, si bien es cierto el gobierno trata de sustentar o solventar estos gastos la mayoría de las veces siempre se presentan retrasos lo que hace que la municipalidad también se retrase en ejecución de obras y tenga que obtener otros recursos para su sostenibilidad.

¿Cuáles son los problemas más frecuentes y complejos que existen con relación a la recaudación de tributos propios de la municipalidad?

Pues bueno si hablamos de problemas más frecuentes y que impacta de gran manera es la evasión de impuestos, la falta de pago de tributos a la municipalidad, los cuales como ciudadanos debemos aportar para la ejecución de obras, sin embargo, existe una alta tasa de morosidad por parte de los usuarios lo que sin duda alguna ese es el mayor problema ya que al no tener estos recursos auto gestionados, como institución no podemos realizar ninguna obra y como se mencionó anteriormente las asignaciones del gobierno central también muchas veces quedan pendientes de recaudación y eso dificulta que se pueda ejecutar de una forma correcta el presupuesto anual del municipio.

¿Qué acciones se ha implementado para gestionar los riesgos financieros inherentes de la evasión de impuestos y cuáles son los controles internos para mitigarlos?

Bueno, una de las estrategias que hemos utilizado y que es de conocimiento público, es el descuento por pronto pago del impuesto predial anual, esto ha permitido que de alguna forma la gente se concientice y obtenga un beneficio, este mecanismo ha aportado positivamente en la recaudación, pero aún no es suficiente.

¿De qué manera cree Ud. que un modelo de gestión enfocado en la recaudación eficiente de ingresos aportaría a la municipalidad?

Pues sin duda alguna sería de una manera positiva, especialmente si se proponen estrategias para la recaudación eficiente de ingresos, siendo que de esta forma estos recursos puedan sustentar el presupuesto anual aprobado y su posterior ejecución, lo que debe entenderse es que los ciudadanos necesitan que el municipio ejecute obras, la gente lo que necesita es ver plasmado el pago de sus impuestos reflejado en obras.

¿Cómo se establecen los objetivos financieros en la organización y cómo se monitorean para asegurar su cumplimiento?

Los objetivos se establecen en base al Plan Operativo Anual ya que implica un proceso planificado y estructurado que refleje las metas financieras a corto, mediano y largo plazo de la entidad, hablamos de aspectos como el análisis de situación financiera, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, involucrar a diferentes departamentos y partes interesadas en la definición de objetivos financieros.

Es importante también establecer objetivos financieros claros y medibles y que estén alineados con la misión y visión del municipio, estableciendo indicadores que posteriormente servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Además, como mecanismo para monitorear el cumplimiento de los objetivos se utilizan sistemas y herramientas que permiten el seguimiento en tiempo real de los indicadores financieros, ahí observamos e identificamos desviaciones con el propósito de tomar medidas correctivas según sea necesario. Este es un proceso dinámico que requiere una colaboración efectiva, una gestión transparente y la adaptabilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos en un entorno financiero en constante cambio.

¿Qué medidas se toman para evaluar el desempeño financiero de la organización y realizar ajustes si es necesario?

Una de las medidas es la evaluación de los indicadores, sin embargo, uno de los más grandes evaluadores es lo que conocemos como GPR, que es la Gestión por procesos, es decir después de cada periodo se evalúa el cumplimiento de las planificaciones realizadas, esto es en cuanto a la gestión y procesos, sin embargo, como área financiera el desempeño financiero se mide por el porcentaje de cumplimiento en la ejecución del presupuesto, eso quiere decir que cada área ha realizado las actividades programadas y se estima las acciones de ser necesario para su cumplimiento.

¿Cómo se comunica el modelo de gestión financiera a los empleados y se asegura su comprensión y cumplimiento?

La comunicación y el cumplimiento del modelo de gestión financiera son fundamentales para el Municipio de Ibarra. Para asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen el modelo de manera consistente, hemos implementado las estrategias como la comunicación del modelo, capacitaciones para todos los empleados, con un enfoque específico para cada área. En estas sesiones, explicamos el modelo de gestión financiera, sus objetivos, y cómo se aplica en la práctica. Además, abordamos temas como la importancia del control interno, la transparencia en el manejo de los recursos y la rendición de cuentas. Además, utilizamos nuestra plataforma digital interna para compartir información relevante, incluyendo noticias, actualizaciones, recordatorios de políticas y procedimientos, y material de apoyo para las capacitaciones. Realizamos evaluaciones periódicas para comprobar la comprensión del modelo por parte de los empleados. Estas evaluaciones nos permiten identificar áreas donde se requiere reforzar la capacitación o la comunicación.

¿Qué medidas se toman para garantizar que el modelo de gestión financiera se aplique de manera consistente en toda la organización?

Bueno, pues realizamos auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento del modelo de gestión financiera e identificar áreas de mejora. Las auditorías nos permiten evaluar la efectividad de los controles internos y asegurar que los recursos se estén utilizando de manera eficiente y transparente. También hemos establecido indicadores clave de desempeño (KPIs) o como los conocemos aquí GPR's para monitorear la aplicación del modelo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Estos indicadores nos permiten evaluar el progreso hacia los objetivos financieros y la eficiencia en el uso de los recursos. La idea también es promover y fortalecer una cultura organizacional que valora la transparencia, la responsabilidad y la gestión financiera eficiente. Fomentamos la participación de los empleados en la mejora de los procesos y en la toma de decisiones.

En resumen, nos esforzamos por comunicar el modelo de gestión financiera de forma clara y efectiva, asegurando su comprensión y cumplimiento en todas las áreas del municipio. Creemos que la participación de todos los empleados es clave para lograr una gestión financiera eficiente, transparente y sostenible.

4.1.1.3 Análisis e interpretación

La directora Financiera del GAD de San Miguel de Ibarra identifica dos desafíos principales para la gestión financiera: la evasión tributaria y los retrasos en las transferencias del gobierno central. Estos problemas, que dificultan la ejecución del presupuesto y la planificación de obras, se suman a la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, la gestión de ingresos, el control del gasto y la eficiencia en la prestación de servicios, según los resultados de la encuesta. La participación ciudadana y la alineación con el PDOT también se consideran cruciales para el desarrollo y la sostenibilidad financiera del municipio

4.2.1 Evaluación de los procesos financieros GAD Municipal Ibarra a través de indicadores de gestión

4.2.1.1 Matriz FODA

Tabla 14

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
◆ Estructura organizativa consolidada, con áreas especializadas que garantizan una gestión eficiente.	◆ Implementación de herramientas digitales para optimizar procesos financieros.
◆ Sistemas contables y financieros actualizados, lo que permite una gestión más precisa.	◆ Mayor descentralización financiera para mejorar la autonomía en la gestión de recursos.
◆ Capacitación del personal en normativas y procesos financieros.	◆ Aprovechamiento de programas de cooperación internacional para financiamiento y asistencia técnica.
◆ Cumplimiento normativo, garantizando transparencia en la gestión de fondos públicos.	◆ Desarrollo de estrategias de eficiencia tributaria para mejorar la recaudación.
◆ Acceso a fuentes de financiamiento que permiten ejecutar proyectos de inversión.	◆ Capacitación en normativas internacionales, para mejorar la rendición de cuentas.
◆ Coordinación interinstitucional, facilitando la implementación de políticas financieras.	◆ Fortalecimiento de la cultura de pago en la ciudadanía para mejorar ingresos municipales.

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Burocracia en procesos financieros, lo que retrasa la ejecución del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recortes presupuestarios a nivel estatal afectan la autonomía financiera.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dependencia de transferencias del gobierno central, limitando los ingresos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fluctuaciones económicas y crisis fiscales pueden reducir la disponibilidad de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de modernización en algunos procesos, afectando la eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Corrupción y falta de transparencia en algunos procedimientos financieros.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Escasez de personal especializado en auditoría y control financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Resistencia al cambio tecnológico, dificultando la digitalización de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de control en la evasión tributaria, afectando los ingresos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cambios en la legislación tributaria, que pueden generar incertidumbre en la recaudación.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Limitada diversificación de ingresos, lo que reduce la sostenibilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de cultura de cumplimiento tributario, aumentando la morosidad.

Nota: Esta Tabla muestra el FODA., Datos obtenidos del GAD Municipal Ibarra.

4.2.1.2 Ponderación de los factores internos y externos

Tabla 15

Ponderación de Factores internos y externos

Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)			
Factor interno	Peso	Calificación (1-5)	Valor ponderado
Estructura organizativa consolidada	0,15	5	0,75
Sistemas contables y financieros actualizados	0,15	4	0,60
Capacitación del personal	0,10	4	0,40
Cumplimiento normativo	0,10	5	0,50
Acceso a fuentes de financiamiento	0,15	5	0,75
Coordinación interinstitucional	0,10	3	0,30
FORTALEZAS TOTALES	1.00		3.30
Factor interno	Peso	Calificación (1-5)	Valor ponderado
Burocracia en procesos financieros	0,15	5	0,75
Dependencia de transferencias del gobierno central	0,15	5	0,75
Falta de modernización en procesos	0,15	4	0,60
Escasez de personal especializado	0,10	4	0,40
Falta de control en la evasión tributaria	0,10	5	0,50
Limitada diversificación de ingresos	0,10	4	0,40
DEBILIDADES TOTALES	1.00		3.40
Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)			
Factor externo	Peso	Calificación (1-5)	Valor ponderado
Implementación de herramientas digitales.	0,20	5	1.00
Mayor descentralización financiera	0,15	4	0,60
Aprovechamiento de programas de cooperación	0,15	4	0,60
Desarrollo de estrategias de eficiencia tributaria	0,15	5	0,75
Capacitación en normativas internacionales	0,15	4	0,60
Fortalecimiento de la cultura de pago	0,20	5	1.00
OPORTUNIDADES TOTALES	1.00		4.55
Factor externo	Peso	Calificación (1-5)	Valor ponderado
Recortes presupuestarios	0,20	5	1.00
Fluctuaciones económicas y crisis fiscales.	0,15	4	0,60
Corrupción y falta de transparencia	0,15	4	0,60
Resistencia al cambio tecnológico	0,15	3	0,45

Cambios en la legislación tributaria	0,15	4	0,60
Falta de cultura de cumplimiento tributario	0,20	5	1.00
AMENAZAS TOTALES	1.00		4.25

Nota: Esta tabla muestra el Peso: Entre 0 y 1, y la Calificación: 1 poco relevante- 5 muy relevante.

4.2.1.3 Análisis de la ponderación de los factores internos y externos

El análisis ponderado de la Dirección Financiera del Municipio de Ibarra revela una estructura equilibrada, con áreas de fortaleza, pero también desafíos importantes. Posterior a la ponderación de los factores internos y externos se obtuvo la siguiente calificación:

Puntaje Interno (3.30- 3.40): Las debilidades superan ligeramente a las fortalezas, lo que indica que existen áreas críticas que afectan la eficiencia financiera. Sin embargo, se puede mencionar varios puntos fuertes, entre los cuales podemos detallar el acceso a financiamiento y cumplimiento normativo lo que permite estabilidad y control de las finanzas, por otra parte, la coordinación interinstitucional y la capacitación del personal generan mejoras constantes, lo que sin duda es una fortaleza.

Por otra parte, como áreas críticas tenemos la burocracia y falta de modernización de los procesos lo que provoca que se dificulten la gestión y ejecución presupuestaria, sumado a la dependencia de los recursos proporcionados por el gobierno central lo que limita la autonomía financiera del municipio. Adicional la evasión tributaria y diversificación de ingresos limitada generan inestabilidad en la recaudación.

Puntaje Externo (4.55- 4.25): Las oportunidades son mayores que las amenazas, lo que significa que, si la Dirección Financiera implementa estrategias adecuadas, puede fortalecer su gestión, como por ejemplo la implementación de herramientas digitales puede mejorar la eficiencia operativa y optimizar tiempo y recursos, además el acceso a la cooperación internacional abre nuevas oportunidades de financiamiento que permitan

ejecutar obras para beneficio de la ciudadanía, sin dejar de lado que el desarrollo de cultura tributaria como oportunidad puede incrementar la recaudación municipal.

Sin embargo, existen varios desafíos a enfrentar como son los recortes presupuestarios y la crisis económica, lo que puede afectar los planes financieros, sumado también a un aspecto que lamentablemente no podemos olvidar como es la corrupción y la falta de transparencia en algunos procesos o de “malos funcionarios” lo que puede debilitar la confianza en la gestión financiera, además de la resistencia al cambio y uso de nuevas tecnologías podría ocasionar retrasos en la modernización del sistema.

Para lo cual la dirección financiera del GAD Municipal Ibarra deberá adoptar estrategias que le permitan convertir las oportunidades en fortalezas palpables como aprovechar fondos internacionales y cooperación para proyectos de desarrollo que en varios casos ya se ha realizado, además implementar campañas de educación tributaria para reducir la evasión fiscal que es uno de los mayores inconvenientes y desafíos que enfrenta la municipalidad, sin dejar de lado fortalecer controles internos y auditorías para garantizar la transparencia en todos y cada uno de los procesos.

En resumen, después de analizar la matriz FODA y la ponderación de los factores podemos concluir que, aunque Ibarra enfrenta retos importantes, su combinación de fortalezas y oportunidades la posiciona como un municipio con alto potencial para el desarrollo sostenible y si la Dirección Financiera del Municipio de Ibarra logra mejorar sus procesos internos de modernización, diversificación de ingresos y control tributario, podrá aprovechar las oportunidades externas y reducir el impacto de sus debilidades, sin duda la clave estará en diseñar e implementar estrategias integrales y soluciones tecnológicas que garanticen una gestión financiera sostenible y eficiente.

4.2.1.4 Cruce FODA

- **Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)**

Aprovechar las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.

Tabla 16

Triangulación FO- FA- DO- DA

Cruce FO	Estrategia
F1 + O1: Estructura organizativa consolidada + Implementación de herramientas digitales.	Digitalizar procesos financieros para mejorar la eficiencia y reducir errores administrativos.
F2 + O3: Sistemas financieros actualizados + Cooperación internacional.	Gestionar fondos de organismos multilaterales para fortalecer proyectos financieros y tecnológicos.
F4 + O5: Cumplimiento normativo + Capacitación en normativas internacionales.	Fortalecer la capacitación del personal en estándares internacionales para mejorar la transparencia.
F5 + O6: Acceso a financiamiento + Cultura tributaria.	Implementar incentivos fiscales y planes de pago para mejorar la recaudación municipal.

Nota: Esta tabla muestra la Triangulación FO- FA- DO- DA.

- **Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

Usar las fortalezas internas para mitigar las amenazas externas.

Cruce FA	Estrategia
F1 + A2: Estructura organizativa consolidada + Crisis económica.	Optimizar la asignación de recursos mediante una planificación financiera más eficiente para resistir recesiones.
F2 + A4: Sistemas financieros actualizados + Resistencia al cambio tecnológico.	Implementar programas de adaptación tecnológica con formación y acompañamiento al personal.
F4 + A5: Cumplimiento normativo + Cambios en legislación tributaria.	Desarrollar un plan de contingencia ante modificaciones fiscales para mantener la estabilidad financiera.
F6 + A6: Coordinación interinstitucional + Falta de cultura tributaria.	Promover campañas de educación financiera y acuerdos con otras instituciones para fortalecer el pago de impuestos.

Nota: Esta tabla muestra la Triangulación FO- FA- DO- DA.

- **Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)**

Reducir las debilidades aprovechando oportunidades externas.

Cruce DO	Estrategia
D1 + O1: Burocracia en procesos financieros + Digitalización de la gestión financiera.	Implementar software de gestión que automatice trámites y reduzca los tiempos administrativos.
D3 + O2: Falta de modernización + Mayor descentralización financiera.	Desarrollar un sistema financiero descentralizado que agilice la gestión presupuestaria en diferentes áreas.
D5 + O4: Falta de control en evasión tributaria + Estrategias de eficiencia tributaria.	Implementar sistemas de monitoreo en tiempo real para identificar contribuyentes morosos y aplicar estrategias de cobro.
D6 + O6: Limitada diversificación de ingresos + Cultura de pago tributario.	Crear nuevas fuentes de ingresos a través de tasas y servicios municipales mejorados.

