



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA:

KARINA PAOLA GUERRA ORDÓÑEZ

Riobamba – Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA: KARINA PAOLA GUERRA ORDÓÑEZ

DIRECTOR: ING. CÉSAR ALFREDO VILLA MAURA

Riobamba – Ecuador

2019

©2019, Karina Paola Guerra Ordóñez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **Karina Paola Guerra Ordóñez**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 22 de julio del 2019



Karina Paola Guerra Ordóñez

C.I. 060491785-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita: **KARINA PAOLA GUERRA ORDÓÑEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lcdo. Luis Enrique Silva Adriano PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	<u>22 de julio del 2019</u>
Ing. César Alfredo Villa Maura DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	<u>22 de julio del 2019</u>
Ing. María Alexandra Procel Silva MIEMBRO DE TRIBUNAL	 _____	<u>22 de julio del 2019</u>

DEDICATORIA

Este trabajo de Titulación quiero dedicar a mis padres Marco y Elsa por ser el pilar fundamental de mi vida, estar siempre con migo apoyándome y brindándome su apoyo incondicional para alcanzar todos los objetivos propuestos.

A mis hermanas Jessenia y Johana por no dejarme nunca sola y convertirse en mi mayor motivación para cada día esforzarme más para ser un mejor ejemplo para ellas y mi sobrinito que viene en camino.

A mi novio Neto por estar con migo en cada momento aguantándome en mis momentos buenos y malos motivándome para luchar y conseguir todos mis sueños.

A mis profesores de la ESPOCH por inculcarme todos los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi vida como una buena profesional.

Karina Paola Guerra Ordóñez

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa del camino, quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme tener salud y vida y darme la oportunidad de culminar mis estudios y obtener un título como profesional.

A las personas más especiales de mi vida Marco, Elsa, Jessenia, Johana y Neto porque gracias a ustedes cada día abro los ojos y mi único objetivo siempre es ser una persona mejor de lo que era antes.

A mis profesores de la ESPOCH, especialmente al Ing. Cesar Villa y la Ing. Alexandra Procel por brindarme todo el apoyo necesario para culminar este trabajo de titulación.

Karina Paola Guerra Ordóñez

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	Antecedentes investigativos.....	2
1.1.1	<i>Antecedentes históricos.....</i>	3
1.2	Fundamentación teórica.....	7
1.2.1	<i>Modelo.....</i>	7
1.2.1.1	<i>Concepto de modelo.....</i>	7
1.2.1.2	<i>Requisitos para construir un modelo.....</i>	7
1.2.1.3	<i>Tipos de modelos.....</i>	8
1.2.1.4	<i>Características de los modelos.....</i>	9
1.2.2	Gestión.....	9
1.2.2.1	<i>Concepto.....</i>	9
1.2.2.2	<i>Tipos de gestión.....</i>	9
1.2.2.3	<i>Principios de la gestión.....</i>	11
1.2.3	Modelo de gestión.....	13
1.2.3.1	<i>Concepto.....</i>	13
1.2.3.2	<i>Objetivos del modelo de gestión.....</i>	13
1.2.3.3	<i>Tipos de modelos de gestión.....</i>	14
1.2.3.4	<i>Elementos de un modelo de gestión.....</i>	15
1.2.4	Gestión administrativa.....	15
1.2.4.1	<i>Concepto.....</i>	15
1.2.4.2	<i>Importancia de la gestión administrativa.....</i>	16
1.2.4.3	<i>Objetivos de la gestión administrativa.....</i>	16
1.2.4.4	<i>Funciones de la gestión administrativa.....</i>	17
1.2.5	Modelo de gestión administrativa.....	19
1.2.5.1	<i>Concepto.....</i>	19
1.2.5.2	<i>Importancia de un modelo de gestión administrativa.....</i>	19

1.2.5.3	<i>Objetivos de un modelo de gestión administrativa</i>	19
1.2.5.4	<i>Etapas del modelo de gestión administrativa</i>	20
1.2.6	<i>Gestión por procesos</i>	20
1.2.6.1	<i>Mapa de procesos</i>	22
1.2.6.2	<i>Tipos de procesos</i>	23
1.2.7	<i>Cuadro de mando integral</i>	24
1.2.8	<i>Gestión financiera</i>	25
1.2.8.1	<i>Concepto</i>	25
1.2.8.2	<i>Propósito de la gestión financiera</i>	26
1.2.8.3	<i>Recursos financieros de los GAD's</i>	26
1.2.8.4	<i>Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados</i>	29
1.2.9	<i>Modelo de gestión financiera</i>	33
1.2.9.1	<i>Concepto</i>	33
1.2.9.2	<i>Pasos para desarrollar un modelo de gestión financiera</i>	34
1.2.9.3	<i>Análisis financiero</i>	34
1.2.9.4	<i>Información para el análisis financiero</i>	34
1.2.9.5	<i>Estados financieros</i>	36
1.2.9.6	<i>Métodos de análisis financiero</i>	36
1.2.9.7	<i>Simbología de flujogramas</i>	36
1.2.9.8	<i>Indicadores financieros</i>	37

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	<i>Modalidad de la investigación</i>	39
2.1.1	<i>Modalidad</i>	39
2.2	<i>Nivel de la investigación</i>	39
2.3	<i>Métodos, técnicas e instrumentos</i>	39
2.3.1	<i>Métodos de investigación</i>	39
2.3.1.1	<i>Método descriptivo</i>	39
2.3.2	<i>Técnicas de investigación</i>	40
2.3.2.1	<i>Observación</i>	40
2.3.2.2	<i>Encuestas</i>	40
2.3.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	40
2.3.3.1	<i>Ficha de observación</i>	40
2.3.3.2	<i>Cuestionario de encuestas</i>	40
2.4	<i>Tipos de investigación</i>	40
2.5	<i>Población y muestra</i>	41

2.5.1	<i>Población</i>	41
2.5.2	<i>Muestra</i>	42
2.6	Hipótesis o idea a defender	42
2.6.1	<i>Idea a defender</i>	42
2.7	Variables	42
2.7.1	<i>Variable independiente</i>	42
2.7.2	<i>Variable dependiente</i>	42

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados	43
3.1.1	<i>Cuestionario dirigido a los directivos de los departamentos administrativo y financiero del GADM Alausí</i>	43
3.2	Verificación de la idea a defender	53
3.3	Propuesta	53
3.3.1	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	53
3.3.2	<i>Objetivos de la propuesta</i>	55
3.3.2.1	<i>Objetivo general</i>	55
3.3.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	55
3.3.3	<i>Diagnóstico y situación actual del GADMA</i>	55
3.3.3.1	<i>Antecedentes</i>	55
3.3.3.2	<i>Datos generales del GAD Alausí</i>	56
3.3.4	<i>Direccionamiento estratégico</i>	57
3.3.4.1	<i>Misión</i>	57
3.3.4.2	<i>Visión</i>	58
3.3.4.3	<i>Valores</i>	59
3.3.4.4	<i>Principios</i>	60
3.4	Título	63
3.4.1	<i>Objetivo</i>	63
3.4.2	<i>Importancia</i>	63
3.4.3	<i>Propuesta</i>	63
3.4.4	<i>Cadena de Valor</i>	65
3.4.5	<i>Mapa de procesos</i>	66
3.4.6	<i>Procesos y subprocesos</i>	67
3.5	Modelo de gestión financiera	94
3.5.1	<i>Gestión financiera</i>	94
3.5.2	<i>Análisis financiero presupuestal</i>	116