Nota: Esta tabla muestra la Triangulación FO- FA- DO- DA.

- **Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)**

Reducir las debilidades y protegerse contra amenazas externas.

Cruce DA	Estrategia
D1 + A1: Burocracia en procesos financieros + Recortes presupuestarios.	Implementar un modelo de gestión basado en resultados para optimizar el uso de recursos ante la reducción de ingresos.
D2 A2: Dependencia de transferencias estatales + Crisis económica.	Fomentar la autosuficiencia financiera mediante proyectos de inversión que reduzcan la dependencia de fondos externos.
D3 + A4: Falta de modernización en procesos + Resistencia al cambio tecnológico.	Ejecutar un plan de transformación digital con capacitaciones graduales para garantizar la adaptación del personal.
D5 + A6: Falta de control en evasión tributaria + Falta de cultura tributaria.	Aplicar sanciones progresivas y estrategias de sensibilización para fomentar el pago puntual de impuestos.

Nota: Esta tabla muestra la Triangulación FO- FA- DO- DA.

4.2.1.5 Identificación del problema diagnóstico

La identificación del problema diagnóstico es un paso crucial en cualquier análisis estratégico, ya que permite comprender las principales limitaciones que afectan el desarrollo de una organización o territorio. En el caso del Municipio de Ibarra, este proceso se basó en la revisión exhaustiva de los factores internos y externos a través de una matriz FODA. Este enfoque ayudó a detectar que las principales problemáticas que la Dirección Financiera del Municipio de Ibarra enfrenta es el desafío para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Diversos factores internos y externos dificultan su capacidad de respuesta y la eficiencia en la gestión de recursos. Internamente, la resistencia al cambio tecnológico, la falta de capacitación en normativas internacionales y las limitaciones en la planificación financiera afectan la optimización de recursos y la capacidad de adaptación. Externamente, la crisis económica, los cambios en la legislación tributaria y la falta de cultura tributaria aumentan la incertidumbre y la presión sobre los ingresos municipales.

Estos desafíos se traducen en una gestión financiera menos eficiente, un mayor riesgo financiero, una disminución de la confianza ciudadana y limitaciones en el desarrollo local. Además, se identificaron las causas fundamentales y los efectos de estas limitaciones, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que respondan a los desafíos actuales y potencien las oportunidades existentes.

Tabla 17*Identificación del problema Diagnóstico, Causas y Efectos*

Problema de diagnóstico: Limitada capacidad de la Dirección Financiera para asegurar la sostenibilidad financiera del Municipio de Ibarra a largo plazo.	
Causas	Efectos
1. Resistencia al cambio tecnológico (D2), que puede dificultar la implementación de sistemas más eficientes y la adaptación a nuevas tecnologías financieras. (D2)	1. Dificultad para optimizar recursos, aprovechar oportunidades de financiamiento y responder a las necesidades del municipio
2. Falta de capacitación en normativas internacionales (D3), lo que puede llevar a incumplimientos y pérdida de oportunidades de financiamiento. (D3)	2. La falta de transparencia y eficiencia en la gestión financiera puede afectar la confianza de la ciudadanía en el municipio
3. Limitaciones en la planificación financiera (D1), que pueden afectar la optimización de recursos y la capacidad de respuesta ante crisis. (D1)	3. La falta de recursos y la inestabilidad financiera pueden dificultar la ejecución de proyectos de desarrollo y la mejora de los servicios públicos.
4. Crisis económica (A2), que puede reducir los ingresos municipales y afectar la capacidad de inversión. (A2)	4. Mayor vulnerabilidad ante crisis económicas, cambios legislativos y desastres naturales.
5 Falta de cultura tributaria (A4), que puede afectar la recaudación de impuestos y la sostenibilidad financiera. (A4)	5. Riesgo en la recaudación generando inconvenientes en el presupuesto y un posible riesgo financiero

Nota: Esta tabla muestra la Identificación del problema Diagnóstico, Causas y Efectos.

Tabla 18*Comportamiento rubros mayor impacto cartera vencida*

Cuenta	Ítem	1 trimestre		2 trimestre		3 trimestre	
		Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
130406	Contribución de mejoras	295.610,40	34%	95.446,44	8%	77.588,43	6%
110202	Impuesto predial rural	0,00	0%	-335,89	0%	162.907,03	28%
110201	Impuesto predial urbano	-398,56	0%	-331,18	0%	753.095,11	54%
110704	Patentes	722,72	0%	204.768,83	30%	528,52	0%

Nota: Reporte cartera vencida GADM- Ibarra 2022. Departamento de tesorería

El gráfico presentado refleja la evolución de la cartera vencida, lo que permite un análisis desde distintas perspectivas. Por una parte, desde un enfoque financiero, la cartera

vencida es un indicador crítico de la liquidez y solvencia de una entidad. Un aumento en este indicador sugiere problemas en la recuperación de ingresos, lo que puede afectar la capacidad de cumplir con obligaciones operativas y de inversión. Si la cartera vencida representa un porcentaje elevado del total de la cartera, la institución enfrenta un mayor riesgo de incobrabilidad, lo que podría requerir provisiones adicionales y afectar la estabilidad financiera.

En este caso, se revelan variaciones significativas entre rubros y trimestres. Se observa una disminución en la cartera vencida de la cuenta Contribución de Mejoras, lo que sugiere avances en su recuperación, lo que puede indicar que se han realizado acciones de cobranza. En contraste, los Impuestos Prediales (Rural y Urbano) muestran ajustes contables en los primeros trimestres, evidenciados por valores negativos, seguidos de un incremento preocupante en la morosidad en el tercer trimestre. Las Patentes también presentan un pico de cartera vencida en el segundo trimestre. Estos patrones resaltan la necesidad de optimizar las políticas de cobranza, gestionar el riesgo de incobrabilidad y fortalecer la sostenibilidad financiera del municipio.

Tabla 19

Resumen Presupuesto ejecutado Gobierno Autónomo Descentralizado San miguel de Ibarra

Categoría	Descripción	Asignado	Modificado	Codificado	Comprometido	Devengado	Pagado	Ejecución Asignado (%)	Ejecución Modificado (%)	Ejecución Codificado (%)
EGRESOS DE INVERSIÓN	INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS	10.867.757,98	10.867.757,98	10.867.757,98	8.837.759,04	8.487.653,49	8.487.653,49	78,10%	78,10%	78,10%
EGRESOS EN PERSONAL	REMUNERACIONES UNIFICADAS	3.466.182,04	3.789.327,98	3.789.327,98	3.170.971,79	2.967.930,11	2.967.930,11	85,60%	78,32%	78,32%
EGRESOS EN PERSONAL	SALARIOS UNIFICADOS	674.873,41	773.864,00	773.864,00	639.314,40	639.314,40	639.314,40	94,73%	82,61%	82,61%
EGRESOS EN PERSONAL	DECIMOTERCER SUELDO	368.642,35	311.455,89	311.455,89	59.379,12	57.385,59	54.473,41	14,78%	17,49%	17,49%
EGRESOS EN PERSONAL	DECIMOCUARTO SUELDO	186.780,71	188.878,89	188.878,89	182.159,52	181.404,52	180.652,02	96,72%	95,64%	95,64%
EGRESOS EN PERSONAL	COMPENSACIÓN POR TRANSPORTE	15.612,00	16.586,00	16.586,00	13.816,67	13.816,67	13.816,67	88,49%	83,30%	83,30%
EGRESOS EN PERSONAL	APORTE PATRONAL IEISS	724.783,52	770.824,00	770.824,00	641.527,90	641.527,90	641.527,90	88,51%	83,23%	83,23%
EGRESOS EN PERSONAL	FONDO DE RESERVA	64.089,84	71.077,32	71.077,32	59.231,10	59.231,10	59.231,10	92,42%	83,33%	83,33%
EGRESOS EN PERSONAL	SUBSIDIO POR ENFERMEDAD	0	0	0	0	0	0	-		
EGRESOS EN PERSONAL	OTROS EGRESOS EN PERSONAL	9.721.458,39	10.500.008,66	10.500.008,66	10.426.670,42	9.759.395,08	9.592.748,58	98,68%	91,36%	91,36%
GTO.CORRIENTE	BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.905.748,00	1.905.748,00	1.905.748,00	1.450.940,00	1.450.940,00	1.450.940,00	76,14%	76,14%	76,14%
GASTOS CORRIENTE	SUMINISTROS	2.247.973,83	2.247.973,83	2.247.973,83	1.832.333,02	1.616.488,67	1.616.488,67	71,91%	71,91%	71,91%
GASTO CORRIENTE	SERVICIOS	12.924.363,25	12.924.363,25	12.924.363,25	10.250.778,74	9.697.106,65	9.697.106,65	74,06%	74,06%	74,06%
GASTO CORRIENTE	OTROS GASTOS CORRIENTES	2.605.931,99	2.605.931,99	2.605.931,99	2.195.755,16	2.071.055,99	2.071.055,99	79,47%	79,47%	79,47%

Nota: Reporte ejecución presupuesto 2023 GADM- Ibarra

El análisis de la tabla revela que la ejecución presupuestaria global muestra un cumplimiento significativo, con porcentajes que oscilan entre el 78% y el 85%, dependiendo de la base de cálculo (asignado, modificado o codificado). Esto refleja una gestión presupuestaria eficiente en términos generales.

Por una parte, los Egresos de Inversión presentan una ejecución del 78.10%, lo que indica un avance considerable en los proyectos de inversión planificados. En cuanto a los Egresos en Personal se observa una variabilidad en los porcentajes de ejecución según las descripciones de las cuentas. Sin embargo, en su mayoría, los egresos en personal muestran una alta ejecución, con la excepción notable del "decimotercer sueldo" (17.49%). Cuentas como "salarios unificados", "decimocuarto sueldo", "aporte patronal IESS", "fondo de reserva" y "otros egresos en personal" exhiben porcentajes de ejecución superiores al 80%, lo que sugiere una gestión adecuada de estos rubros.

Por último los gastos corrientes presentan una ejecución relativamente homogénea, con porcentajes que rondan el 71% al 79%. Esto sugiere una gestión estable y predecible de los gastos operativos.

En resumen, el análisis de la ejecución presupuestaria refleja una gestión generalmente eficiente y un cumplimiento adecuado de las obligaciones financieras, afirmando la opinión de los funcionarios sobre las fortalezas de la gestión y manejo financiero del GAD-I.

4.2 Discusión

El análisis de los resultados de las encuestas, entrevistas y la matriz FODA, complementado con la ponderación de factores, revela una situación financiera en el Municipio de Ibarra que, si bien presenta fortalezas, también evidencia áreas de mejora cruciales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Existe una percepción generalizada entre los funcionarios de que la situación financiera actual del municipio es "regular" o "buena". No obstante, un análisis más profundo a través de la matriz EFI (3.65) indica una posición interna relativamente sólida, con fortalezas

como la eficiencia en la recaudación tributaria y el control del gasto. Sin embargo, la dependencia de las transferencias del gobierno central y la necesidad de optimizar la gestión de recursos señalan puntos débiles que requieren atención.

El cruce de la matriz FODA revela que la Dirección Financiera puede capitalizar sus fortalezas para aprovechar oportunidades de mejora, como la digitalización, la gestión de fondos internacionales y la capacitación. Sin embargo, también debe afrontar desafíos como la resistencia al cambio tecnológico, la necesidad de capacitación en normativas internacionales y la adaptación a cambios legislativos.

La planificación financiera, la adaptación tecnológica, la capacitación continua y el fortalecimiento de la cultura tributaria son claves para asegurar la sostenibilidad financiera del municipio. La coordinación interinstitucional es fundamental para afrontar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades. Por otra parte, la mayoría de los funcionarios considera que la gestión de ingresos es eficiente, pero existe un margen para la mejora, especialmente en la diversificación de fuentes de ingresos.

Los resultados apuntan a la necesidad de un modelo de gestión que diversifique las fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de las transferencias y aprovechando las oportunidades y fortalezas de la dirección financiera. Para esto es importante que se fortalezca la planificación asegurando la alineación con el PDOT, capacitando al personal y mejorando los procesos, también que promueva la participación ciudadana involucrando a la comunidad en la gestión financiera y en la toma de decisiones lo que permitirá que se mitiguen amenazas externas a través de la implementación de estrategias para afrontar estos factores.

La implementación de un modelo de gestión con estas características permitirá al Municipio de Ibarra avanzar hacia la sostenibilidad financiera, garantizando la provisión de servicios de calidad, el desarrollo local y el bienestar de la ciudadanía.

CAPÍTULO V

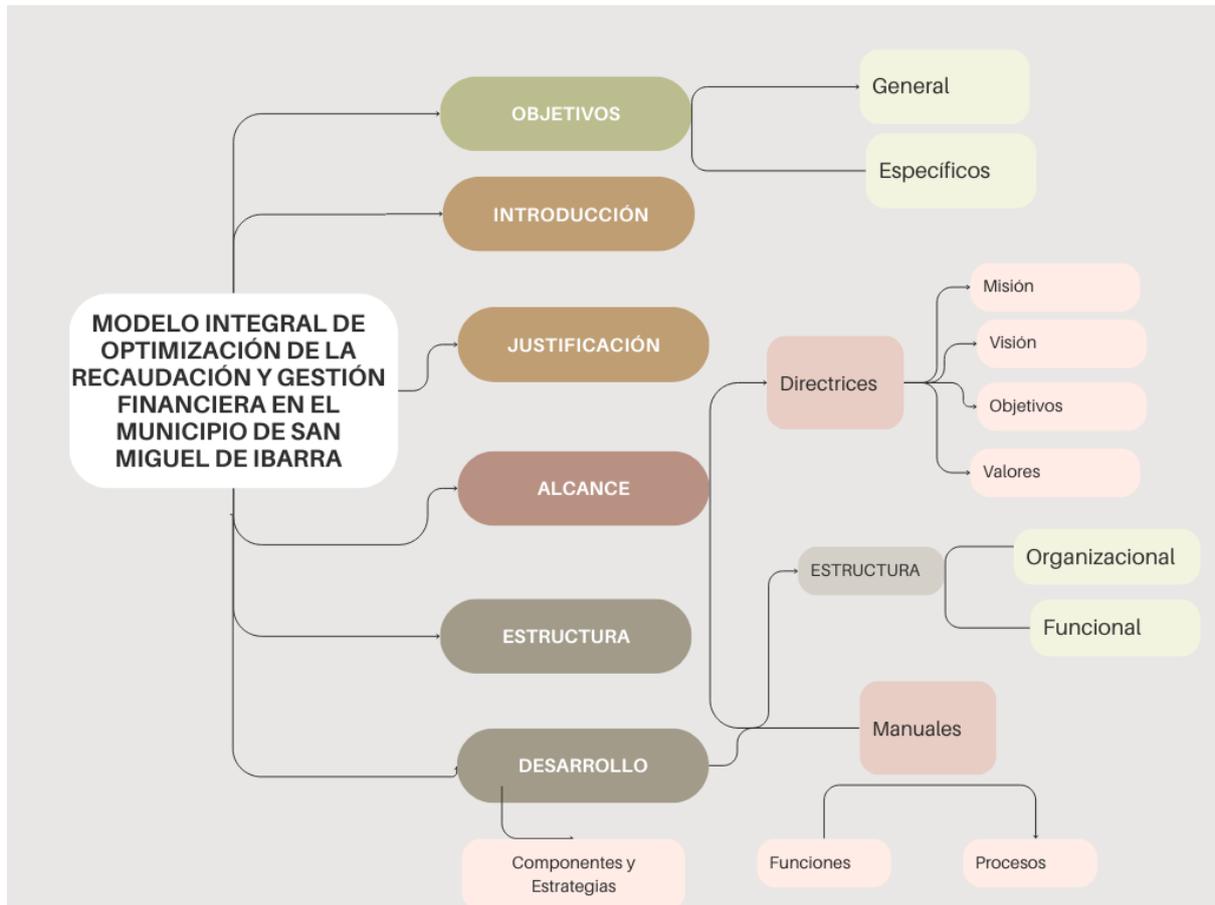
5 PROPUESTA

Para desarrollar una propuesta que esté dirigida a mejorar la recaudación de ingresos propios y asignados por el Gobierno Central en el Municipio de San Miguel de Ibarra, el presente capítulo presentará varios puntos con el fin de diseñar un sistema de gestión para una recaudación proactiva con enfoque en educación fiscal y tecnología, encaminado a aumentar el cumplimiento tributario y facilitar el pago de tributos municipales mediante tecnología y educación. Este enfoque es aplicable a un entorno local y responde a la necesidad de incrementar los ingresos propios de manera sostenible y eficiente

Por otra parte, para complementar la presente propuesta de recaudación, es importante establecer a la par estrategias para la optimización de procesos para la gerencia financiera del Municipio de San Miguel de Ibarra, dirigido a fortalecer la eficiencia, transparencia y organización de los procesos administrativos y operativos. Este enfoque estratégico optimiza el uso de los recursos y mejora la calidad de los servicios municipales, impulsando una estructura financiera sólida y eficiente

Figura 5

Estructura de la Propuesta



Nota: Esta figura muestra la estructura de la propuesta.