3.5.3	<i>Indicadores presupuestarios</i>	118
	CONCLUSIONES	120
	RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Tipos de Modelos	8
Tabla 2-1:	Principios de Gestión según Fayol	12
Tabla 3-1:	Tipos de Modelos de Gestión.....	14
Tabla 4-1:	Fuentes de Información, Aspectos Internos para el Análisis Financiero	35
Tabla 5-1:	Fuentes de Información, Aspectos Externos para el Análisis Financiero	35
Tabla 6-1:	Indicadores Financieros	38
Tabla 1-2:	Personal Directivo del Área Administrativa y Financiera del GADMA.....	41
Tabla 1-3:	Pregunta 1.-Modelo de Gestión Administrativo y Financiero	43
Tabla 2-3:	Pregunta 2.- Planificación Estratégica	44
Tabla 3-3:	Pregunta 3.- Objetivos Institucionales	45
Tabla 4-3:	Pregunta 4.- Gestión del Departamento	46
Tabla 5-3:	Pregunta 5.- Actividades del Departamento.....	47
Tabla 6-3:	Pregunta 6.- Presupuesto Asignado.....	48
Tabla 7-3:	Pregunta 7.- Bienes Codificados	49
Tabla 8-3:	Pregunta 8.- Delegación de Funciones.....	50
Tabla 9-3:	Pregunta 9.-Existencia de manuales, reglamentos, políticas.....	51
Tabla 10-3:	Pregunta 10.- Indicadores.....	52
Tabla 11-3:	Elaboración de la Misión	57
Tabla 12-3:	Elaboración de la Visión	58
Tabla 13-3:	Matriz Axiológica de los Valores.....	59
Tabla 14-3:	Matriz Axiológica de los Valores.....	61
Tabla 15-3:	Análisis Horizontal Cédula Presupuestaria de Ingresos.....	116
Tabla 16-3:	Análisis Horizontal Cédula Presupuestaria Gastos	117
Tabla 17-3:	Indicadores Presupuestarios	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Pregunta 1.- Modelo de Gestión Administrativo Financiero	43
Gráfico 2-3:	Pregunta 2.- Planificación Estratégica	44
Gráfico 3-3:	Pregunta 3.- Objetivos Institucionales	45
Gráfico 4-3:	Pregunta 4.- Gestión del Departamento	46
Gráfico 5-3:	Pregunta 5.- Actividades del Departamento.....	47
Gráfico 6-3:	Presupuesto Asignado	48
Gráfico 7-3:	Pregunta 7.- Bienes Codificados	49
Gráfico 8-3:	Pregunta 8.- Modelo Delegación de Funciones	50
Gráfico 9-3:	Pregunta 9.- Existencia de manuales, reglamentos, políticas.....	51
Gráfico 10-3:	Pregunta 10.- Indicadores	52
Gráfico 11-3:	Cédula Presupuestaria Ingresos	117
Gráfico 12-3:	Cédula Presupuestaria de Gastos	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Ubicación de la Entidad	6
Figura 2-1:	Proceso de Construcción de Modelos	7
Figura 3-1:	Tipos de Gestión	10
Figura 4-1:	Principios de Gestión según Taylor	11
Figura 5-1:	Elementos de un Modelo de Gestión	15
Figura 6-1:	Funciones de la Gestión Administrativa	18
Figura 7-1:	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.....	20
Figura 8-1:	Círculo de Deming.....	21
Figura 9-1:	Tipos de Procesos	23
Figura 10-1:	Indicadores de Actuación para el Cuadro de Mando Integral.....	24
Figura 11-1:	Factores que influyen en la toma de decisiones	26
Figura 12-1:	Recursos Financieros de los GAD`S.....	28
Figura 13-1:	Ingresos Presupuestarios	32
Figura 14-1:	Niveles Estructurales para el Modelo de Gestión Financiera	33
Figura 15-1:	Simbología del Flujogramas	37
Figura 1-3:	Límites y División Política Administrativa.....	56
Figura 2-3:	Cadena de Valor propuesta para el GADM	65
Figura 3-3:	Mapa de Procesos propuesto para el GADMA.....	66
Figura 4-3:	Mapa de Procesos Gobernantes	67
Figura 5-3:	Mapa de Procesos Agregadores de Valor	68
Figura 6-3:	Gestión de Obras Públicas	68
Figura 7-3:	Gestión de Patrimonio, Cultura, Turismo y Deportes.....	71
Figura 8-3:	Gestión de Servicios Municipales.....	73
Figura 9-3:	Gestión de Policía y Control Municipal.....	77
Figura 10-3:	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	79
Figura 11-3:	Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte	87
Figura 12-3:	Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene.....	89
Figura 13-3:	Mapa de Procesos Habilitantes de Asesoría.....	91
Figura 14-3:	Mapa de Procesos Habilitantes de Apoyo.....	92
Figura 15-3:	Gestión Administrativa	93
Figura 16-3:	Gestión Financiera	93
Figura 17-3:	Gestión de Proyectos.....	93
Figura 18-3:	Gestión de Talento Humano	94
Figura 19-3:	Gestión de Tecnologías de la Información.....	94

Figura 20-3:	Mapa de Procesos de la Gestión Financiera.....	95
Figura 21-3:	Mapa del subproceso Bodega	95
Figura 22-3:	Portafolio de Productos y Servicios Bodega.....	96
Figura 23-3:	Mapa del subproceso Rentas y Tesorería.....	102
Figura 24-3:	Portafolio de Productos y Servicios Rentas	102
Figura 25-3:	Portafolio de Productos y Servicios Tesorería	103
Figura 26-3:	Mapa del subproceso Presupuesto	108
Figura 27-3:	Portafolio de Productos y Servicios Presupuesto.....	108
Figura 28-3:	Mapa del subproceso Contabilidad.....	111
Figura 29-3:	Portafolio de Productos y Servicios Contabilidad	111

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE LA ENCUESTA

ANEXO B: CADENA DE VALOR DEL GAD ALAUSÍ

ANEXO C: MAPA DE PROCESOS DEL GAD ALAUSÍ

ANEXO D: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GAD ALAUSÍ

ANEXO E: FORMATO DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
ECUATORIANAS (AME) PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE GESTIÓN
POR PROCESOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo para que se convierta en una herramienta de gestión que sirva para la toma de decisiones. Su elaboración empezó con la observación directa de los procesos y problemáticas existentes en la entidad, la investigación fue de campo ya que se aplicaron encuestas a la totalidad de los directivos del área administrativa y financiera de la entidad para obtener información de primera mano acerca de los procesos existentes, lo que permitió identificar varias situaciones ambiguas en la institución evitando el cumplimiento de metas y objetivos, mala utilización de recursos y varios procesos mal definidos. El modelo propuesto contiene: cadena de valor, mapa de procesos, subprocesos, diagramas de flujo, indicadores de gestión. Así como el objetivo, alcance, roles y responsabilidades, catálogo de procesos, insumos y proveedores, la descripción del proceso, las normas legales, normas técnicas y mejores prácticas. Se recomienda aplicar el modelo planteado en este trabajo de titulación para mejorar la gestión administrativa y financiera de la institución para alcanzar los objetivos propuestos y prever situaciones complejas que se resuelvan con una eficiente y efectiva utilización de los recursos.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <GESTIÓN FINANCIERA> <CADENA DE VALOR> <MAPA DE PROCESOS> <FLUJOGRAMA DE PROCESOS> <ALAUÍS (CANTÓN)>



ABSTRACT

The objective of this research work is to design an Administrative and Financial Management Model for the Municipal Decentralized Autonomous Government Alausi Canton, Chimborazo Province, so that it becomes a management tool that can be used to make decisions. Its elaboration began with the direct observation of the processes and problems existing in the entity, the research was field-based since surveys were applied to all the managers of the administrative and financial area of the entity to obtain first-hand information about the existing processes, which allowed us to identify several ambiguous situations in the institution, avoiding the fulfillment of goals and objectives, poor utilization of resources and several ill-defined processes. The proposed model contains: value chain, process map, subprocesses, flow diagrams, management indicators. As well as the objective, scope, roles and responsibilities, catalog of processes, inputs and suppliers, the description of the process, the legal norms, technical standards and best practices. It is recommended to apply the model proposed in this titling work to improve the administrative and financial management of the institution to achieve the proposed objectives and anticipate complex situations that are solved with an efficient and effective utilization of resources.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MODEL OF MANAGEMENT> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <FINANCIAL MANAGEMENT> <VALUE CHAIN> <PROCESS MAP>> <PROCESS FLUJOGRAM> <ALAUASI (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

Esta investigación está orientada al planteamiento de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para optimizar la eficiencia de la cadena de valor, involucrando a todos los trabajadores para mejorar la comunicación interna, aumentando la participación de los mismos en todos los procesos con miras al logro de los objetivos del GAD Municipal del cantón Alausí.

Posterior a esta investigación el GADMA podrá considerar la implementación de la presente propuesta en donde se detallan los procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo para garantizar su correcta operatividad.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se encuentra se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

El capítulo I, El Problema, corresponde al planteamiento, formulación y delimitación del problema; justificación; objetivo general y específico que se pretende alcanzar con el desarrollo del modelo.