5.1 Diseño del modelo de Gestión para la sostenibilidad financiera del GAD Municipal San Miguel de Ibarra

5.1.1 Título de la Propuesta

“Desarrollo de un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad financiera del Municipio de San Miguel de Ibarra.”

5.1.2 Objetivo

5.1.2.1 Objetivo General:

Diseñar e implementar un modelo de gestión integral que permita optimizar la recaudación de ingresos propios y mejorar los procesos financieros internos del Municipio de San Miguel de Ibarra, a través de la tecnología, la educación fiscal y la mejora de los procesos administrativos.

5.1.2.2 Objetivos Específicos:

- Facilitar el pago de tributos mediante una plataforma digital accesible y segura, promoviendo una cultura de cumplimiento tributario.
- Estandarizar y optimizar los procesos en la gerencia financiera, reduciendo duplicidades y errores, y fortaleciendo la transparencia.
- Implementar un sistema de monitoreo y control que permita evaluar el desempeño de los departamentos de finanzas y medir el impacto de las estrategias de recaudación y gestión.
- Capacitar al personal de la gerencia financiera en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y técnicas de control financiero.

5.1.3 Introducción

El Municipio de San Miguel de Ibarra, como muchos gobiernos locales en América Latina, enfrenta el desafío de asegurar ingresos propios suficientes para sostener sus

actividades y proyectos de desarrollo comunitario. A pesar de contar con recursos que provienen del cobro de impuestos y tasas municipales, la recaudación efectiva de estos fondos se ve limitada por diversos factores. Entre ellos, la falta de una cultura tributaria sólida en la ciudadanía, la complejidad de algunos trámites de pago, y la limitada digitalización de los procesos administrativos, lo que dificulta tanto la gestión interna como el cumplimiento por parte de los contribuyentes.

Por otra parte, los procesos financieros del municipio necesitan optimizarse para responder de forma más eficiente a las necesidades administrativas y de transparencia en el uso de los fondos públicos. La falta de estandarización y modernización en áreas clave de la gerencia financiera –como tesorería, contabilidad y recaudación– aumenta el riesgo de errores, retrasa las decisiones operativas y dificulta la gestión del recurso humano. Estos factores impactan directamente en la capacidad del municipio para atender las demandas de los ciudadanos y fortalecer su autonomía financiera.

5.1.4 Justificación:

El Municipio de Ibarra enfrenta el reto de aumentar sus ingresos propios de manera sostenible. Actualmente, los contribuyentes pueden percibir la recaudación como un trámite complejo, y la gerencia financiera enfrenta desafíos en la eficiencia operativa. Este modelo integral busca facilitar el cumplimiento tributario, educar a la ciudadanía sobre la importancia de sus aportes y optimizar el uso de los recursos internos mediante procesos más organizados y transparentes.

En este contexto, surge la necesidad de un modelo integral que optimice la recaudación y gestión financiera para el GAD Municipal Ibarra, que responda de manera efectiva a estos desafíos. La propuesta busca no solo facilitar el pago de tributos mediante una plataforma digital accesible, sino también implementar una campaña de educación fiscal que promueva una cultura de cumplimiento voluntario en la comunidad. Además, pretende estandarizar y modernizar los procesos internos de la gerencia financiera mediante la

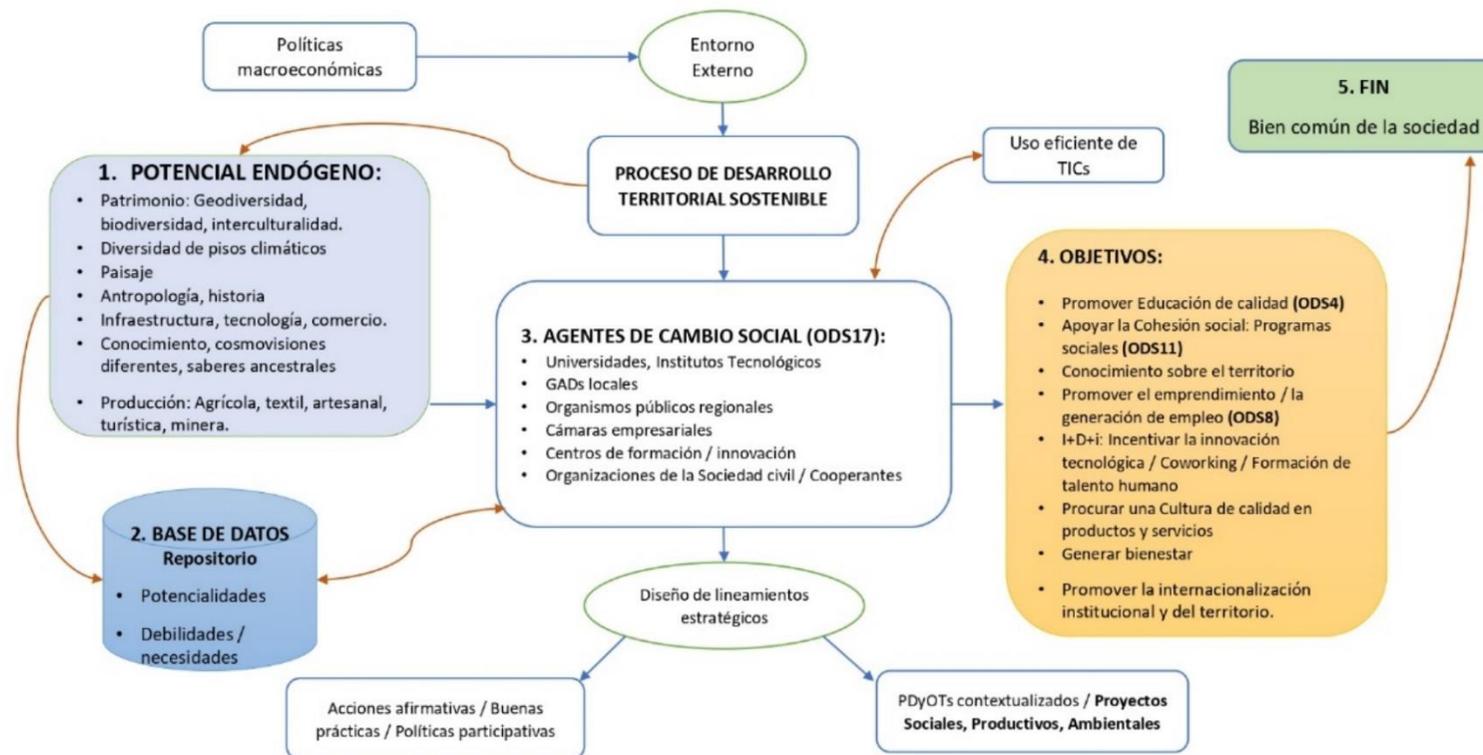
implementación de un sistema de gestión integrado, la capacitación del personal y la creación de indicadores de desempeño para monitorear y mejorar continuamente la eficiencia administrativa

Es en este sentido, que este modelo representa un paso hacia la modernización y profesionalización de la gestión financiera del municipio, permitiendo que Ibarra no solo aumente sus ingresos propios de manera sostenible, sino que también brinde a sus ciudadanos una experiencia de servicio transparente, ágil y accesible. Sin embargo, no se puede hablar de sostenibilidad financiera sin hablar de desarrollo territorial de forma integral, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de la población de manera equilibrada e integral. El siguiente gráfico presenta un esquema que ilustra los componentes clave y las interrelaciones necesarias para alcanzar un desarrollo territorial sostenible.

Figura 6

Estrategia de desarrollo territorial

DISEÑO ESQUEMÁTICO DE LA ESTRATEGIA EN PROCURA DE UN DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE



Fuente: Basado en la Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, 2012

Nota: Esta figura muestra la estrategia de desarrollo territorial., ILPES, 2012.

El esquema plantea una estrategia integral para el desarrollo territorial sostenible, fundamentada en el aprovechamiento del potencial endógeno del territorio, que incluye recursos naturales, infraestructura, conocimientos ancestrales y sectores productivos. Esta información es organizada en una base de datos para identificar oportunidades y necesidades clave, incluyendo el análisis de viabilidad financiera de los proyectos potenciales. A partir de ello, los agentes de cambio social (universidades, gobiernos locales, empresas y organizaciones civiles) diseñan estrategias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), priorizando la educación, la cohesión social, el emprendimiento, la innovación y el bienestar comunitario. Se busca atraer inversión tanto pública como privada, optimizando el uso de recursos y generando modelos de financiamiento innovadores para asegurar la sostenibilidad económica de las iniciativas.

El modelo también enfatiza el uso eficiente de las TICs y la formulación de políticas participativas para fortalecer la toma de decisiones, asegurando la transparencia en la gestión de los recursos financieros y la rendición de cuentas. Como resultado, se generan proyectos sociales, productivos y ambientales, buscando la internacionalización del territorio y la mejora de la calidad en productos y servicios, todo ello con un enfoque en la rentabilidad y el retorno de la inversión a largo plazo. Todo ello tiene como propósito alcanzar el bien común de la sociedad, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenible, asegurando la inclusión financiera y el acceso a oportunidades económicas para todos los habitantes del territorio.

5.1.5 Alcance:

Este modelo beneficiará tanto a los contribuyentes como al personal de la gerencia financiera. La plataforma digital, disponible para el pago de tributos, será accesible para todos los ciudadanos de Ibarra, y los procesos optimizados en la gerencia financiera abarcarán las áreas de tesorería, contabilidad y recaudación.

5.1.6 Desarrollo del modelo

5.1.6.1 Directrices de la Dirección Financiera

Figura 5

Misión



Nota: Esta figura muestra la misión del GADM-I, dirección financiera., Elaboración propia

Figura 6

Visión



VISIÓN:

Ser un referente de excelencia en gestión financiera municipal a nivel nacional, caracterizada por su innovación, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos, promoviendo una cultura de cumplimiento fiscal y contribuyendo al bienestar y desarrollo económico de San Miguel de Ibarra mediante servicios accesibles y confiables para todos sus ciudadanos.

Nota: Esta figura muestra la visión del GADM-I, dirección financiera., Elaboración propia.

Objetivo

Optimizar la administración y recaudación de los recursos financieros del Municipio de San Miguel de Ibarra mediante la implementación de procesos eficientes, transparentes y apoyados en tecnología, que faciliten el cumplimiento tributario de los ciudadanos y aseguren el uso responsable de los fondos públicos para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

Valores

- **Transparencia**

Realizar todas las actividades financieras de forma abierta y accesible, permitiendo a los ciudadanos conocer y confiar en el uso y gestión de los recursos públicos.

- **Responsabilidad**

Administrar los fondos municipales con un alto compromiso hacia la comunidad, garantizando su uso adecuado y el cumplimiento de las metas institucionales.

- **Eficiencia**

Optimizar los procesos para lograr los mejores resultados con los recursos disponibles, minimizando el desperdicio de tiempo y dinero, y enfocándose en mejorar continuamente.

- **Innovación**

Fomentar el uso de tecnología y nuevas ideas para modernizar los procesos de recaudación y gestión financiera, facilitando los servicios al contribuyente y mejorando la calidad de la administración.

- **Servicio a la Comunidad**

Colocar las necesidades de los ciudadanos en el centro de las actividades de la gerencia financiera, proporcionando un servicio accesible, profesional y orientado al bienestar de la comunidad.

- **Integridad**

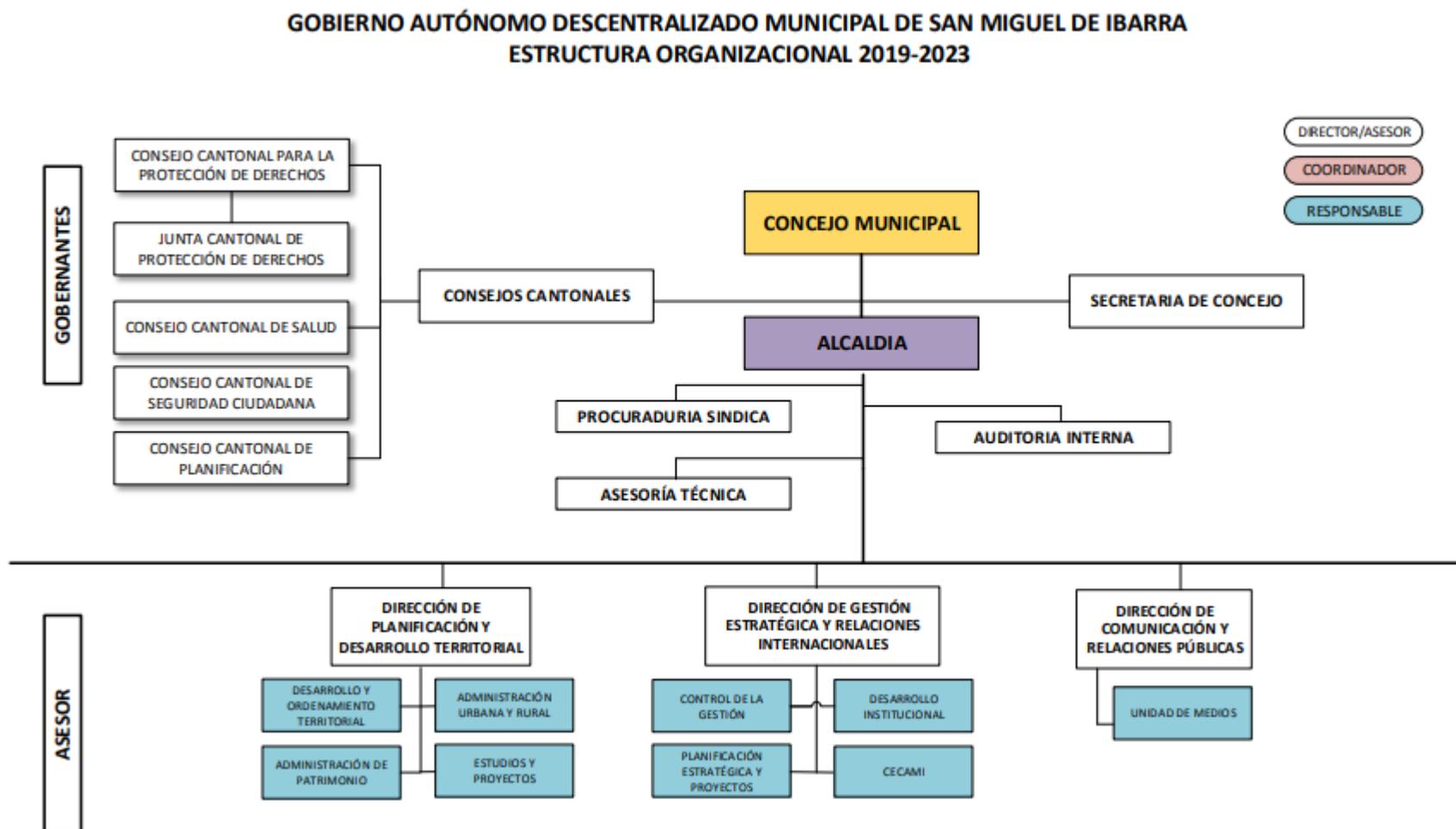
Mantener altos estándares éticos en cada acción y decisión, actuando con honestidad y profesionalismo para construir la confianza de los ciudadanos.

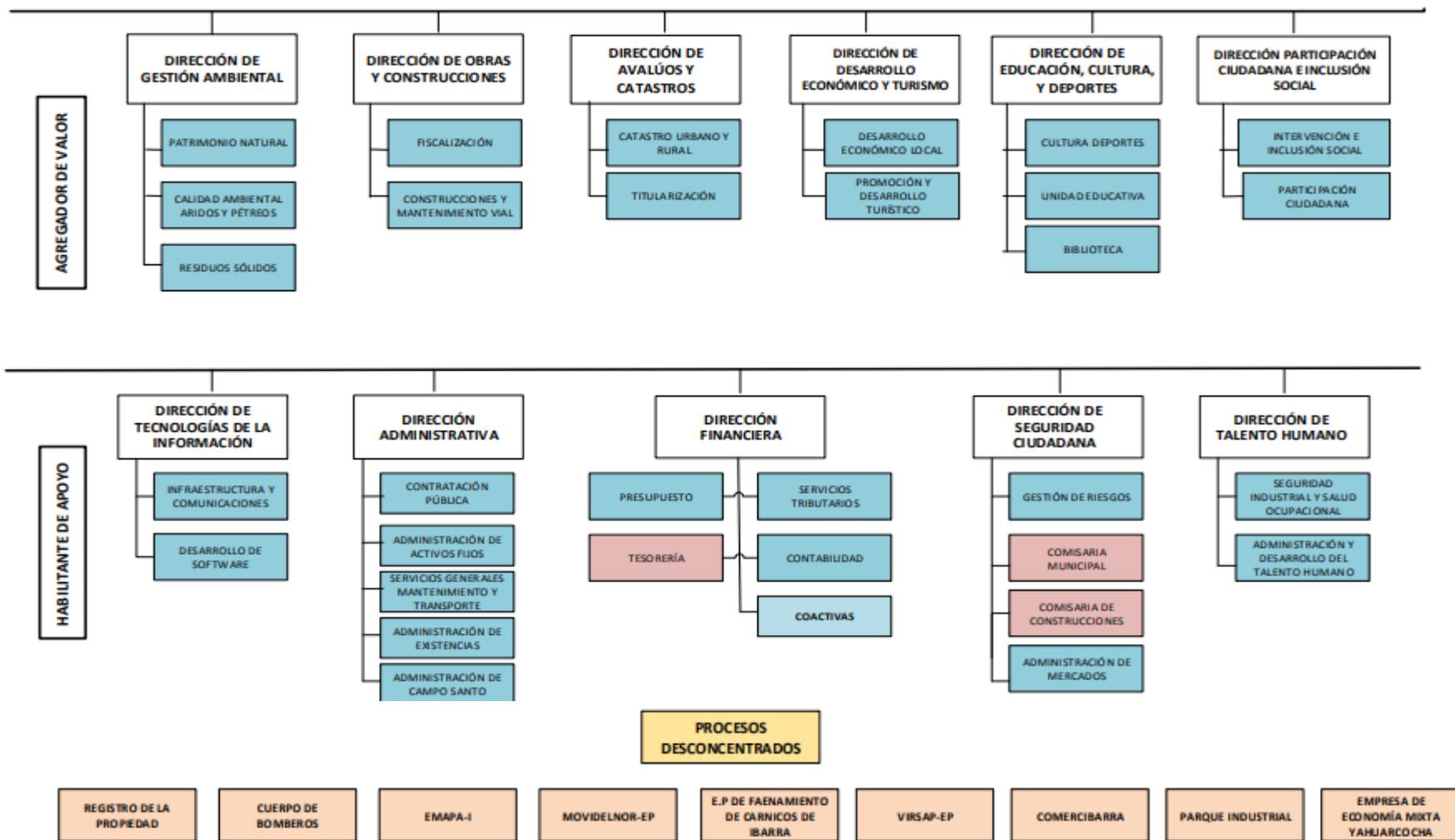
- **Compromiso con el Desarrollo Sostenible**

Asegurar que la administración y recaudación de los recursos financieros contribuyan al crecimiento sostenible y al mejoramiento continuo de la calidad de vida de Ibarra.

Figura 7

Estructura Organizacional





Nota: Esta figura muestra la Estructura Organizacional., Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra 2019-2023

Figura 8

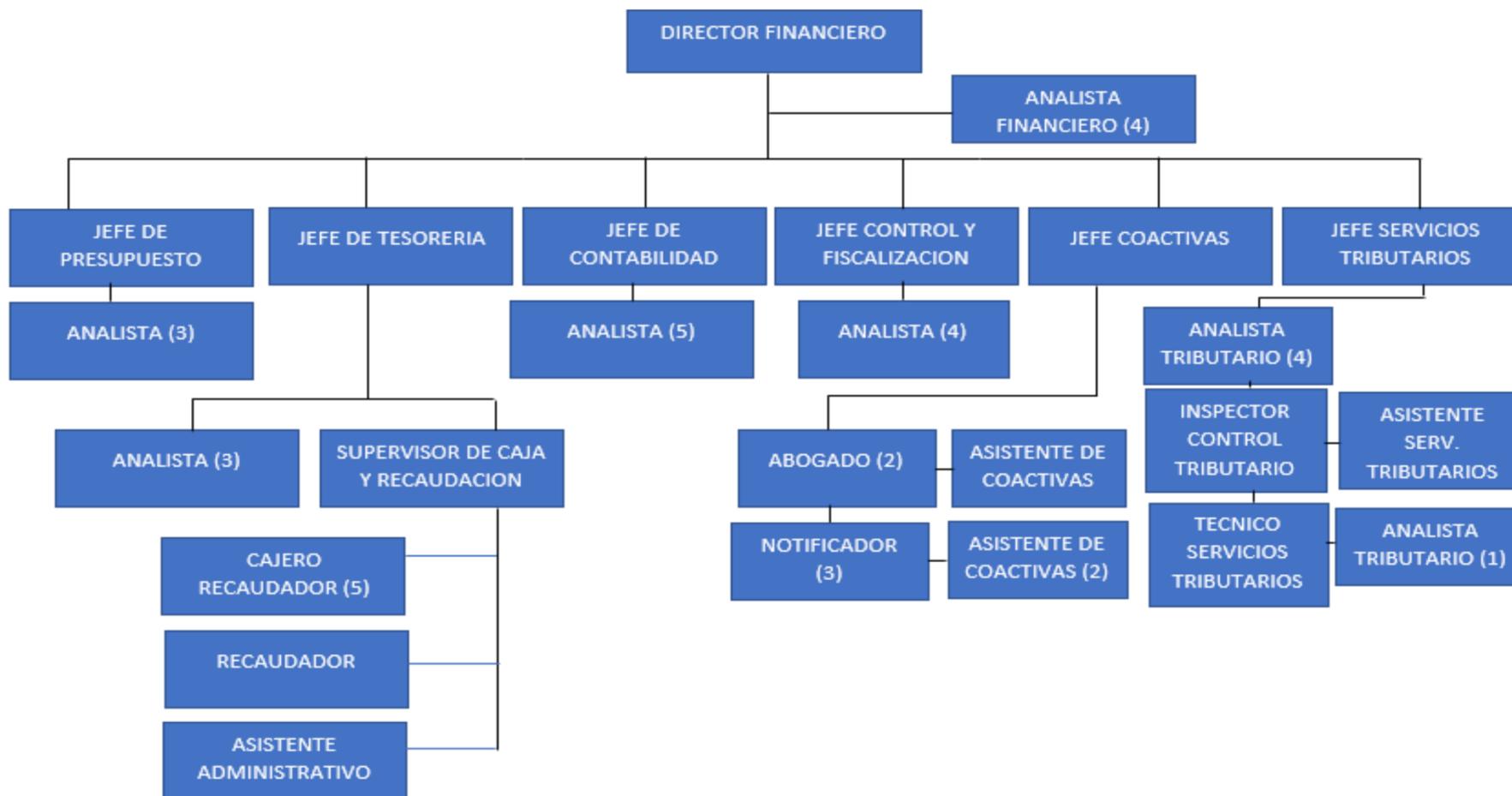
Estructura Dirección Financiera



Nota: Esta figura muestra la Estructura Dirección Financiera., Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra 2019-2023.

Figura 9

Funcional Dirección Financiera



Nota: Esta tabla muestra la Funcional Dirección Financiera, Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra 2019-2023.

5.1.6.2 Manuales

Figura 10

Manual de Funciones



MANUAL DE **FUNCIONES**

DIRECCIÓN FINANCIERA

*GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
SAN MIGUEL DE IBARRA*



Nota: Esta figura muestra la caratula del manual de funciones., Elaboración propia



Tabla 20

Funciones Director Financiero

Título del Puesto:	Director Financiero del Municipio de San Miguel de Ibarra
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Alcalde del Municipio de Ibarra
Misión del Puesto	Dirigir, planificar, organizar y supervisar las actividades financieras del municipio, asegurando el cumplimiento de los objetivos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la gestión de los recursos públicos, promoviendo una cultura de responsabilidad fiscal y facilitando el cumplimiento tributario de los ciudadanos.
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Formular y proponer políticas financieras estratégicas para la gestión eficiente de los recursos municipales.○ Coordinar la elaboración y supervisión del presupuesto anual, asegurando su alineación con los objetivos de desarrollo del municipio.○ Establecer estrategias para la diversificación de ingresos propios, buscando optimizar las fuentes de financiamiento de la administración municipal.○ Supervisar las actividades de recaudación de tributos y otros ingresos propios del municipio.○ Diseñar y ejecutar estrategias para mejorar la eficiencia en la recaudación y reducir la morosidad.○ Implementar campañas de sensibilización sobre la importancia del pago de tributos, en colaboración con el área de comunicación.○ Monitorear la ejecución del presupuesto, verificando que los recursos se asignen conforme a las prioridades definidas por la administración.○ Realizar análisis periódicos de la ejecución financiera y proponer ajustes o modificaciones presupuestarias cuando sea necesario.○ Dirigir las operaciones de tesorería y contabilidad, asegurando la correcta administración de los fondos municipales y el cumplimiento de las obligaciones financieras.○ Validar y aprobar los estados financieros, balances y reportes periódicos para su presentación ante la alcaldía y el concejo municipal.	



- Supervisar el flujo de caja y las previsiones de tesorería para mantener la liquidez y solvencia del municipio.
- Establecer y supervisar los controles internos necesarios para garantizar la correcta administración y protección de los activos financieros.
- Asegurar la transparencia y el acceso a la información financiera, conforme a la normativa vigente.
- Promover la digitalización y modernización de los procesos financieros, impulsando la adopción de sistemas y herramientas tecnológicas.
- Fomentar la capacitación del personal en temas financieros y tecnológicos, garantizando su adaptación a los cambios en el entorno financiero.
- Implementar indicadores de desempeño que permitan medir y mejorar la efectividad de los procesos financieros.

Responsabilidades

- Cumplir con todas las leyes, normativas y regulaciones vigentes en materia de finanzas públicas y administración de recursos municipales.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales del municipio, evitando sanciones y optimizando los recursos asignados.
- Presentar informes financieros periódicos a la alcaldía y al concejo municipal, apoyando la toma de decisiones con datos precisos y confiables.
- Actuar con integridad y ética en la administración de los recursos municipales, siendo un ejemplo de transparencia para el equipo y la comunidad.
- Promover una cultura de transparencia, facilitando el acceso a la información pública y cumpliendo con los principios de responsabilidad social.
- Dirigir y supervisar al equipo de trabajo de la gerencia financiera, evaluando su desempeño y apoyando su desarrollo profesional.
- Delegar responsabilidades y funciones específicas al personal de finanzas, asegurando la adecuada ejecución de tareas y el cumplimiento de metas departamentales.
- Identificar y gestionar los riesgos financieros a los que está expuesto el municipio, implementando estrategias de mitigación.
- Mantener políticas de seguridad financiera para proteger los activos y evitar pérdidas, fraudes o desvíos de recursos.

Nota: Contiene las funciones del director financiero., Elaboración propia.



Tabla 21

Funciones Jefe de Presupuesto

Título del Puesto:	Jefe de Presupuesto
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Director Financiero
Misión del Puesto	Planificar, coordinar y controlar el proceso de elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto municipal, asegurando que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades estratégicas de la administración y en cumplimiento de las normativas
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Coordinar el diseño del presupuesto anual en colaboración con los departamentos.○ Supervisar y controlar la ejecución del presupuesto, ajustando asignaciones cuando sea necesario.○ Generar informes sobre la situación presupuestaria y alertar sobre posibles desviaciones○ Establecer políticas para la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto en coordinación con la Dirección Financiera y otras áreas municipales.○ Realizar análisis de ingresos y egresos proyectados para garantizar la sostenibilidad financiera del municipio.○ Identificar áreas donde se puedan reasignar recursos para maximizar su impacto en los programas municipales.○ Garantizar que el presupuesto cumpla con las leyes y normativas fiscales locales y nacionales.○ Monitorear las fuentes de ingresos y asegurar que los gastos se alineen con el plan presupuestario aprobado.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">○ Asegurar que el presupuesto cumpla con los objetivos estratégicos del municipio.○ Proporcionar informes periódicos al Director Financiero y al Concejo Municipal.○ Cumplir con la normativa fiscal y presupuestaria vigente.○ Coordinar con los jefes de otras áreas para garantizar la alineación de las prioridades presupuestarias con los objetivos estratégicos municipales.○ Generar reportes trimestrales sobre el estado del presupuesto, incluyendo recomendaciones para ajustes necesarios.○ Mantener un registro actualizado de las modificaciones presupuestarias aprobadas.○ Asegurar la adecuada distribución de los recursos en proyectos prioritarios, promoviendo la transparencia.	

Nota: Contiene las funciones jefe de presupuesto., Elaboración propia.



Tabla 22

Funciones Jefe de Contabilidad

Título del Puesto:	Jefe de Contabilidad
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Director Financiero
Misión del Puesto	Registrar, procesar y analizar la información contable del municipio para garantizar una contabilidad precisa, ordenada y en conformidad con las normativas vigentes.
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Administrar y registrar todas las operaciones contables.○ Realizar cierres contables mensuales y anuales, y preparar estados financieros.○ Asegurar el cumplimiento de los principios contables y normativas fiscales.○ Asegurar que todas las transacciones financieras sean registradas correctamente y en tiempo real.○ Aplicar estándares contables internacionales y locales en la preparación de los estados financieros.○ Presentar estados financieros que incluyan análisis comparativos con períodos anteriores y recomendaciones de mejora.○ Supervisar el inventario de activos municipales y coordinar su valoración y actualización.○ Revisar y mejorar continuamente los procedimientos para asegurar la integridad de los registros financieros.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">○ Garantizar la exactitud de los registros contables y los informes financieros○ Supervisar el inventario de activos municipales.○ Colaborar en auditorías y revisiones contables internas y externas.○ Supervisar el correcto uso del software contable y capacitar al personal en su manejo.○ Garantizar que los estados financieros estén listos para auditorías internas y externas.○ Velar por el cumplimiento de las normativas tributarias en la contabilización de impuestos.○ Proporcionar información precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas	

Nota: Contiene las funciones Jefe Contabilidad. Elaboración propia.