El capítulo II, Marco Teórico, donde se detallan los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica acerca del modelo de gestión administrativa y financiera mediante la utilización de fuentes bibliográficas de diversos autores en libros, libros en línea, artículos científicos, páginas web, videos, trabajos de titulación.

El capítulo III, Marco Metodológico, donde se define la modalidad, el nivel, los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación; los tipos de investigación; población y muestra. Además, consta del procesamiento y discusión de resultados obtenidos de las encuestas y la verificación de la idea a defender.

En el Capítulo IV, Marco Propositivo, corresponde a la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí en donde se realiza un diagnóstico de la situación actual del GAD Alausí, un planteamiento de direccionamiento estratégico, y finalmente del diseño del Modelo.

Finalmente, la investigación culmina con el planteamiento de las Conclusiones y Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos y la optimización de recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

Han sido numerosos los estudios realizados en el área Administrativa y Financiera, especialmente sobre el diseño de Modelos de Gestión, a través de los cuales se exploran y se diagnostican las situaciones y problemas que presentan diferentes empresas tanto públicas como privadas, de modo que se pueda mejorar el proceso de toma de decisiones proponiendo estrategias pertinentes. Al respecto se investigó en varias tesis de grado referentes al tema de estudio, las mismas que establecen las siguientes conclusiones:

Para Martínez Silva (2013), en su trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA PERIODOS 2010 – 2011” cuyo objetivo fue promover un adecuado manejo de los recursos y determinar el correcto funcionamiento administrativo y económico en la Institución con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía de la misma; de la cual se concluyó que se han descuidado en la elaboración de flujogramas, no se ha practicado un análisis de su situación interna y externa para establecer puntos débiles de la institución, y que gracias al modelo planteado se ha logrado brindar alternativas que contribuyeron en la gestión emprendida por sus autoridades.

Por otra parte Valenzuela Arango (2013), detalla en su investigación titulada “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL GAD PARROQUIAL DE GONZÁLEZ SUAREZ, CANTÓN OTAVALO” cuyo objetivo fue elaborar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, que permita un adecuado manejo con eficiencia y eficacia en la parte administrativa y financiera del GAD Parroquial de González Suárez y de la cual se concluyó que el GADPR de González Suárez no dispone de una gestión administrativa financiera, lo que le ocasiona problemas relacionados a la medición de desempeño de sus programas o proyectos que ejecuta y no les permite medir el presupuesto en relación a los resultados; y no aplica una administración innovadora para lograr una gestión pública centrada en sus ciudadanos.

Finalmente para Vallejo Capuz (2016) en su trabajo titulado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TISALEO, PERÍODO 2015”, cuyo objetivo fue realizar el análisis de la gestión administrativa y financiera para evaluar el cumplimiento presupuestario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Tisaleo, periodo 2015 y del

cual se pudo concluir lo siguiente: no existe una evaluación viable-entendible en la ejecución presupuestaria, no se realiza una evaluación persistente para justificar el cumplimiento de las metas y objetivos y finalmente El personal administrativo no recibe capacitación alguna para efectuar sus actividades en el lapso del periodo.

Luego de analizar los trabajos investigativos revisados anteriormente, se concluye que cualquier tipo de empresa sin considerar que sean públicas o privadas, o actividad económica que realicen tanto comerciales, industriales, o de servicios, deben manejar adecuada y eficientemente su gestión administrativa financiera basadas en un Modelo de Gestión que sirva como una herramienta idónea para la toma de decisiones oportunas mejorando la eficiencia y eficacia en toda la entidad para alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.1 Antecedentes históricos

Según el COOTAD, en su artículo 54 acerca de las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal describe las siguientes (Presidencia de la República, 2017)

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de

- universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
 - h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
 - i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
 - j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
 - k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
 - l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
 - m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
 - n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
 - o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
 - p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
 - q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana;
- s) Las demás establecidas en la ley

Además en Art.55 del COOTAD, que trata sobre las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal menciona lo siguiente (Presidencia de la República, 2017):

- a) Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:
- b) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, 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 marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- c) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón; c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Luego del triunfo de Ayacucho en el año 24, el General Bolívar se dedicó a organizar la Republica de la Gran Colombia que estaba conformado por: Colombia, Venezuela y Ecuador, el día 25 de Junio de 1824, Alausí es declarado como cantón de la Provincia de Chimborazo; con la llegada del ferrocarril el 8 de septiembre de 1902 tuvo un proceso de desarrollo poblacional, lo que constituyó una prometedora realidad para el desarrollo urbano, arquitectónico y social de Alausí.

El Consejo Municipal del Cantón Alausí, expidió la ordenanza para adoptar la necesidad de “Gobierno Municipal del Cantón Alausí” y posteriormente el 21 de febrero del 2011 mediante ordenanza obtiene la denominación de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí cuyas siglas son GADMCA. La Municipalidad está integrado por siete Concejales Legislativos siendo la Máxima Autoridad el Alcalde Ejecutivo, siendo todos elegidos por votación popular de la población cantonal urbana y rural de Alausí (GADM de Alausí, 2018)

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí es una persona jurídica de derecho público tiene autonomía política, administrativa y financiera, con funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización, para el ejercicio de sus funciones y competencias. La entidad está localizada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Alausí, Parroquia: Matriz, Barrio: Corazón de Jesús, Calle: Avenida. 5 de Junio, Intersección: Ricaurte, Referencia: Diagonal al Cuerpo de Bomberos de Alausí.

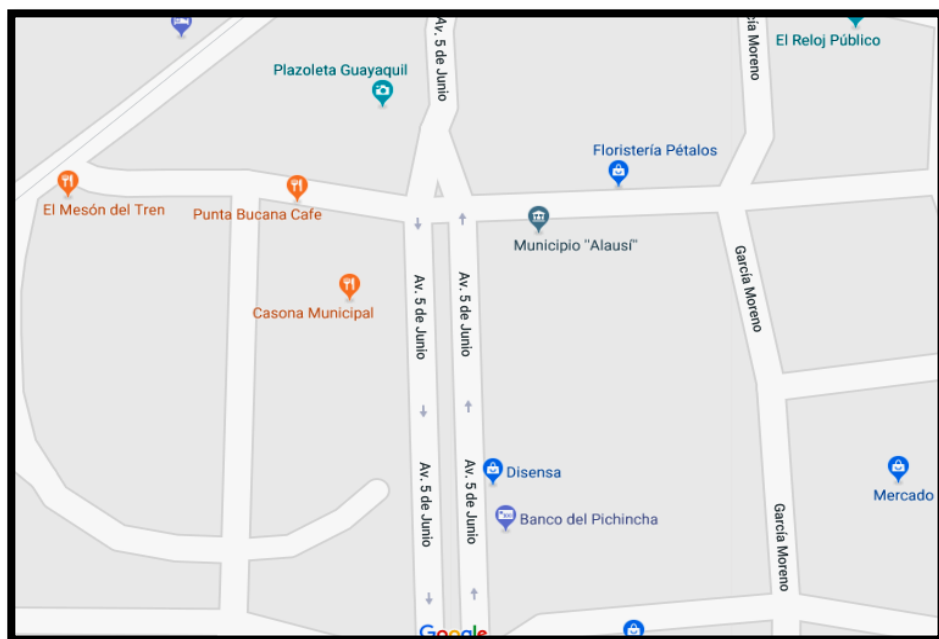


Figura 1-1: Ubicación de la Entidad

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Modelo

1.2.1.1 Concepto de modelo

Para Sesento García (2008) un modelo es “una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción” (pág. 12).

Otro concepto nos lo ofrece Rodríguez Briceño (2015) cuando considera que un modelo es “como una representación de la realidad, la explicación de un fenómeno ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; es la idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social”.