Tabla 23

Funciones Jefe de Tesorería

Título del Puesto:	Jefe de Tesorería
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Director Financiero
Misión del Puesto	Administrar la tesorería municipal para optimizar el manejo de la caja y asegurar la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones financieras.
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Controlar el flujo de caja y los ingresos y egresos de fondos.○ Coordinar y autorizar pagos a proveedores y gestionar la recuperación de cuentas por cobrar.○ Supervisar las inversiones de corto plazo y las obligaciones de deuda del municipio.○ Asegurar que el municipio mantenga una liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones diarias.○ Supervisar y priorizar los pagos a proveedores y contratistas para evitar retrasos y penalidades.○ Coordinar con bancos y otras entidades para gestionar líneas de crédito, inversiones a corto plazo y otras operaciones financieras.○ Validar las entradas y salidas de dinero en tiempo real para evitar desbalances.○ Asegurar la correcta asignación y custodia de fondos en cuentas bancarias municipales.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">○ Asegurar la disponibilidad de fondos para las operaciones diarias.○ Generar reportes de flujo de efectivo y proyecciones financieras.○ Cumplir con las normativas fiscales y de tesorería vigentes.○ Elaborar informes detallados de flujo de caja y proyecciones para facilitar la toma de decisiones estratégicas.○ Implementar medidas de seguridad para prevenir fraudes o desvíos de fondos.○ Establecer políticas claras para la administración de efectivo y su registro.○ Garantizar que las operaciones financieras sean auditables y cumplan con las normativas locales.	

Nota: Contiene las funciones Jefe de Tesorería. Elaboración propia.



Tabla 24

Funciones Jefe de Servicios Tributarios

Título del Puesto:	Jefe de Servicios Tributarios
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Director Financiero
Misión del Puesto	Coordinar y supervisar los procesos de recaudación de impuestos, tasas y contribuciones, promoviendo el cumplimiento tributario y facilitando los servicios al contribuyente.
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Supervisar la recaudación de tributos municipales, asegurando el correcto registro y administración.○ Garantizar un servicio de calidad para resolver dudas y facilitar trámites a los ciudadanos.○ Diseñar e implementar campañas de sensibilización sobre la importancia del pago de tributos.○ Desarrollar estrategias que incentiven el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.○ Asegurar la eficiencia en la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones municipales.○ Mantener actualizada la base de datos de contribuyentes y propiedades sujetas a impuestos.○ Liderar la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten los pagos y consultas tributarias.○ Monitorear y evaluar las tendencias en la recaudación para ajustar estrategias.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">○ Asegurar la precisión de los registros tributarios y la eficiencia en los procesos de recaudación.○ Fomentar una cultura de cumplimiento tributario en la comunidad.○ Colaborar en la implementación de tecnologías que faciliten el pago de tributos.○ Supervisar el correcto registro de todos los pagos y garantizar la transparencia en los procesos.○ Diseñar campañas de educación fiscal y programas de beneficios para contribuyentes cumplidos.○ Colaborar con el área legal para la actualización de ordenanzas tributarias.○ Reducir la morosidad mediante planes de pago accesibles y personalizados.	

Nota: Contiene las funciones jefe servicios tributarios. Elaboración propia.



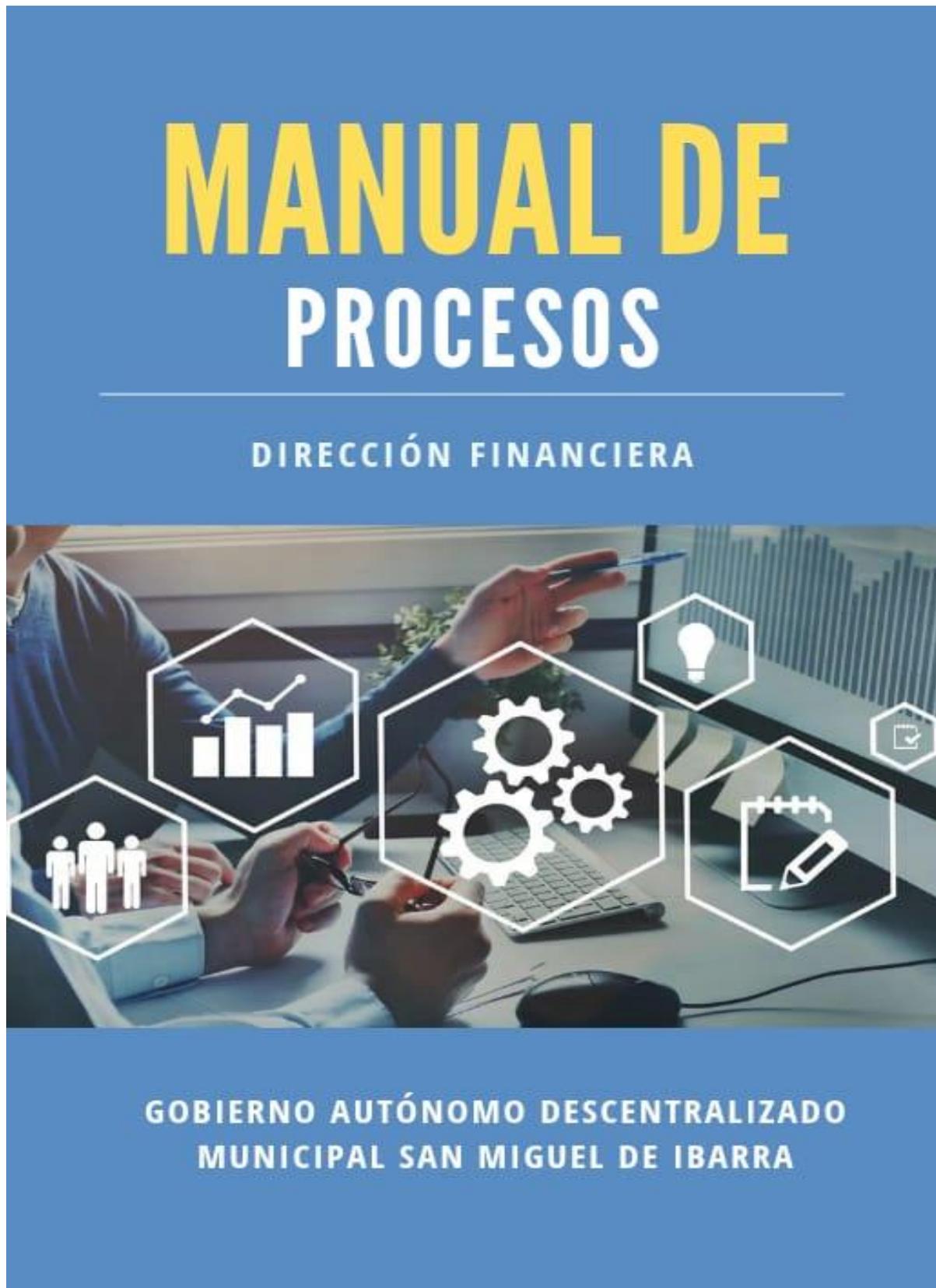
Tabla 25

Funciones Jefe Coactivas

Título del Puesto:	Jefe Coactivas
Entidad/Dpto.	Dirección Financiera
Jefe Directo	Director Financiero
Misión del Puesto	Gestionar los procesos de cobranza coactiva para asegurar el cobro eficiente y oportuno de las obligaciones tributarias vencidas
Roles y Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">○ Iniciar y supervisar los procedimientos de cobro coactivo conforme a las normativas legales.○ Identificar y priorizar cuentas en morosidad para su cobro.○ Coordinar con el departamento legal en caso de necesidad de procesos judiciales.○ Diseñar estrategias para la recuperación eficiente de obligaciones vencidas.○ Identificar cuentas prioritarias y establecer metas de recaudación.○ Asegurar que los procedimientos de cobro cumplan con las normativas legales vigentes.○ Trabajar en conjunto con el departamento jurídico para gestionar los casos complejos de morosidad.○ Evaluar la efectividad de las estrategias de cobranza y ajustar los planes según los resultados.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">○ Asegurar el cumplimiento de los procedimientos legales en la cobranza de obligaciones.○ Mantener la cartera de cobros al día y minimizar el nivel de morosidad.○ Generar informes periódicos de cobranza para la administración financiera.○ Proporcionar informes detallados sobre el estado de la cartera morosa y los avances en los cobros.○ Asegurar el cumplimiento de plazos en los procesos coactivos para maximizar la recuperación de deudas.○ Mantener una relación profesional y ética con los contribuyentes durante los procesos de cobro.○ Implementar sistemas de monitoreo para prevenir la acumulación de nuevas cuentas vencidas.	

Nota: Contiene las funciones Jefe Coactivas., Elaboración propia.

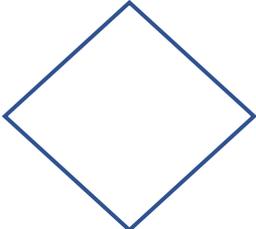
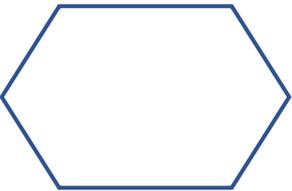
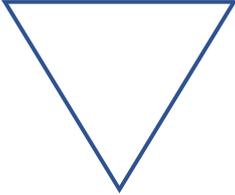
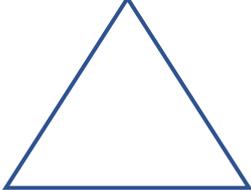
5.1.6.3 Manual de Procesos

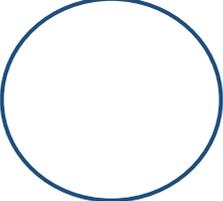


Nota. Esta figura muestra la caratula del manual de procesos. Elaboración propia

Figura 11

Simbología de Flujo

FUNCION	SIMBOLO	DESCRIPCION
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de si y no
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada/Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción de archivo		Significa "sacar del archivo" o des almacenar productos, materiales u otros.

Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.
Conector interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible
Conector externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.

Nota. Esta figura muestra la Simbología para los diagramas de flujo., (UGALDE, 2004).

Tabla 26

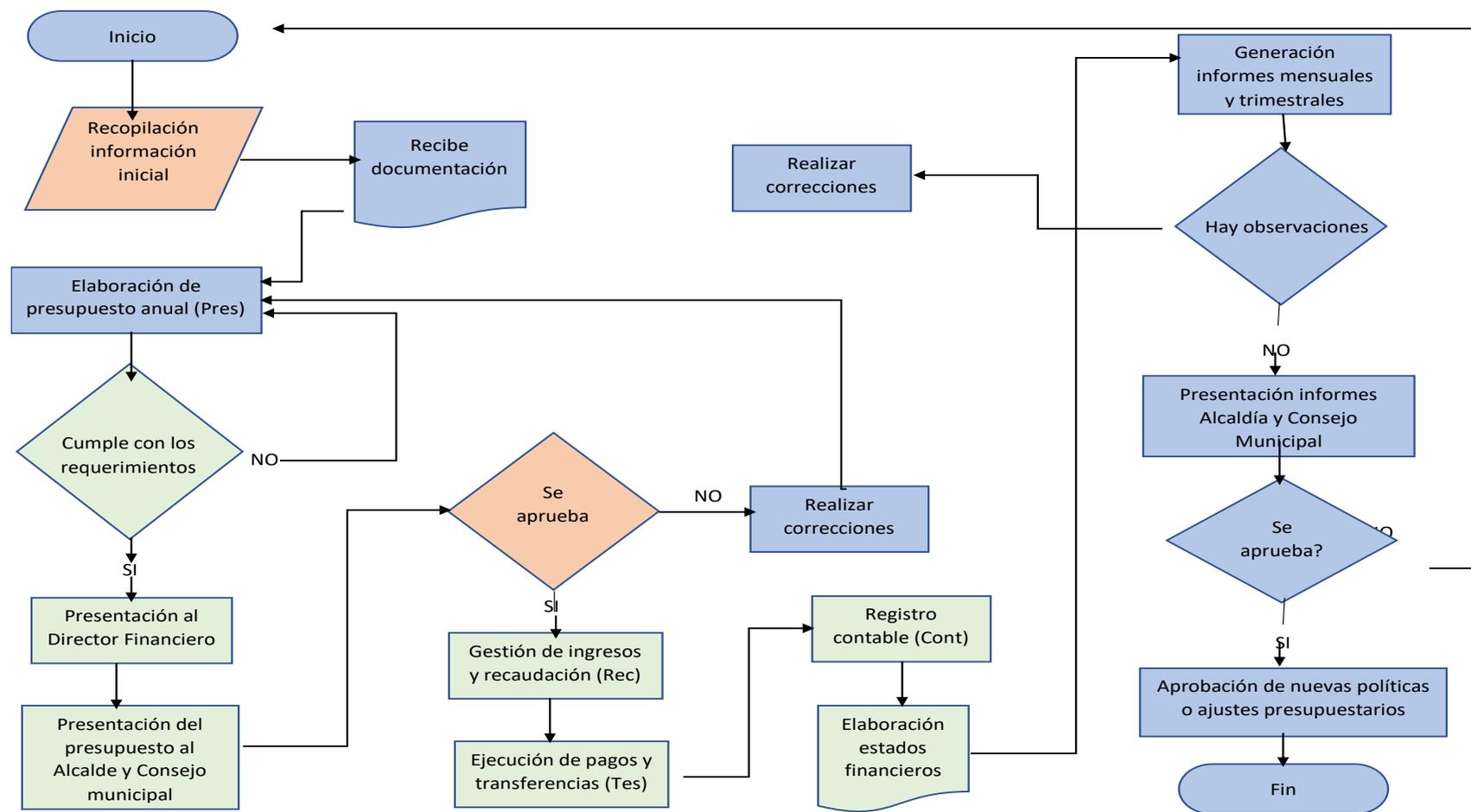
Proceso general de la Dirección Financiera

Actividad	Descripción	Responsable	Recursos	Indicadores
Inicio	Recopilación de información inicial.	Director Financiero	Información financiera, reportes, etc.	Cantidad de información recopilada.
Elaboración del Presupuesto Anual	Elaboración del presupuesto anual (Pres).	Jefe de Presupuesto	Información de ingresos y gastos, proyecciones	Presupuesto elaborado a tiempo, precisión del presupuesto.
Presentación al Director Financiero	Presentación del presupuesto	Jefe de Presupuesto	Presupuesto anual.	Aprobación del presupuesto.
Gestión de Ingresos y Recaudación	Gestión de ingresos y recaudación (Rec).	Jefe de Servicios Tributarios	Sistema de recaudación, información de contribuyentes	Eficiencia en la recaudación, cumplimiento meta de ingresos.
Registro Contable	Registro contable (Cont).	Jefe de Contabilidad	Sistema contable, información financiera, etc.	Precisión de los registros contables, cumplimiento de normativas.
Ejecución de Pagos y Transferencias	Ejecución de pagos y transferencias (Tes).	Jefe de Tesorería	Sistema de tesorería, información bancaria, etc.	Eficiencia en la ejecución de pagos, control de liquidez.
Elaboración de Estados Financieros	Elaboración de estados financieros.	Jefe de Contabilidad	Información contable, reportes, etc.	Estados financieros a tiempo, precisión de la información.
Generación de Informes	Generación de informes mensuales	Director Financiero	Información financiera, reportes, etc.	Informes generados a tiempo
Presentación de Informes	Presentación de informes Alcaldía y Consejo Municipal.	Director Financiero	Informes mensuales y trimestrales.	Aprobación de informes.
Realizar Correcciones	Realizar correcciones en caso de observaciones.	Responsable del área correspondiente.	Información financiera, reportes, etc.	Correcciones realizadas, mejora en información
Aprobación de Nuevas Políticas	Aprobación nuevas políticas o ajustes presupuestarios.	Director Financiero	Información financiera, reportes, etc.	Nuevas políticas aprobadas, ajustes presupuestarios implementados.

Nota: Esta tabla contiene el proceso general de la Dirección Financiera.

Figura 12

Proceso general de la Dirección Financiera



Nota: Esta figura muestra el Flujograma., GAD Municipal Urcuquí.

Figura 13

Fases de Implementación



Nota: Esta figura muestra las Fases de Implementación., Elaboración Propia.