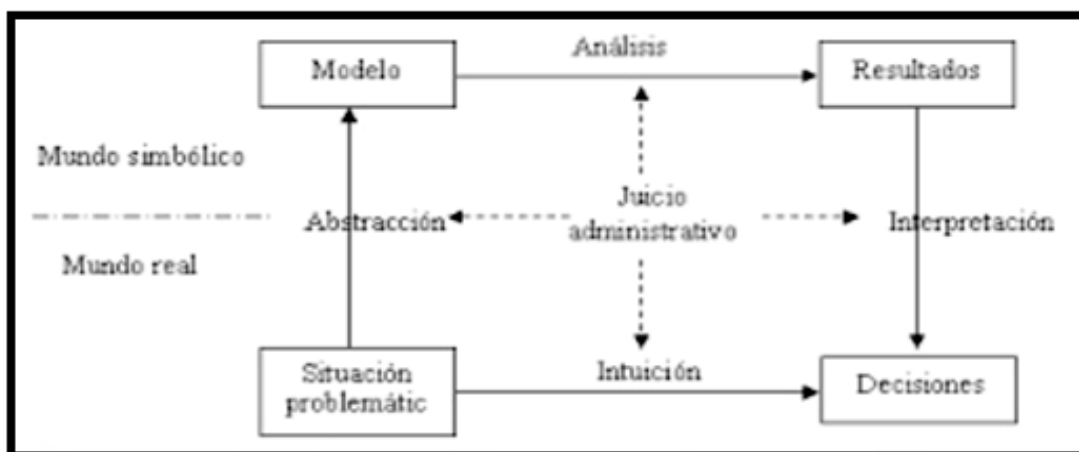


Figura 2-1: Proceso de Construcción de Modelos

Fuente: (Ortega L, 2012)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.1.2 Requisitos para construir un modelo

Para la Organización de las Naciones Unidas (Wadsworth, 1997) los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

- Un propósito claramente definido.
- Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

1.2.1.3 Tipos de modelos

Para Carvajal Villaplana existen los siguientes tipos de modelos:

Tabla 1-1: Tipos de Modelos

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Icónico	Este modelo es muy parecido a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema entre otros. Puede ser de dos tipos: a) Una representación pictórica bidimensional y a escala b) Una representación física total o parcial	Dibujos, planos, mapas, imágenes, etc La maqueta de un edificio, la representación física del átomo o del ADN
Analógico	Este tipo de modelo pretende una abstracción mayor de lo anterior y se construyen a partir de la representación por analogía. a) Un conjunto de cualidades b) Una estructura c) Un proceso, un fenómeno o sistema que se estudia	Se expresa lingüísticamente: El proceso de desarrollo de una planta desde que nace hasta que muere aplicado a la historia de las culturas
Topológico	La colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar, puede indicar las direcciones en un sistema de flujo.	Diagramas, cuadros, esquemas, mapas conceptuales, entre otros.
Simbólico	Este tipo de modelo tienen que ver con la fórmula o representación por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno que se estudia	El símbolo H ₂ O para representar el agua
Matemático	Son representaciones aritméticas, esto es, un conjunto de proposiciones matemáticas; por tanto utiliza los símbolos y las reglas de dicha disciplina. Este modelo permite inferir teoremas a partir de unas suposiciones o postulados	Una ecuación o un algoritmo

Fuente: (Carvajal Villaplana, 2002)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.1.4 *Características de los modelos*

Para (Faulet, 2015) las características de los modelos son las siguientes:

1. Debe estar descrito en forma sistemática. Las ideas y los conceptos aislados no constituyen un modelo, ya que no tienen valor para la práctica.
2. Debe ser fundamentado, o sea, basado en teorías científicas.
3. Ha de ser práctico, adaptable a la práctica de la profesión en cualquier situación y campo de actuación.

1.2.2 *Gestión*

1.2.2.1 *Concepto*

Según Rementería (2008) “la gestión es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Al respecto Rementería agrega que en el concepto gestión es muy importante que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración” (pág. 479).

Básicamente la gestión tiene mucho que ver con el manejo que se da cotidianamente a los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos dentro de una estructura que delega atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo.

Según Torres (2012) la gestión:

“Son todas las acciones sistemáticas enmarcadas desde la planeación hasta la comprobación en el seguimiento de objetivos”

Actualmente a la Gestión se la puede definir como un procedimiento en el cual se adecúa a los recursos disponibles para darles un fin específico.

1.2.2.2 *Tipos de gestión*

Según el autor, los tipos de gestión más comunes son los siguientes:



Figura 3-1: Tipos de Gestión

Fuente: (Benavides Gaibor, 2011, pág. 13)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.2.3 Principios de la gestión

Existen cuatro principios de la Gestión según Taylor, que son:

- Desarrollar una ciencia para cada puesto de trabajo
- Seleccionar sistemáticamente a los trabajadores
- Ofrecer incentivos a los trabajadores
- Apoyar a los trabajadores

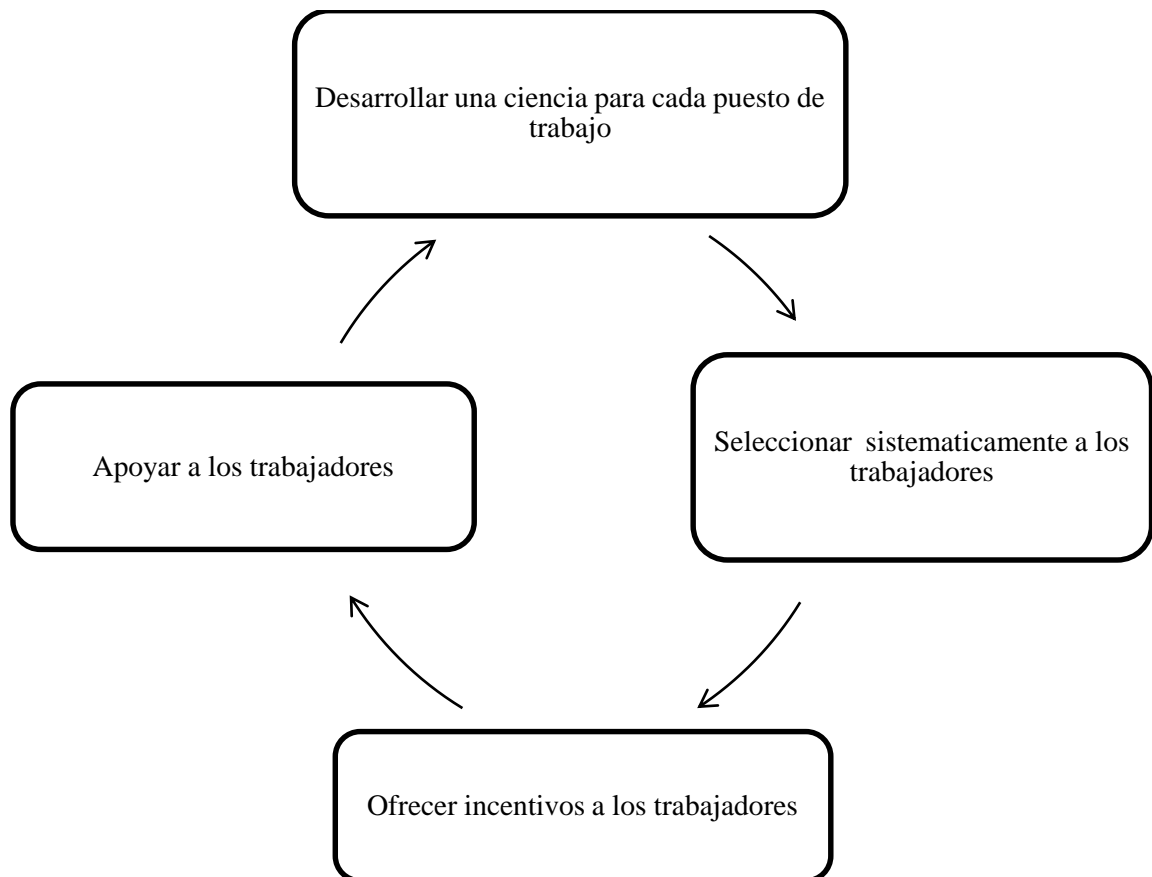


Figura 4-1: Principios de Gestión según Taylor

Fuente: (Arnoletto, 2014)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Según Fayol existen catorce principios de la Gestión que se los menciona a continuación:

Tabla 2-1: Principios de Gestión según Fayol

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
División del trabajo	consiste en repartir las tareas, reduciendo los esfuerzos y logrando mejor calidad del trabajo
Autoridad y Responsabilidad	La autoridad es el derecho de dar órdenes y la responsabilidad en su complemento básico. Siempre que se ejerce la autoridad, aflora la responsabilidad
Disciplina	Se refiere a la obediencia y respeto por los acuerdos existente entre la institución y el empleado. Dentro de esto se encuentran las sanciones aplicada con equidad
Unidad jerárquica	Se refiere a las órdenes que debe recibir únicamente de un superior
Dirección unificada	Las actividades que persogan un mismo objetivo, es preferible que se unifiquen y tengan un solo jefe
Subordinación del interés individual al interés general	Los intereses de un solo empleado o grupo, no están por encima de los interese de la institución o la unidad en general
Remuneración del personal	Los empleados deben recibir un salario justo por su trabajo y de esta manera se mantiene la lealtad y apoyo
Centralización	Se refiere a que la centralización es normal dependiendo de ciertas situaciones y procurando un mejor rendimiento general
Cadena escalonada	Se refiere a la jerarquía que existe en la institución yendo desde la máxima hasta la de menor grado. No se debe prescindir de la línea de autoridad, pero si esta es contraproducente para los intereses de la organización no hay que mantenerla
Orden	Cada cosa en su lugar
Equidad	Es una combinación de bondad y justicia
Estabilidad en el puesto de trabajo	Cuando existe mucha rotación del personal, hay mucha ineficacia. Por lo que se recomienda mantener el puesto de trabajo
Iniciativa	se refiere a elaborar un plan y asegurar el éxito de la institución
Espíritu de cuerpo	se refiere a la unión del equipo de trabajo

Fuente: (Arnoletto, 2014)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.3 *Modelo de gestión*

1.2.3.1 *Concepto*

Para Pérez Porto (2008)

“un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

Generalmente un modelo de gestión empieza a partir de un plan estratégico dentro del cual se lleva a cabo una previsión de las necesidades que se presentan en la gestión de una institución y para lo cual se desarrollan algunas actividades como el análisis de perspectivas, las metas profesionales, los planes de sucesión, la formación, el clima y motivación laboral.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. Se establece un enfoque y un marco de referencia riguroso y estructurado para el diagnóstico de la institución. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población

1.2.3.2 *Objetivos del modelo de gestión*

Para la Fundación EUSKALIT que es una organización asociado por el Gobierno Vasco y que se enfoca en promover la gestión avanzada en las organizaciones de esa ciudad, plantea los siguientes objetivos de un Modelo de Gestión: (EUSKALIT, 2018)

- Generar una visión de largo plazo que se haga realidad mediante una estrategia
- Orientar la organización hacia los clientes
- Favorecer en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Potenciar el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible.
- Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la organización.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

1.2.3.3 Tipos de modelos de gestión

Se consideran los siguientes tipos de modelos de gestión:

Tabla 3-1: Tipos de Modelos de Gestión

Modelo de Gestión Tecnológica	Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología
Modelo de Gestión Social	Proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas
Modelo de Gestión de Proyecto	Disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido
Modelo de Gestión de Conocimiento	Se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización
Modelo de Gestión Ambiental	Conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.
Modelo de Gestión Administrativo	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar
Modelo de Gestión Gerencial	Conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones
Modelo de Gestión Financiera	Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros
Modelo de Gestión Pública	Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo
Modelo de Gestión Estratégica	Proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo

Fuente: (Tovar, 2008)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.3.4 Elementos de un modelo de gestión

Un Modelo de Gestión consta de los siguientes elementos que se deben tomar mucho en cuenta para una debida planificación.

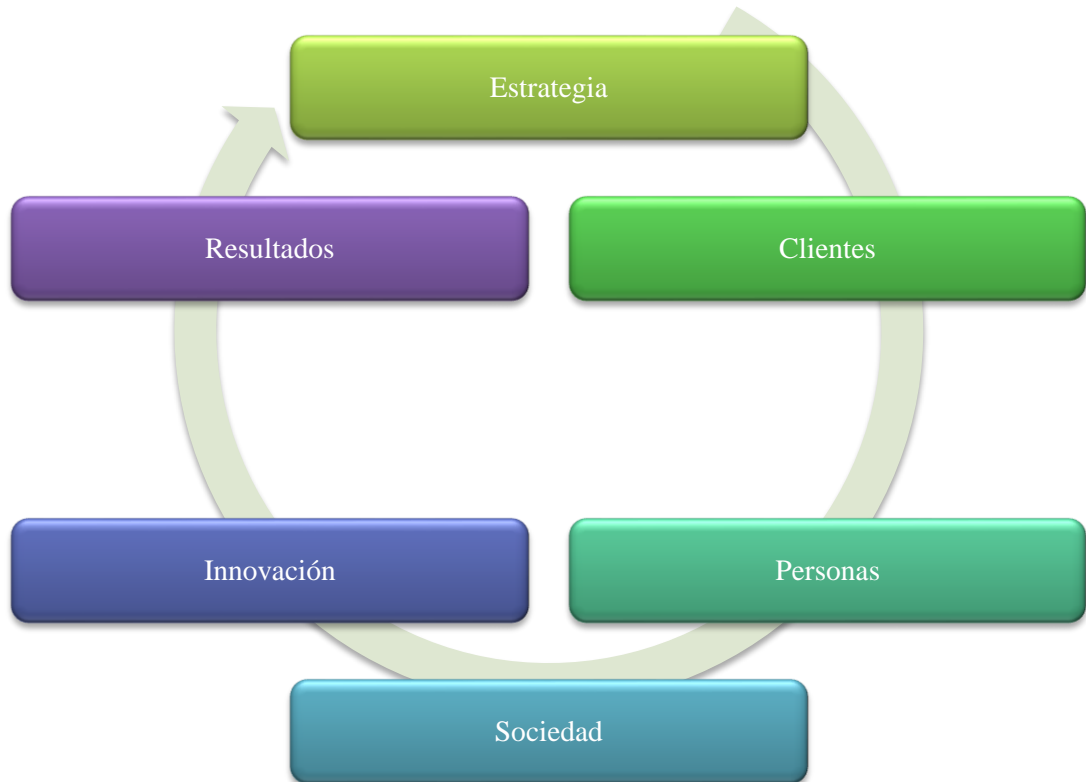


Figura 5-1: Elementos de un Modelo de Gestión

Fuente: (EUSKALIT, 2018)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.4 Gestión administrativa

1.2.4.1 Concepto

El autor Anzola Rojas (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (pág. 70).

Prácticamente la Gestión Administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados

1.2.4.2 *Importancia de la gestión administrativa*

La gestión administrativa moderna, busca construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y con gobiernos más eficaces. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador (Campos Encalada & Loza Chávez, 2011).

La administración es importante ya que permite cumplir objetivos y prever situaciones complejas donde se tenga un gran acopio de recursos materiales y humanos. En lo que se refiere a la administración pública, permite llevar a cabo un papel enfocado al desarrollo económico y social de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

1.2.4.3 *Objetivos de la gestión administrativa*

Las instituciones se plantean metas que incidirán en los objetivos. Y para la Gestión Administrativa se busca cumplir con los siguientes objetivos (Torres Ríos, 2015):

- Optimizar los procesos de Gestión, logrando de esta manera alcanzar un trabajo eficaz y eficiente que sea fácil de realizar dentro de la organización.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen de acuerdo a la perspectiva y exigencia de los clientes.
- Establecer pautas y procedimientos de seguimiento, así como de control de los procesos internos y de los productos o servicios de tal forma que facilite la toma de decisiones a los responsables.
- Incorporar procedimientos de mejora en tecnologías que permita mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios que se brinda en la actualidad.
- Crear valor para la empresa, permitiendo su expansión y desarrollo y logrando un incremento de beneficios individuales como colectivos.