5.1.6.3 Componentes y Estrategias

La gestión financiera municipal es un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las comunidades, ya que garantiza la disponibilidad de recursos para implementar proyectos y ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía. Sin embargo, en muchos municipios, la recaudación de ingresos propios y la administración de los recursos presentan desafíos significativos debido a procesos desactualizados, falta de estrategias claras y una limitada cultura de cumplimiento tributario entre los contribuyentes.

El Municipio de San Miguel de Ibarra no es ajeno a esta problemática. Actualmente enfrenta dificultades para maximizar su capacidad recaudatoria y optimizar la gestión de sus recursos financieros, lo que limita su capacidad de responder eficazmente a las demandas de su población. Esto se debe, en parte, a procesos financieros poco modernizados, sistemas

de recaudación que no aprovechan la tecnología disponible y una débil percepción ciudadana sobre el impacto positivo de los tributos.

En este contexto, la presente propuesta, denominada “Modelo Integral de Optimización de la Recaudación y Gestión Financiera”, busca abordar estas problemáticas mediante un enfoque integral que combine la modernización tecnológica, la educación fiscal, la optimización de procesos internos y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. Este modelo tiene como objetivo principal fortalecer la sostenibilidad financiera del municipio, facilitar el cumplimiento tributario de los ciudadanos y mejorar la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos públicos.

La propuesta incluye la creación de una plataforma digital de recaudación, la ejecución de una campaña de sensibilización fiscal, la estandarización y automatización de los procesos financieros, la capacitación del personal municipal y el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir el impacto de las acciones implementadas. De esta manera, se busca no solo aumentar los ingresos propios del municipio, sino también consolidar una gestión financiera ejemplar que promueva el desarrollo económico y social de San Miguel de Ibarra.

Este modelo, detallado a continuación, representa una solución práctica y aplicable que está alineada con los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad fiscal, y que sienta las bases para un manejo financiero municipal más sólido y confiable.

5.1.6.3.1 Componentes del Modelo

- **Plataforma de Recaudación Digital**

- Mejora del portal de pagos en línea y de la aplicación móvil para facilitar el pago de impuestos y tasas municipales. La plataforma permitirá a los contribuyentes consultar su estado de cuenta, realizar pagos y obtener comprobantes de manera segura y rápida.

- Integración con redes sociales y mensajería: La plataforma estará conectada a redes sociales y sistemas de notificación para enviar recordatorios y mensajes informativos sobre fechas de vencimiento, descuentos y programas de incentivos. Esto será un trabajo en conjunto entre el departamento de TICS y comunicaciones.

- **Campaña de Educación Fiscal**

El propósito de este componente es el de sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia del cumplimiento tributario mediante actividades educativas y campañas informativas. Para lo cual se establecen las siguientes estrategias:

- Creación de contenido didáctico en redes sociales y medios locales, explicando cómo los impuestos contribuyen al desarrollo de la comunidad y resaltando el impacto directo de los tributos en proyectos municipales.

- Realización de talleres y charlas en los barrios y en escuelas, enfocados en fomentar una cultura tributaria y reforzar el compromiso ciudadano.

- Programas de incentivos que otorguen descuentos o beneficios a los contribuyentes que realicen pagos puntuales y participen activamente en las actividades de educación fiscal.

- **Optimización de Procesos en la Gerencia Financiera**

Este componente de la propuesta se centra en la optimización de los procesos clave dentro de la Gerencia Financiera del GAD Municipal de Ibarra. Se ha identificado la necesidad de mejorar la eficiencia, precisión y transparencia en los departamentos de tesorería,

contabilidad, presupuesto y recaudación. Para lograr estos objetivos, se proponen las siguientes acciones específicas

- Mapeo y Documentación de Procesos:

Se realizará un análisis exhaustivo de los procesos actuales en los departamentos de tesorería, contabilidad, presupuesto y recaudación.

Este análisis tiene como objetivo identificar redundancias, cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en los flujos de trabajo.

Los procesos se documentarán y estandarizarán mediante la elaboración de manuales de procedimientos y diagramas de flujo detallados.

Estos manuales y diagramas de flujo servirán como guía de referencia para el personal, asegurando la uniformidad en la ejecución de las tareas y facilitando la capacitación de nuevos empleados.

- Automatización y Sistema Integrado de Gestión Financiera (ERP):

Se propone la adopción e implementación de un sistema ERP municipal que integre las funciones de presupuesto, contabilidad, tesorería y recaudación en una sola plataforma.

La implementación del sistema ERP permitirá la consulta y actualización de datos en tiempo real, eliminando la necesidad de registros manuales y reduciendo el riesgo de errores.

El sistema ERP agilizará el trabajo entre los diferentes departamentos de la Gerencia Financiera, facilitando el intercambio de información y mejorando la coordinación.

Se buscará un sistema ERP que se adapte a las necesidades específicas del GAD Municipal de Ibarra y que permita la generación de informes financieros precisos y oportunos.

- Integración con la Plataforma de Recaudación Digital:

Se establecerá la integración automática de los datos de recaudación provenientes de la plataforma digital con el sistema ERP.

Esta integración permitirá la actualización en tiempo real de los registros financieros, eliminando la necesidad de ingresar manualmente los datos de recaudación.

La integración mejorará la precisión y confiabilidad de la información financiera, facilitando la toma de decisiones y el control de los ingresos municipales.

- **Capacitación del Personal Financiero**

Se establecerá un programa de formación continua para el equipo de la gerencia financiera. Las temáticas para desarrollarse son:

- Uso de sistemas digitales y software financiero.
- Análisis y visualización de indicadores financieros.
- Técnicas de servicio al cliente para mejorar la atención al contribuyente.
- Talleres en Nuevas Tecnologías
- Desarrollo de Competencias en Análisis Financiero y Control

- **Indicadores de Desempeño y Sistema de Monitoreo**

La finalidad de este componente es el establecimiento de parámetros que permitan evaluar la efectividad y el impacto de las acciones nuevas o de mejora que se hayan implementado

Establecimiento de KPI Financieros y Operativos: Los indicadores de desempeño medirán la eficiencia de los procesos, tales como el tiempo de procesamiento de transacciones, el porcentaje de errores en registros, el cumplimiento de plazos presupuestarios y la recuperación de cartera.

Auditorías Internas Periódicas: Realización de auditorías cada seis meses para asegurar que los procedimientos establecidos se cumplan y que las optimizaciones sean efectivas. Las auditorías servirán también para recibir retroalimentación del personal e identificar nuevas oportunidades de mejora.

5.1.6.3.2 *Indicadores e Impactos*

Los indicadores de gestión son herramientas clave para medir y evaluar el desempeño de los diferentes componentes del modelo “Modelo Integral de Optimización de la Recaudación y Gestión Financiera”. Estos permiten monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y garantizar que las acciones implementadas estén alineadas con los objetivos estratégicos del municipio de San Miguel de Ibarra.

Cada componente del modelo cuenta con indicadores específicos que facilitan el análisis detallado de su impacto en términos de eficiencia, recaudación y satisfacción ciudadana. Además, estos indicadores son esenciales para asegurar una gestión transparente, basada en datos objetivos, y para tomar decisiones informadas que beneficien tanto a la administración municipal como a la comunidad.

En última instancia, el uso adecuado de los indicadores fortalece la sostenibilidad financiera, mejora la calidad del servicio y refuerza la confianza de los ciudadanos en la administración pública.

Tabla 27

Plataforma de Recaudación Digital

Descripción	Acciones Clave	Indicadores de Gestión	Impacto Esperado
<p>Mejora del portal web y la aplicación móvil para facilitar a los ciudadanos el pago de tributos municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de pagos electrónicos (en línea y móvil). • Enviar notificaciones automáticas sobre vencimientos de pagos y beneficios tributarios. • Ofrecer herramientas para consultar el estado de cuentas y descargar comprobantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de contribuyentes que utilizan la plataforma digital. $\frac{\text{Contribuyentes que usan la plataforma}}{\text{Total de contribuyentes activos}} \times 100$ • Incremento en los pagos realizados electrónicamente. $\frac{\text{Pagos digitales actuales} - \text{Pagos digitales previos}}{\text{Pagos digitales previos}} \times 100$ • Tiempo promedio de procesamiento de pagos. <i>Indicador del tiempo desde que se realiza un pago hasta que se registra en el sistema.</i> • Nivel de satisfacción de los usuarios de la plataforma. <i>Basado en encuestas post-pago sobre la experiencia de usuario.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la recaudación por facilitar el cumplimiento tributario. • Reducción de costos operativos al disminuir la dependencia de procesos manuales

Nota: Esta tabla contiene las acciones, indicadores de gestión e impactos esperados., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 28

Campaña de Educación Fiscal

Descripción	Acciones Clave	Indicadores de Gestión	Impacto Esperado
<p>Sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia del cumplimiento tributario mediante contenido educativo y talleres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar contenido educativo en redes sociales y medios locales. • Realizar charlas en barrios y escuelas sobre el impacto de los impuestos en el desarrollo local • Implementar programas de incentivos para contribuyentes cumplidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cumplimiento tributario. $\frac{\text{Tributos recaudados}}{\text{Tributos proyectados}} \times 100$ • Número de asistentes a charlas y talleres de educación fiscal. <i>Indicador del alcance de la campaña educativa.</i> • Incremento en el número de contribuyentes puntuales. $\frac{\text{Contribuyentes puntuales actuales} - \text{Contribuyentes puntuales previos}}{\text{Contribuyentes puntuales previos}}$ • Percepción ciudadana sobre el impacto de los tributos. <i>Basada en encuestas de opinión sobre el uso de los fondos públicos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la percepción positiva del uso de los tributos. • Reducción de la morosidad.

Nota: Esta tabla contiene las acciones, indicadores de gestión e impactos esperados., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 29

Optimización de Procesos Internos

Descripción	Acciones Clave	Indicadores de Gestión	Impacto Esperado
Mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos financieros municipales mediante la automatización y estandarización.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear y estandarizar procesos clave en tesorería, contabilidad y recaudación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el tiempo promedio de ejecución de procesos financieros. $\frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor agilidad en la ejecución financiera.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema ERP para la gestión integrada. • Automatizar la integración entre la plataforma de recaudación y los sistemas financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de procesos automatizados. $\frac{\text{Procesos automatizados}}{\text{Procesos totales}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> • Número de errores o discrepancias en los registros financieros. <p><i>Indicador basado en revisiones internas o auditorías.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del personal sobre las herramientas y sistemas implementados. <p><i>Evaluación mediante encuestas internas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de errores y duplicidades en los procesos administrativos.

Nota: Esta tabla contiene las acciones, indicadores de gestión e impactos esperados., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 30

Capacitación del Personal Financiero

Descripción	Acciones Clave	Indicadores de Gestión	Impacto Esperado
<p>Desarrollar competencias técnicas y tecnológicas en el personal de la gerencia financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres sobre el uso de herramientas digitales y software financiero. • Capacitar en el análisis de indicadores financieros y operativos. • Implementar programas de actualización continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado en nuevas herramientas. $\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal total}} \times 100$ • Incremento en la productividad del personal. <i>Medido por la cantidad de tareas completadas en tiempo promedio.</i> • Número de talleres y programas de capacitación realizados. <i>Indicador de cobertura del programa de formación.</i> • Evaluación de competencias post-capacitación. <i>Basado en pruebas prácticas realizadas después de las capacitaciones.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la productividad del personal. • Adaptación eficiente a las nuevas herramientas implementadas.

Nota: Esta tabla contiene las acciones, indicadores de gestión e impactos esperados., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 31

Indicadores de Desempeño y Sistema de Monitoreo

Descripción	Acciones Clave	Indicadores de Gestión	Impacto Esperado
<p>Establecer métricas clave para evaluar el impacto del modelo y guiar las decisiones estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir indicadores clave de desempeño (KPI) financieros y operativos. • Implementar un dashboard de monitoreo en tiempo real. • Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de metas alcanzadas según los KPI establecidos. $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas totales}} \times 100$ • Tiempo promedio de respuesta a problemas identificados. <i>Indicador de eficiencia en la resolución de desviaciones.</i> • Nivel de cumplimiento de las auditorías internas. <i>Basado en el porcentaje de recomendaciones implementadas tras auditorías.</i> • Tiempo promedio de procesamiento de transacciones (días) • Nivel de satisfacción de los contribuyentes (encuestas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la toma de decisiones basada en datos. • Identificación temprana de problemas y áreas de mejora.

Nota: Esta tabla contiene las acciones, indicadores de gestión e impactos esperados., GAD Municipal Ibarra.

5.2 Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece un marco global que orienta a las instituciones hacia la creación de sociedades más inclusivas, sostenibles y resilientes. En este contexto, la propuesta “Modelo Integral de Optimización de la Recaudación y Gestión Financiera” se alinea con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando estrategias que promueven la transparencia, la equidad y el desarrollo económico local.

Esta relación no solo refuerza el compromiso del Municipio de San Miguel de Ibarra con las metas globales, sino que también impulsa acciones concretas que benefician directamente a la comunidad, fortaleciendo las capacidades institucionales y fomentando la sostenibilidad en el manejo de recursos públicos.

Tabla 32

Relación con el ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

	Componentes relacionados	Impacto
	<ul style="list-style-type: none">• Transparencia y auditorías participativas: Aseguran la rendición de cuentas y fomentan la confianza ciudadana.	
Este objetivo promueve la creación de instituciones inclusivas, responsables y transparentes	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores de desempeño: Garantizan una gestión basada en datos y monitoreada para mejorar la eficiencia y la transparencia.• Estrategia de comunicación transversal: Mejora la relación entre el municipio y los ciudadanos al garantizar un flujo constante de información sobre el uso de los recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Refuerza la confianza en las instituciones públicas.• Promueve una cultura de integridad en la gestión pública.

Nota: Esta tabla contiene los componentes relacionados a los ODS e impactos., GAD

Municipal Ibarra.

Tabla 33*Relación con el ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles*

	Componentes relacionados	Impacto
Este objetivo busca mejorar la calidad de vida en las ciudades y comunidades mediante el desarrollo urbano sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de sostenibilidad y gestión ambiental: Incentivan prácticas sostenibles entre ciudadanos y empresas. • Fondo de contingencia municipal: Proporciona resiliencia frente a desastres naturales o crisis, mejorando la seguridad financiera de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la sostenibilidad ambiental en las políticas municipales. • Contribuye a crear comunidades resilientes.

Nota: Esta tabla contiene los componentes relacionados a los ODS e impactos., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 34*Relación con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico*

	Componentes relacionados	Impacto
Este objetivo impulsa el desarrollo económico sostenible y la creación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para cumplimiento tributario: Fomentan la actividad económica formal. • Optimización de procesos internos: Mejora la eficiencia financiera y libera recursos para proyectos de desarrollo económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa los ingresos municipales, facilitando inversiones en infraestructura y servicios que estimulan la economía local. • Fortalece el tejido económico mediante incentivos que promueven la formalidad y la inversión sostenible.

Nota: Esta tabla contiene los componentes relacionados a los ODS e impactos., GAD Municipal Ibarra.

Tabla 35*Relación con el ODS 10: Reducción de las Desigualdades*

	Componentes relacionados	Impacto
Este objetivo se centra en garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de inclusión financiera: Asegura que todos los ciudadanos, independientemente de su acceso a tecnología o ubicación geográfica, puedan cumplir con sus obligaciones tributarias. • Campañas de educación fiscal: Reducen las barreras de conocimiento y fomentan la participación inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce las desigualdades económicas al facilitar el acceso igualitario a los servicios municipales. • Empodera a las comunidades marginadas mediante educación y accesibilidad.

Nota: Esta tabla contiene los componentes relacionados a los ODS e impactos., GAD

Municipal Ibarra.