1.2.4.4 *Funciones de la gestión administrativa*

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como las funciones de la Gestión Administrativa. Estas son:

- **Planeación.-** Dentro de este procedimiento se procede a la selección de misiones y objetivos, así como también las acciones que serán necesarias para llevar a cabo las misiones y alcanzar los objetivos. Para ello se requiere tomar decisiones, es decir elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.
- **Organización.-** En esta etapa del proceso se busca la identificación y clasificación de las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos.
- **Dirección.-** En esta etapa los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.
- **Control.-** En esta etapa se mide y corrige el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

La relación entre cada una de estas actividades puede representarse en el gráfico que se muestra a continuación:

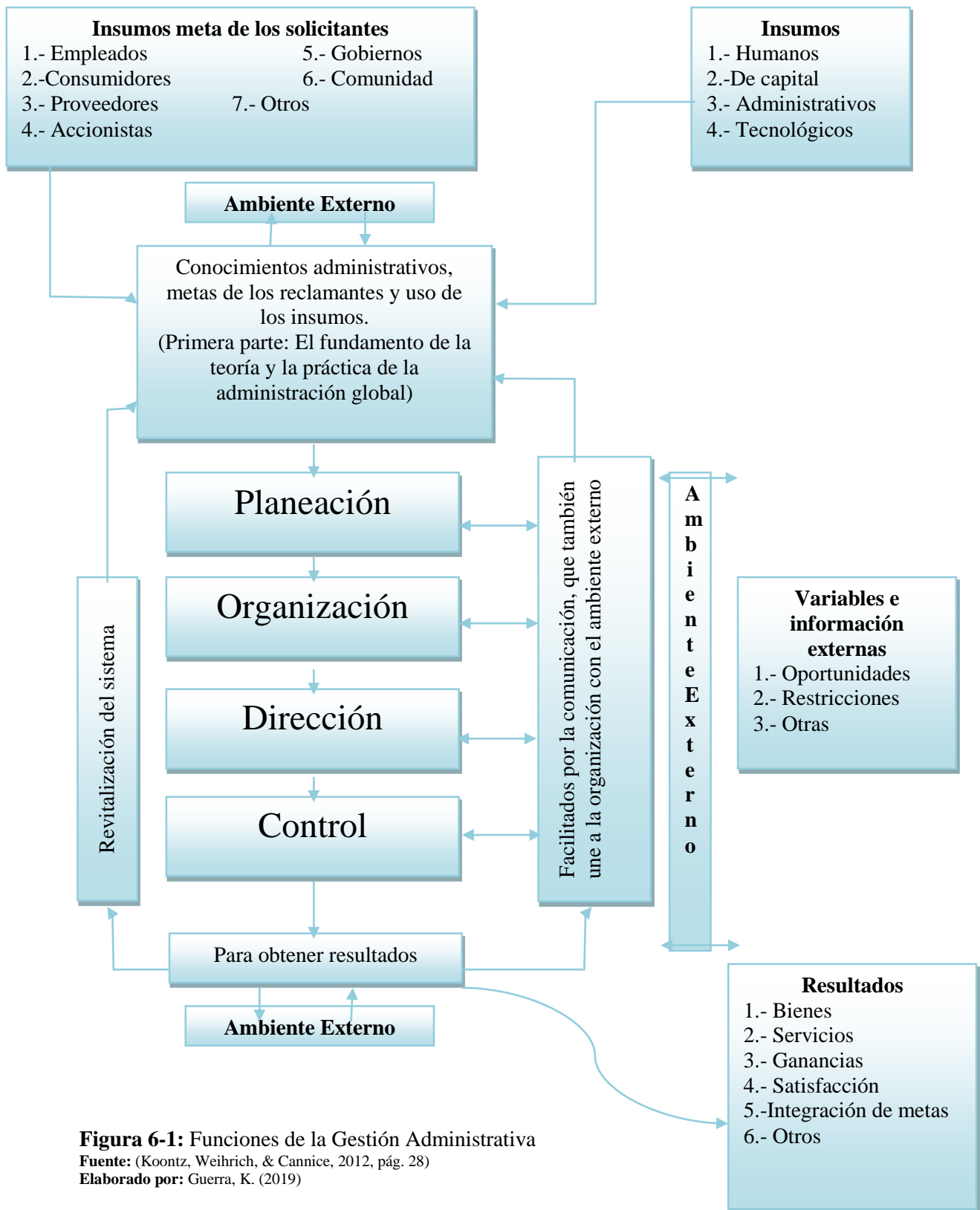


Figura 6-1: Funciones de la Gestión Administrativa
Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 28)
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.5 *Modelo de gestión administrativa*

1.2.5.1 *Concepto*

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una entidad; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo (Rosero, 2018)

Para Torres Ríos (2015) “los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y la eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un Modelo de Gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en realizar las actividades diarias, así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario” (pág. 6).

1.2.5.2 *Importancia de un modelo de gestión administrativa*

Un modelo de gestión administrativa es muy importante ya que permite optimizar en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. Por tal motivo, incorporar este tipo de modelo a una entidad, permite reducir el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, y que es recibido por el usuario satisfecho. (Rosero, 2018)

Últimamente muchas empresa han incorporado nuevos sistemas de gestión administrativa que permiten agilizar la circulación tanto de la información como de documentos, permitiendo integrar los distintos procesos y controlar automáticamente los personas y ordenadores, así como también información y documentación.

Un aspecto muy importante a considerar es que la entidad debe contar con una estructura organizativa funcional y procedimientos definidos y efectivamente aplicados, para que esta automatización sea de fácil aplicación; así como también debe tener la capacidad financiera que le permita invertir en tecnología.

1.2.5.3 *Objetivos de un modelo de gestión administrativa*

Para el autor Rosero un Modelo de Gestión Administrativa persigue los siguientes objetivos (Rosero, 2018):

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

Para incorporar un nuevo modelo de gestión administrativa, es necesario realizar una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de la entidad, de tal manera que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la misma y los elementos que interviene en ello, tanto personal como material.

1.2.5.4 Etapas del modelo de gestión administrativa

Para que el Modelo de Gestión Administrativa dentro de una institución sea el adecuado, se necesita que dicho modelo cumpla con el papel de ser una guía apropiadamente elaborada y para ello debe cumplir ciertas etapas, mismas que a continuación se detallan:

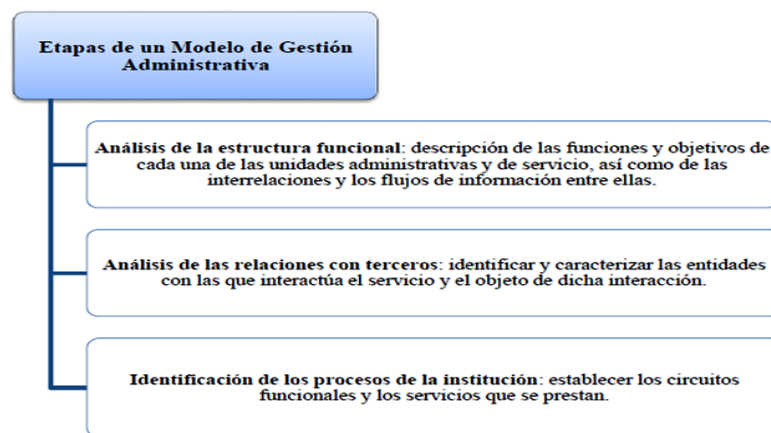


Figura 7-1: Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa

Fuente: (Izquierdo Acosta, 2015)
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.6 Gestión por procesos

Para Agudelo Tobón (2012) “la gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar; también denominado Círculo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente” (pág. 23).



Figura 8-1: Círculo de Deming

Fuente: (Agudelo Tobón, 2012)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Ciclo PDCA El ciclo PDCA se relaciona con la norma ISO 9001 la cual brinda las directrices aplicables a los procesos para que una entidad cuente con un Sistema de Gestión de Calidad. (SBQ Consultores, 2016) Para lo cual se debe tener presente cada una de las etapas para su implementación, las cuales se detalla a continuación:

1) Plan: En este punto se establece los diferentes objetivos, los procesos y los recursos que van a ser necesarios para alcanzar los resultados deseados.

2) Do: Se implementa aquello que se ha planificado.

3) Check: En este punto se verifica realizando un seguimiento y, en los casos en los que sea posible, una medición de los procesos respecto a los aspectos planificados, así como de las políticas, objetivos y requisitos, y se informa de los datos obtenidos.

4) Act: Con los datos obtenidos en la anterior etapa, se emprenden las acciones de mejora.

Es así que todos los procesos deben ser auditados para con ello comprobar el nivel de cumplimiento, eficacia y eficiencia de los mismos. Para lo cual es necesario y fundamental mantener documentados cada uno de los procesos que se ejecutan en la unidad académica, para ayudarnos en esta actividad se debe aplicar el ciclo PDCA aquel que busca un aseguramiento de la calidad.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2014) “la Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, cuyo propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”.

La Gestión por Procesos conlleva: (Peteiro, 2012)

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

1.2.6.1 *Mapa de procesos*

Para PRODEM (2012, pág. 20)

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”.