Tabla 36*Relación con el ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos*

	Componentes relacionados	Impacto
Este objetivo destaca la importancia de las alianzas para movilizar recursos y compartir conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con cooperativas y entidades financieras locales: Fortalece el acceso a servicios financieros en áreas rurales. • Atracción de fondos internacionales para proyectos sostenibles: Estimula el apoyo externo en iniciativas alineadas con los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la capacidad del municipio para implementar proyectos ambiciosos. • Genera redes de colaboración que fortalecen la agenda de desarrollo local.

Nota: Esta tabla contiene los componentes relacionados a los ODS e impactos., GAD

Municipal Ibarra.

Figura 14

Diseño modelo de gestión



Nota: Esta figura muestra el diseño modelo de gestión., Elaboración propia.

La Figura representa el modelo de planificación financiera y sostenibilidad de la Dirección Financiera del IMI con una visión proyectada hacia diciembre de 2026. La estrategia se fundamenta en normativas nacionales, planes de desarrollo y regulaciones contables y tributarias, asegurando la correcta administración de los recursos públicos.

La planificación financiera está estructurada en diversas unidades: presupuestaria, contable, tesorería municipal y recaudación, además de una unidad de servicios tributarios. Estas áreas trabajan en la asignación, ejecución y control del presupuesto, generando informes financieros, conciliaciones bancarias y procesos de recaudación para garantizar la estabilidad fiscal.

El seguimiento es clave para medir la efectividad de la gestión, considerando indicadores como el nivel de ejecución presupuestaria, equilibrio financiero, cumplimiento normativo, flujo de caja positivo y reducción de la evasión fiscal. Estos criterios aseguran la sostenibilidad financiera y la eficiencia de los procesos tributarios.

Finalmente, el impacto organizacional busca fortalecer al IMI como un agente de cambio social, reconocido por su contribución a la sostenibilidad financiera y la ejecución de proyectos emblemáticos. Se enfatiza la eficiencia en la gestión municipal y la satisfacción ciudadana, consolidando una administración transparente y efectiva de los recursos públicos.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Tras analizar los datos de ejecución presupuestaria, se observa que el porcentaje de ejecución promedio es del 72.14%. Este valor refleja la eficiencia con la que se han utilizado los recursos asignados en comparación con el presupuesto total disponible, mostrando como una de las fortalezas del GAD-I
- De acuerdo con el análisis de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra, en referencia especialmente a la cartera vencida y evasión de impuestos, se concluye que uno de los inconvenientes es la existencia de un catastro municipal desactualizado
- No existen medidas de control y acciones oportunas que permitan una buena ejecución de la recuperación de la cartera vencida, ya que no ha existido el seguimiento oportuno de este proceso, adicional se puede concluir que para que este proceso se realice de forma correcta el catastro debe encontrarse actualizado correctamente.
- Dentro de las estrategias utilizadas por el municipio de Ibarra se han realizado las notificaciones de cobro a los usuarios sin embargo por diferentes razones los usuarios no han podido a cancelar sus valores pendientes sin embargo a pesar de esta estrategia no existe el seguimiento y controles necesarios que permitan desarrollar este proceso
- La implementación del Modelo Integral de Optimización de la Recaudación y Gestión Financiera propone una solución completa y sostenible para los retos del Municipio de

San Miguel de Ibarra. Al integrar tecnología, educación fiscal, optimización de procesos y monitoreo mediante indicadores, el modelo asegura mayor eficiencia, transparencia y un incremento en los ingresos propios.

- Las campañas de educación fiscal y los incentivos para contribuyentes puntuales promueven un cambio positivo en la percepción ciudadana hacia el cumplimiento de obligaciones tributarias. Esto refuerza la relación entre el municipio y los ciudadanos, quienes podrán evidenciar el impacto directo de sus aportes en el desarrollo local.
- La propuesta contribuye al cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, destacando su alineación con metas globales como la transparencia institucional, el desarrollo económico local, la inclusión financiera y la sostenibilidad ambiental.
- La estandarización y automatización de los procesos financieros mejoran la capacidad operativa de la Gerencia Financiera. Esto no solo garantiza un uso más eficiente de los recursos, sino que también permite al personal concentrarse en tareas estratégicas de alto impacto.
- La propuesta incrementa la confianza ciudadana mediante acciones concretas como auditorías participativas, publicación de reportes accesibles y estrategias de comunicación claras, consolidando una gestión pública responsable y proactiva.
- El municipio tiene la oportunidad de fortalecer su gestión financiera a través de la implementación de estrategias integrales que aborden los desafíos identificados. La diversificación de ingresos, la modernización de procesos y el fortalecimiento de la cultura tributaria son áreas clave en las que se pueden implementar mejoras para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Con base a los resultados anteriormente expuestos los cuáles han sido producto de esta investigación se recomienda actualizar el catastro urbano y rural del cantón lo que permitirá que los funcionarios responsables puedan ejecutar estrategias de cobranza de forma localizada, contando con información oportuna y concreta de todos los contribuyentes esto permitirá que la recaudación se ejecute de forma más eficiente.
- Se recomienda desarrollar y aplicar un modelo de gestión financiera diseñado específicamente para el área de recaudación y cobranza del municipio de Ibarra lo que permitirá tener los lineamientos necesarios para desarrollar este proceso adoptando medidas de control necesarias y oportunas
- Aprobar un reglamento de financiamiento y convenios de pago para contribuyentes que tengan deudas con valores monetarios altos lo que contribuirá a obtener un control más eficiente y una recaudación a largo plazo
- Mantener y mejorar la publicidad que actualmente maneja el municipio de Ibarra con relación a los descuentos y beneficios otorgados a los que contribuyentes por pronto pago de los impuestos lo cual permitirá el pleno conocimiento de la ciudadanía al acogerse a estas políticas de recaudación
- Iniciar con fases piloto en áreas clave, como la recaudación digital y la capacitación del personal financiero, para asegurar una transición ordenada y evaluar la aceptación de las herramientas por parte de los ciudadanos y el equipo interno.
- Establecer un sistema robusto de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de cada acción y realizar ajustes según los resultados. Estos indicadores deben revisarse periódicamente y compartirse con los ciudadanos para garantizar la transparencia.

- Buscar colaboraciones con instituciones financieras, cooperativas y redes de municipios sostenibles para ampliar los recursos y las capacidades técnicas disponibles, especialmente en áreas rurales y de difícil acceso.
- Garantizar que todas las acciones del modelo sean accesibles para grupos vulnerables, incluyendo población rural, adultos mayores y personas con limitaciones tecnológicas. Esto puede lograrse mediante estrategias de inclusión financiera y educación tecnológica.
- Priorizar proyectos e incentivos que promuevan prácticas sostenibles en el municipio, asegurando que las decisiones financieras estén alineadas con los principios de cuidado ambiental y resiliencia climática.
- Reforzar las estrategias de comunicación para mantener a los ciudadanos informados sobre los avances y resultados de la gestión financiera, promoviendo una percepción positiva y fortaleciendo el compromiso comunitario.
- Complementar los esfuerzos internos con auditorías externas que brinden una perspectiva independiente y validen la efectividad de las estrategias implementadas.
- Es fundamental asegurar la alineación de las acciones con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) para garantizar que la gestión financiera contribuya al desarrollo sostenible del municipio. La planificación estratégica debe considerar los objetivos de desarrollo local, la participación ciudadana y la optimización de los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (n.d.). Retrieved March 13, 2023, from <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (Pearson (Ed.); Sexta Edic).

Bernal, C. A. (2016). *Método de la Investigación* (P. E. de C. S.A.S. (Ed.); cuarta edi).

BLOG SOBRE GESTION ESTRATEGICA. (2019). <https://gestionestrategicavero.blogspot.com/2019/04/14-comparacion-de-modelos-de-gestion.html>

Cabezas Capetillo, C. (2010). *MINISTERIO DEL INTERIOR-SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO División de Desarrollo Regional Departamento Gestión de Inversiones Regionales Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble CLAUD.*

Cáceres, C. C. A. (2019). *INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.* Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.

Choloquina, C. M., Gobierno, E., Descentralizado, A., Rural, P., & Chugchilán, ". (2021). Análisis de la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi. *REVISTA ERUDITUS*, 2(2), 43–60. <https://doi.org/10.35290/RE.V2N2.2021.461>

CLAD. (2008). *CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTION PUBLICA.*

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial. Retrieved April 26, 2023, from www.lexis.com.ec

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Constitución de la República del Ecuador, 449 Registro Oficial 25 (2008). www.lexis.com.ec

Córdova, M. (2012). *Gestión financiera Marcial Córdoba Padilla* FREELIBROS.ORG. *Biblioteca Nacional de Colombia*, 444. https://www.academia.edu/38292808/Gesti3n_financiera_Marcial_C3rdoba_Padilla_FREELIBROS_ORG

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2020). *Strategic Management: Text and Cases* (M.-H. Education (Ed.); 9th ed.).

Estado, P. G. del. (2021). *Propuesta de Modelo de Gestión PGE “Elaboración del diseño estratégico e implementación de la reforma institucional integral, incluyendo el modelo de gestión, sus instrumentos y la gestión del cambio institucional.”*

Fiallos, M., Freire, G., & Sarabia, G. (2018). LA GESTIÓN FINANCIERA, INSTRUMENTO DE RECAUDACIÓN EFICAZ DE INGRESOS POR SERVICIOS MUNICIPALES. *Eumed.Net*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/recaudacion-ingresos-municipales.zip>

Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). *The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text* (Y. S. Denzin, N. K., & Lincoln (Ed.); The Sage H). Sage Publications.

Francés, A. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (M. F. Castillo (Ed.); primera). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V. https://books.google.com/books/about/Estrategia_y_planes_para_la_empresa.html?hl=es&id=yAmLG-Vr8BkC

García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo:*

Avances y desafíos en América Latina y el Caribe | BID (2da ed.).
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gestión-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desafíos-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Haro de Rosario, A., & Rosario, D. J. F. (2017). *Gestión Financiera*. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA. <https://lectura.unebook.es/viewer/9788416642625/3>

Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada Jorge Leonardo. (2020). *La gestión Financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. 356–362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>

Intriago Cuenca, M. M. (2014). Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la Corporación Catering Service Catemasibo S. A. [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. In *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/7800>

Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.

Llamas Sanchez, F. (2004). *Los presupuestos participativos: nuevos mecanismos de innovación democrática en los gobiernos locales Participative budget: A new tool for democratic innovation in local government*.

Mella, M. J. M., & López, L. A. (n.d.). *CIUDADES SOSTENIBLES: ANÁLISIS Y POSIBLES ESTRATEGIAS*.

Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*

Moyado, F. (2011). *Gobernanza y Calidad en la gestión Pública* (Centro de).

Municipio de Ibarra. (2021). *LIQUIDACION PRESUPUESTO GAD-I 2021*. <https://www.ibarra.gob.ec/site/docs/lotaip2021/02febrero/g/LIQUIDACIÓN PRESUP FEBRERO 2021.pdf>

O’Riordan, T. (1988). *The Politics of Sustainability. Turner Sustainable Environmental Management: Principles and Practice.*

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (n.d.). *Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.* Retrieved January 19, 2022, from <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>

Pérez, J. C. (n.d.). *Indicadores de Gestión. Soporte & Cia Ltda.*

Quispe Orihuela, V. H., Villarroel Barrientos, R., Copaja Arocutipa, F. H., & Santa María Relaiza, H. R. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público* (C. Castagnola Sánchez (Ed.)). Editorial Grupo Compás . [http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gestión por resultados y calidad del gasto_CORREGIDO.pdf](http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gestión%20por%20resultados%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf)

Ramírez, J. (2017). *INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO Trabajo de titulación para obtener la Maestría en Derecho con Mención en Estudios Judiciales.* <https://cutt.ly/dpYB7m9>

Ríos, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción* (E. Grupo de investigación (SEJ 309) eumed.net de la Universidad de Málaga (Ed.); Primera Edición). Servicios Académicos Intercontinentales S.L. <http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1662>

Rivas, T. R. (n.d.). *Manual de Investigación Documental.*

Rodriguez Jimenez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de Indagación y de Construcción del Conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 1–26.

Sáiz Antón, M. P. (2011). La Ley de Economía sostenible: la sostenibilidad financiera del sector público. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13(13), 21–42. <http://0->

dialnet.unirioja.es.ubucat.ubu.es/servlet/extart?codigo=3828224

Sánchez Cabrera, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*. (Tesis doctoral) [Universität Berlin].
<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

Lineamientos y directrices para el Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), (2019) (testimony of Secretaría Técnica Planifica Ecuador). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Documento-Seguimiento-y-Evaluación-final.pdf>

Sociedad, U. Y., Gestión Base Científica Práctica Para Su Elaboración, D. Y., Elizabeth Huertas López, T., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Ramiro Jadán Rodríguez, L., Jiménez Valero, B., López, H., García, S., Cruz, S., & Rodríguez, J. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165–177.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Suasnavas Salgado, M. A. (2012). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA Disertación de grado para obtener el título de Economista Construcción de un índice de desempeño municipal para el Ecuador, año 2008*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.

Terraza, H., Rubio, B. D., & Vera, F. (n.d.). *De ciudades emergentes a ciudades sostenibles* (ARQ Edicio).

Terrazas Pastor, R. A. (2009). *MODELOS DE GESTION FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACION. Perspectivas- Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 55–72.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Vargas, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y servicio Conceptos y herramientas* (E. Ediciones (Ed.); Universida).

Velasco, R. E., Ocampo, H., Ofi, S., De Comunicaciones, A., Bedoya, J. G., Producción, J., Ramón, :, & Rivera, E. B. (2015). *Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA*.

Zarta, A. P. (2018). LA SUSTENTABILIDAD O SOSTENIBILIDAD: UN CONCEPTO PODEROSO PARA LA HUMANIDAD. *Tabula Rasa*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-24892018000100409&script=sci_arttext

Zouari, G. y Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.

ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario encuesta funcionarios



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

Encuesta dirigida a los funcionarios de la Dirección Financiera

Objetivo: Obtener información relevante para el desarrollo de un Modelo de Gestión que promueva la sostenibilidad financiera del Municipio de Ibarra.

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta que mejor se adapte a su opinión.
- En las preguntas abiertas, responda de forma concisa y clara.

I. Percepción de la situación financiera actual:

11. ¿Cómo calificaría la situación financiera actual del Municipio de Ibarra?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy Mala

12. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas financieras del Municipio

13. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades financieras del Municipio?

14. ¿Considera que los recursos financieros del Municipio se utilizan de manera eficiente?

a. Sí No ¿Por qué?

II. Ingresos municipales:

15. ¿Cómo evalúa la gestión actual de los ingresos municipales (impuestos, tasas, transferencias)?

a. Muy eficiente

b. Eficiente

c. Neutral

d. Ineficiente

e. Muy ineficiente

16. ¿Cree que la ciudadanía está satisfecha con los servicios que recibe en relación con los impuestos que paga?

a. Sí No ¿Por qué?

III. Gastos municipales:

17. ¿Cómo evalúa la eficiencia del gasto municipal en la prestación de servicios públicos?

a. Muy eficiente

b. Eficiente

c. Neutral

d. Ineficiente

e. Muy ineficiente

18. ¿Considera que existe un control adecuado sobre el gasto público en el Municipio?

a. Sí No ¿Por qué?

IV. Planificación y gestión financiera:

19. ¿Conoce el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Municipio de Ibarra?

a. Sí No

20. ¿Considera que la planificación financiera del Municipio es adecuada para alcanzar los objetivos del PDOT?

a. Sí No ¿Por qué?

V. Sostenibilidad financiera:

21. ¿Qué acciones considera prioritarias para garantizar la sostenibilidad financiera del Municipio a largo plazo?

Información adicional:

- Departamento: _____
- Años de servicio en el Municipio: _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B: Cuestionario entrevista Director Financiero



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE Entrevista dirigida al Director Financiero

Objetivo: Obtener información relevante para el desarrollo de un Modelo de Gestión que promueva la sostenibilidad financiera del Municipio de Ibarra.

- ¿Existe un marco de gestión financiera formal en la organización? ¿Cuáles son sus componentes principales?
- ¿Cómo se asignan los recursos financieros en la institución y los recursos asignados son recibidos de manera oportuna?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes y complejos que existen con relación a la recaudación de tributos propios de la municipalidad?
- ¿Qué acciones se ha implementado para gestionar los riesgos financieros inherentes de la evasión de impuestos y cuáles son los controles internos para mitigarlos?
- ¿De qué manera cree Ud. que un modelo de gestión enfocado en la recaudación eficiente de ingresos aportaría a la municipalidad?
- ¿Cómo se establecen los objetivos financieros en la organización y cómo se monitorean para asegurar su cumplimiento?
- ¿Qué medidas se toman para evaluar el desempeño financiero de la organización y realizar ajustes si es necesario?
- ¿Cómo se comunica el modelo de gestión financiera a los empleados y se asegura su comprensión y cumplimiento?
- ¿Qué medidas se toman para garantizar que el modelo de gestión financiera se aplique de manera consistente en toda la organización?

ANEXO C: Ingresos 2021



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra

GOBIERNO AUTONOMO SAN MIGUEL DE IBARRA
GARCIA MORENO No.6-31 Y BOLIVAR
IBARRA - Ecuador

DEVENGADO MENSUAL DE INGRESOS

Grupo: 11 | IMPUESTOS

Periodo: 01/2021 al 12/2021

Código	Estructura	Codificado	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Acumulado	Dv / CP	Disponible	Ds / DP
00 NO PROGRAM	Programa	14,236,635.72	5,728,720.08	372,684.61	618,216.55	805,321.07	1,243,419.38	945,844.82	567,798.61	794,051.90	877,095.80	727,417.89	620,508.06	604,534.66	13,905,613.43	97.67	331,022.29	2.33
00 NO SUBPROGRAM	Subprograma	14,236,635.72	5,728,720.08	372,684.61	618,216.55	805,321.07	1,243,419.38	945,844.82	567,798.61	794,051.90	877,095.80	727,417.89	620,508.06	604,534.66	13,905,613.43	97.67	331,022.29	2.33
00 NO PROJECT	Proyecto	14,236,635.72	5,728,720.08	372,684.61	618,216.55	805,321.07	1,243,419.38	945,844.82	567,798.61	794,051.90	877,095.80	727,417.89	620,508.06	604,534.66	13,905,613.43	97.67	331,022.29	2.33
00 NO ACTIVITY	Actividad	14,236,635.72	5,728,720.08	372,684.61	618,216.55	805,321.07	1,243,419.38	945,844.82	567,798.61	794,051.90	877,095.80	727,417.89	620,508.06	604,534.66	13,905,613.43	97.67	331,022.29	2.33
	1101	2,600,932.67	154,471.97	169,749.85	291,614.01	189,650.17	200,817.59	244,382.96	186,750.36	159,787.04	191,993.44	213,551.53	239,614.87	358,548.88	2,600,932.67	100.00	0.00	0.00
1101002.000.002 A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS URBANOS Y PLUSVALIA	SOBRE LA RENTA, UTILIDADES Y GANANCIAS DE CAPITAL	2,600,932.67	154,471.97	169,749.85	291,614.01	189,650.17	200,817.59	244,382.96	186,750.36	159,787.04	191,993.44	213,551.53	239,614.87	358,548.88	2,600,932.67	100.00	0.00	0.00
	1102	8,970,061.19	5,058,120.06	180,227.83	267,530.72	361,948.34	538,422.22	383,236.45	245,895.42	473,528.20	386,891.67	276,684.93	266,101.49	215,481.78	8,654,069.11	96.48	315,992.08	3.52
110201.001.002 A LOS PREDIOS URBANOS	SOBRE LA PROPIEDAD	4,103,563.72	3,890,703.69	-207.95	-764.21	-930.74	527.03	92.31	-351.87	-67.44	-7,418.32	-369.81	-1,274.36	-61.40	3,879,876.93	94.55	223,686.79	5.45
110201.002.002 SOLAR NO EDIFICADO		647,236.12	566,579.31	-817.50	-987.52	-190.60	-158.60	-106.40	-63.55	-57.10	-60.46	140.38	1,155.77	257.02	565,690.75	87.40	81,545.37	12.60
110202.000.002 A LOS PREDIOS RUSTICOS		463,858.13	458,163.93	313.12	157.94	-22.04	-31.21	-231.35	-1,219.28	0.00	6.71	148.25	-525.09	386.79	457,147.77	98.55	6,710.36	1.45
110205.000.002 DE VEHICULOS MOTORIZADOS DE TRANSPORTE TERRESTRE		369,516.64	0.00	22,963.87	69,205.00	41,295.00	30,240.00	29,991.84	34,032.75	0.00	63,282.74	28,974.96	23,042.92	26,487.56	369,516.64	100.00	-0.00	-0.00
110206.000.002 DE ALCABALAS		1,958,714.63	122,318.88	154,320.21	185,977.29	143,079.22	155,174.67	160,840.45	132,868.72	154,473.28	177,741.49	167,347.05	224,228.76	180,344.61	1,958,714.63	100.00	0.00	0.00
110207.000.002 A LOS ACTIVOS TOTALES		1,427,171.95	20,354.25	3,656.08	13,942.22	178,717.50	352,670.33	192,649.60	80,628.65	319,179.46	153,339.51	80,444.10	19,473.49	8,067.20	1,423,122.39	99.72	4,049.56	0.28
	1103	53,975.85	1,835.41	1,605.43	1,619.89	2,919.30	2,253.39	1,567.61	5,668.52	5,448.36	4,467.14	2,876.39	7,732.05	7,155.82	45,149.31	83.65	8,826.54	16.35
110312.000.002 A LOS ESPECTACULOS PUBLICOS	AL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	53,975.85	1,835.41	1,605.43	1,619.89	2,919.30	2,253.39	1,567.61	5,668.52	5,448.36	4,467.14	2,876.39	7,732.05	7,155.82	45,149.31	83.65	8,826.54	16.35
	1107	2,611,666.01	514,292.64	21,101.50	57,451.93	250,803.26	501,926.18	316,657.80	129,484.31	155,288.30	293,743.55	234,305.04	107,059.65	23,348.18	2,605,462.34	99.76	6,203.67	0.24
110704.000.002 PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS	IMPUESTOS DIVERSOS	2,611,666.01	514,292.64	21,101.50	57,451.93	250,803.26	501,926.18	316,657.80	129,484.31	155,288.30	293,743.55	234,305.04	107,059.65	23,348.18	2,605,462.34	99.76	6,203.67	0.24
	Total	14,236,635.72	5,728,720.08	372,684.61	618,216.55	805,321.07	1,243,419.38	945,844.82	567,798.61	794,051.90	877,095.80	727,417.89	620,508.06	604,534.66	13,905,613.43	97.67	331,022.29	2.33

ANEXO D: Ingresos 2022



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra

GOBIERNO AUTONOMO SAN MIGUEL DE IBARRA
GARCIA MORENO No.6-31 Y BOLIVAR
IBARRA - Ecuador

DEVENGADO MENSUAL DE INGRESOS

Grupo: 11 | IMPUESTOS

Periodo: 01/2022 al 12/2022

Código	Estructura	Codificado	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022	07/2022	08/2022	09/2022	10/2022	11/2022	12/2022	Acumulado	Dv / CP	Disponible	Ds / DP	
00 NO PROGRAM	Programa	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93	
00 NO SUBPROGRAM	Subprograma	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93	
00 NO PROJECT	Proyecto	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93	
00 NO ACTIVITY	Actividad	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93	
	1101		2,691,359.97	206,326.45	192,193.72	188,041.93	164,255.73	292,033.18	166,986.08	306,942.53	290,952.03	221,744.32	186,483.24	215,344.36	209,700.70	2,641,004.27	98.13	50,355.70	1.87
110102.000.002 A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS URBANOS Y PLUSVALIA		2,691,359.97	206,326.45	192,193.72	188,041.93	164,255.73	292,033.18	166,986.08	306,942.53	290,952.03	221,744.32	186,483.24	215,344.36	209,700.70	2,641,004.27	98.13	50,355.70	1.87	
	1102		9,337,106.97	5,533,463.97	138,655.26	228,576.69	391,069.57	623,026.95	277,777.52	289,846.80	283,428.63	183,370.67	687,522.06	268,668.82	211,597.65	9,117,004.59	97.64	220,102.38	2.36
110201.001.002 A LOS PREDIOS URBANOS		4,100,012.24	4,099,683.28	328.96	-11,236.56	1,232.16	-2,329.84	-586.29	244.95	5,784.65	-156.26	-17.12	-3,483.49	-1,656.04	4,087,808.40	99.70	12,203.84	0.30	
110201.002.002 SOLAR NO EDIFICADO		685,534.34	651,343.66	-1,420.78	-354.51	-1,714.16	1,528.58	-204.77	-524.27	-1,286.58	0.00	-192.73	178.29	-412.14	646,940.59	94.37	38,593.75	5.63	
110202.000.002 A LOS PREDIOS RUSTICOS		617,391.20	617,155.96	235.24	-4,948.33	1,327.11	-20.33	-36.69	-3.22	859.30	68.51	848.48	0.00	71.15	615,557.18	99.70	1,834.02	0.30	
110205.000.002 DE VEHICULOS MOTORIZADOS DE TRANSPORTE TERRESTRE		409,529.18	11,867.75	0.00	66,592.82	44,525.00	0.00	38,393.75	40,139.70	0.00	0.00	0.00	66,944.71	0.00	268,463.73	65.55	141,065.45	34.45	
110206.000.002 DE ALCABALAS		1,964,835.43	148,959.96	135,570.33	156,333.85	150,926.88	189,848.81	127,063.03	175,641.19	177,622.71	150,412.42	161,251.36	161,204.89	204,998.18	1,939,833.61	98.73	25,001.82	1.27	
110207.000.002 A LOS ACTIVOS TOTALES		1,559,804.58	4,453.36	3,941.51	22,189.42	194,772.58	433,999.73	113,148.49	74,348.45	100,448.55	33,046.00	525,632.07	43,824.42	8,596.50	1,558,401.08	99.91	1,403.50	0.09	
	1103		109,395.42	8,926.29	34,356.53	2,399.70	5,282.25	6,943.67	8,109.43	7,218.63	11,689.12	6,769.12	5,806.81	4,893.87	5,717.06	108,112.48	98.83	1,282.94	1.17
110312.000.002 A LOS ESPECTACULOS PUBLICOS		109,395.42	8,926.29	34,356.53	2,399.70	5,282.25	6,943.67	8,109.43	7,218.63	11,689.12	6,769.12	5,806.81	4,893.87	5,717.06	108,112.48	98.83	1,282.94	1.17	
	1107		2,680,874.41	501,091.66	-3,334.66	61,460.51	379,325.56	626,027.60	197,139.34	129,694.30	149,622.12	170,073.13	344,938.03	79,836.82	31,404.44	2,667,278.85	99.49	13,595.56	0.51
110704.000.002 PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS		2,680,874.41	501,091.66	-3,334.66	61,460.51	379,325.56	626,027.60	197,139.34	129,694.30	149,622.12	170,073.13	344,938.03	79,836.82	31,404.44	2,667,278.85	99.49	13,595.56	0.51	
	Total	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93	

ANEXO E: Ingreso 2023



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra

GOBIERNO AUTONOMO SAN MIGUEL DE IBARRA
GARCIA MORENO No.6-31 Y BOLIVAR
IBARRA - Ecuador

DEVENGADO MENSUAL DE INGRESOS

Grupo: 11 | IMPUESTOS

Período: 01/2022 al 12/2022

Código	Estructura	Codificado	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022	07/2022	08/2022	09/2022	10/2022	11/2022	12/2022	Acumulado	Dv / CP	Disponible	Ds / DP
00 NO PROGRAM	Programa	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93
00 NO SUBPROGRAM	Subprograma	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93
00 NO PROJECT	Proyecto	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93
00 NO ACTIVITY	Actividad	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93
1101	SOBRE LA RENTA, UTILIDADES Y GANANCIAS DE CAPITAL	2,691,359.97	206,326.45	192,193.72	188,041.93	164,255.73	292,033.18	166,986.08	306,942.53	290,952.03	221,744.32	186,483.24	215,344.36	209,700.70	2,641,004.27	98.13	50,355.70	1.87
110102.000.002 A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS URBANOS Y PLUSVALIA		2,691,359.97	206,326.45	192,193.72	188,041.93	164,255.73	292,033.18	166,986.08	306,942.53	290,952.03	221,744.32	186,483.24	215,344.36	209,700.70	2,641,004.27	98.13	50,355.70	1.87
1102	SOBRE LA PROPIEDAD	9,337,106.97	5,533,463.97	138,655.26	228,576.69	391,069.57	623,026.95	277,777.52	289,846.80	283,428.63	183,370.67	687,522.06	268,668.82	211,597.65	9,117,004.59	97.64	220,102.38	2.36
110201.001.002 A LOS PREDIOS URBANOS		4,100,012.24	4,099,683.28	328.96	-11,236.56	1,232.16	-2,329.84	-586.29	244.95	5,784.65	-156.26	-17.12	-3,483.49	-1,656.04	4,087,808.40	99.70	12,203.84	0.30
110201.002.002 SOLAR NO EDIFICADO		685,534.34	651,343.66	-1,420.78	-354.51	-1,714.16	1,528.58	-204.77	-524.27	-1,286.58	0.00	-192.73	178.29	-412.14	646,940.59	94.37	38,593.75	5.63
110202.000.002 A LOS PREDIOS RUSTICOS		617,391.20	617,155.96	235.24	-4,948.33	1,327.11	-2.33	-36.69	-3.22	859.30	68.51	848.48	0.00	71.15	615,557.18	99.70	1,834.02	0.30
110205.000.002 DE VEHICULOS MOTORIZADOS DE TRANSPORTE TERRESTRE		409,529.18	11,867.75	0.00	66,592.82	44,525.00	0.00	38,393.75	40,139.70	0.00	0.00	0.00	66,944.71	0.00	268,463.73	65.55	141,065.45	34.45
110206.000.002 DE ALCABALAS		1,964,835.43	148,959.96	135,570.33	156,333.85	150,926.88	189,848.81	127,063.03	175,641.19	177,622.71	150,412.42	161,251.36	161,204.89	204,998.18	1,939,833.61	98.73	25,001.82	1.27
110207.000.002 A LOS ACTIVOS TOTALES		1,559,804.58	4,453.36	3,941.51	22,189.42	194,772.58	433,999.73	113,148.49	74,348.45	100,448.55	33,046.00	525,632.07	43,824.42	8,596.50	1,558,401.08	99.91	1,403.50	0.09
1103	AL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	109,395.42	8,926.29	34,356.53	2,399.70	5,282.25	6,943.67	8,109.43	7,218.63	11,689.12	6,769.12	5,806.81	4,893.87	5,717.06	108,112.48	98.83	1,282.94	1.17
110312.000.002 A LOS ESPECTÁCULOS PÚBLICOS		109,395.42	8,926.29	34,356.53	2,399.70	5,282.25	6,943.67	8,109.43	7,218.63	11,689.12	6,769.12	5,806.81	4,893.87	5,717.06	108,112.48	98.83	1,282.94	1.17
1107	IMPUESTOS DIVERSOS	2,680,874.41	501,091.66	-3,334.66	61,460.51	379,325.56	626,027.60	197,139.34	129,694.30	149,622.12	170,073.13	344,938.03	79,836.82	31,404.44	2,667,278.85	99.49	13,595.56	0.51
110704.000.002 PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS		2,680,874.41	501,091.66	-3,334.66	61,460.51	379,325.56	626,027.60	197,139.34	129,694.30	149,622.12	170,073.13	344,938.03	79,836.82	31,404.44	2,667,278.85	99.49	13,595.56	0.51
	Total	14,818,736.77	6,249,808.37	361,870.85	480,478.83	939,933.11	1,548,031.40	650,012.37	733,702.26	735,691.90	581,957.24	1,224,750.14	568,743.87	458,419.85	14,533,400.19	98.07	285,336.58	1.93