El primer paso para definir un Modelo de Gestión por procesos, es establecer los pasos que deben aparecer en la estructura del modelo. Pero estos pasos dependen de dónde se va aplicar y a qué se va a enfocar el Modelo. Por lo tanto no es necesario establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

El mismo autor manifiesta (2012) que “es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle” (pág. 20).

1.2.6.2 Tipos de procesos

Dependiendo de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

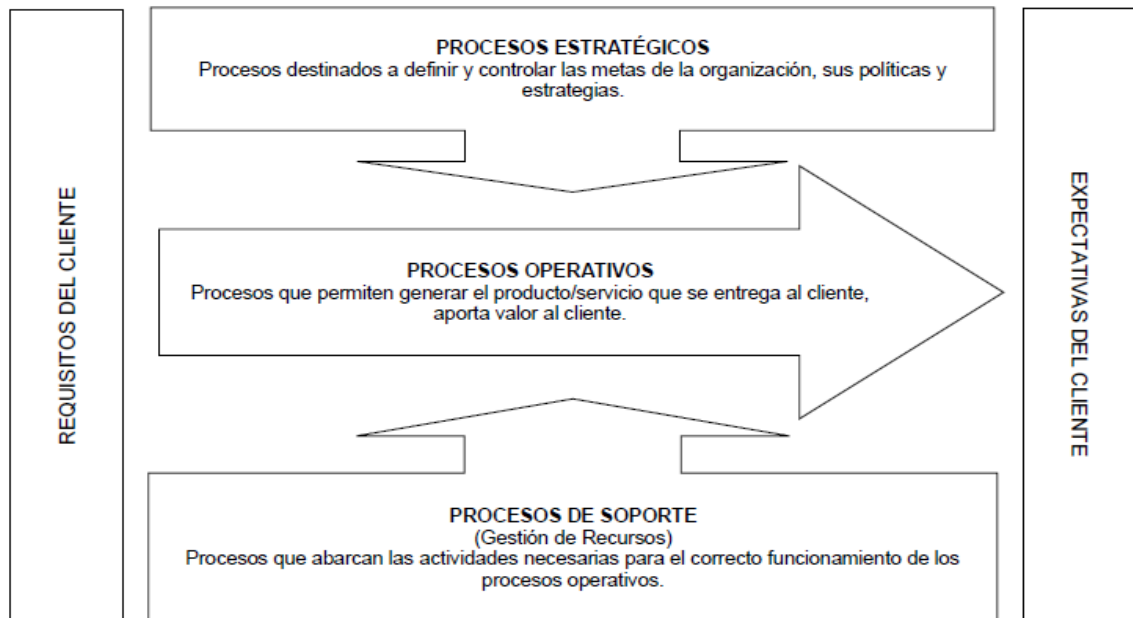


Figura 9-1: Tipos de Procesos

Fuente: (Gestion-Calidad, 2016)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

1.2.7 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral traduce definido como la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que incluyen una adecuada estructura y necesaria para un sistema de gestión así como para la medición estratégica. El cuadro de mando integral proporciona a los directivos aquellos instrumentos que son necesarios para avanzar hacia un éxito competitivo futuro.

Según los autores Kaplan & Norton, además desde su enfoque del Cuadro de Mando Integral y su necesaria aplicación dentro de la empresa mencionan que; sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes: (Kaplan & Norton, 2009)



Figura 10-1: Indicadores de Actuación para el Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Perspectiva Financieras: Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico (Malgioglio, y otros, 2002)

Perspectiva del Cliente: Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (Malgioglio, y otros, 2002)

Perspectiva del Proceso interno: Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor. (Malgioglio, y otros, 2002)

Perspectiva la formación y crecimiento: Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos. (Malgioglio, y otros, 2002)

1.2.8 *Gestión financiera*

1.2.8.1 *Concepto*

Para el autor Terrazas Pastor (2009) “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” (pág. 57)

Según Córdoba Padilla (2012) “la gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias” (pág. 3)

Para Córdoba Padilla la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

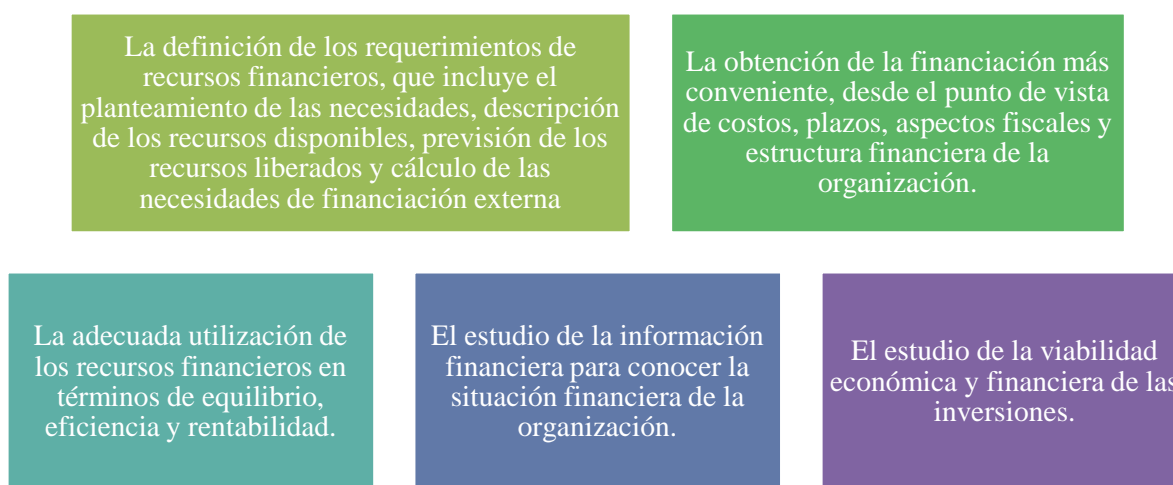


Figura 11-1: Factores que influyen en la toma de decisiones

Fuente: (Córdoba Padilla, 2012, pág. 3)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.8.2 Propósito de la gestión financiera

En su investigación, Torres Ríos menciona habla sobre el propósito de la gestión financiera la cual es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financiera es decir que es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión es decir compitiéndole los análisis, decisiones y acciones que se deben tener presentes con los medios financieros necesarios a la actividad de la empresa. Es decir que la función financiera integra el logro, y la utilización de los recursos financieros para que la organización fluya de manera confiable y segura de sí misma. (Torres Ríos, 2015)

1.2.8.3 Recursos financieros de los GAD's

El COOTAD es un código donde establece la organización político administrativa del estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política,

administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial (Asamblea Nacional, 2010)

El COOTAD manifiesta en su Art. 163. Que trata de Recursos propios y rentas del estado que los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial.

Art. 164. Criterios.- Las finanzas públicas en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente a fin de alcanzar el buen vivir de la población, procurando la estabilidad económica. Los gobiernos autónomos descentralizados observaran reglas fiscales sobre el manejo de los recursos públicos, de endeudamiento y de la cooperación, de acuerdo a la ley que regule las finanzas públicas e incorporaran procedimientos eficaces que garanticen la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el uso y manejo de los recursos financieros.

Art. 165. Carácter público de los recursos.- Los recursos económicos transferidos, generados y recaudados de los gobiernos autónomos descentralizados son recursos públicos. Los gobiernos autónomos descentralizados que reciban o transfieran bienes o recursos públicos tendrán la obligación de aplicar los procedimientos que permitan la transparencia, acceso de información, rendición de cuentas y control público sobre la utilización de los recursos.

Art. 166. Financiamiento de obligaciones.- Toda norma que expida un gobierno autónomo descentralizado que genere una obligación financiada en los recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente.

Las tasas y las contribuciones especiales de mejoras, generales o específicas, establecidas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados ingresaran necesariamente a su presupuesto o cuando corresponda, al de sus empresas o la de otras entidades de derecho público, creadas según el modelo de gestión definido por sus autoridades, sin perjuicio de la utilización que se dé a estos recursos de conformidad con la ley.

Art. 168. Información Presupuestaria.- Toda la información sobre el proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por la página web institucional u otros medios sin

perjuicio de las acciones obligatorias establecida en la ley para el acceso y la transparencia de la información pública. Los gobiernos autónomos descentralizados parroquias rurales, que por razones de fuerza mayor no disponen de un dominio web institucional, utilizaran medios apropiados a sus condiciones.

Los ejecutivos de los gobiernos autónomos descentralizados remitirán trimestralmente, la información financiera y presupuestaria, a través de documentos físicos y medios digitales, de sus cédulas presupuestarias y balances financieros, al ente rector de las finanzas públicas y al ente técnico rector de la planificación nacional, para efectos de consolidación de la información financiera nacional. En el caso de incumplimiento deliberado de esta obligación será sancionado con el 25% de la remuneración básica unificada de la máxima autoridad.

En cuanto a los tipos de recursos financieros de los GAD's el Art. 171 menciona los siguientes:

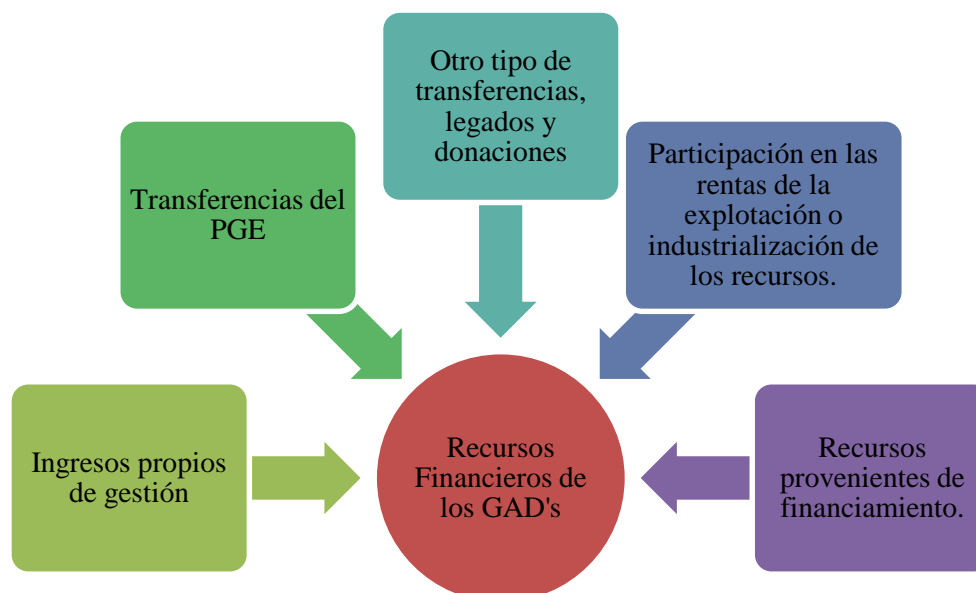


Figura 12-1: Recursos Financieros de los GAD'S

Fuente: (Asamblea Nacional, 2010)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Art. 185 Impuestos municipales.- Los gobiernos municipales y distritos autónomos metropolitanos, además de los ingresos propios que puedan generar, serán beneficiarios de los impuestos establecidos en la ley.

Art. 186 Facultad tributaria.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán crear, modificar, exonerar o suprimir, tasas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas, por proceso de planificación o administrativos que se incrementen el valor del suelo o la propiedad; por el establecimiento o ampliación de servicios públicos que son de su

responsabilidad; el uso de bienes o espacios públicos; y, en razón de las obras que ejecuten dentro del ámbito de sus competencias y circunscripción, así como la regularización para la captación de plusvalías.

Los municipios aplicaran obligatoriamente las contraprestaciones patrimoniales que hubieren fijado para los servicios públicos que presten, aplicando el principio de justicia redistributiva. El incumplimiento de esta obligación podrá ser causal de destitución de los funcionarios responsables.

1.2.8.4 *Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*

En el Art. 215 que trata sobre Presupuesto expresa que el presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente en el marco del plan nacional de desarrollo, sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustaran a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, págs. 9-10)

- Universalidad

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

- Unidad

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

- Programación

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

- Equilibrio y estabilidad

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

- Plurianualidad

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

- Eficiencia

La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.

- Eficacia

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

- Transparencia

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

- Flexibilidad

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

- Especificación

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

- Legalidad

En todas las fases del ciclo presupuestario los ciudadanos y los poderes públicos deben tener presentes y someterse a las disposiciones del marco jurídico vigente.

- Integralidad

Entre todos los componentes del SINFÍN y entre todos los componentes presupuestarios debe haber un enfoque global y completo, que comprenda todos los vínculos en y entre la formulación y la ejecución; multidisciplinario, en cuanto al diagnóstico de los problemas, a las interrelaciones institucionales, a las decisiones sobre los gastos de distinta naturaleza, a su cobertura y a sus múltiples efectos.

- Sostenibilidad

El presupuesto debe contar con los ingresos permanentes seguros y estables en el mediano y largo plazos, que permitan generar equilibrios o superávit como resultado de la gestión.

Estructura del Presupuesto

En lo que se refiere a la Estructura del Presupuesto en su Art. 220 menciona que se ceñirá a las disposiciones expresamente consignadas en este Código, en la ley respectiva, en la reglamentación general que expedirá el gobierno central y en la normativa que dicte el gobierno autónomo descentralizado respectivo. Las Partes del presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados constarán de lo siguiente:

- a) Ingresos;
- b) Egresos; y,
- e) Disposiciones generales.

El presupuesto contendrá, además, un anexo con el detalle distributivo de sueldos y salarios. El presupuesto obligatoriamente contemplará el respectivo financiamiento para dar cumplimiento a los contratos colectivos, actas transaccionales o sentencias dictadas sea por los tribunales de conciliación y arbitraje o, los jueces laborales o constitucionales.

En el Art. 223 menciona que los ingresos presupuestarios se dividirán en los siguientes títulos:



Figura 13-1: Ingresos Presupuestarios

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

En lo que se refiere a los Gastos, en su Art. 228 menciona que los egresos del fondo general se agruparán en áreas, programas, subprogramas, proyectos y actividades. En cada programa, subprograma, proyecto y actividad deberán determinarse los gastos corrientes y los proyectos de inversión, atendiendo a la naturaleza económica predominante de los gastos, y deberán estar orientados a garantizar la equidad al interior del territorio de cada gobierno autónomo descentralizado.

Los egresos de los programas, subprogramas, proyectos y actividades se desglosarán, además, uniformemente en las partidas por objeto o materia del gasto, que sean necesarias para la mejor programación.

El Art. 229 expresa que todos los gastos que realicen las dependencias y servicios de los gobiernos autónomos descentralizados tienen que incluirse en una unidad de asignación. Serán unidades de asignación los programas, subprogramas, proyectos y actividades.

El Art. 230 trata que el presupuesto de gastos comprenderá las siguientes áreas:

- a) **Servicios Generales.-** La función de servicios generales comprende aquellos que normalmente atiende la administración de asuntos internos de la entidad y el control del cumplimiento de la normativa de los gobiernos autónomos descentralizados:

- b) **Servicios Sociales.-** La función de servicios sociales se relaciona con los servicios destinados a satisfacer necesidades sociales básicas:
- c) **Servicios Comunales.-** La función de servicios comunales se refiere a las obras y servicios públicos necesarios para la vida de la comunidad:
- d) **Servicios Económicos.-** La función de servicios económicos se refiere primordialmente a la provisión de las obras de infraestructura económica del territorio de cada nivel de gobierno; y,
- e) **Servicios Inclasificables.-** Aquellos que no están previstos en los conceptos anteriores.

En su Art. 231 manifiesta que los gobiernos autónomos descentralizados, dentro de su normativa correspondiente y en concordancia con la normativa vigente en finanzas públicas, clasificarán sus gastos.

1.2.9 Modelo de gestión financiera

1.2.9.1 Concepto

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) un Modelo de Gestión Financiera es “el conjunto de organismos, entidades, fondos o proyectos que conforman el Estado Central, se rigen a través de la centralización contable y de la caja fiscal y desconcentración de la ejecución presupuestaria” (págs. 5-6). A continuación se muestran los siguientes niveles estructurales:



Figura 14-1: Niveles Estructurales para el Modelo de Gestión Financiera

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, págs. 5-6)

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

1.2.9.2 *Pasos para desarrollar un modelo de gestión financiera*

Según Grenot para la construcción de un modelo de gestión financiera se necesitan desarrollar los pasos que a continuación se detallan: (Grenot, 2014)

- Estudios del ambiente: permite determinar las causas de los problemas, a los cuales se pretende dar una solución.
- Formulación de una representación selectiva de la situación: la formulación requiere que el diseñador del modelo seleccione del ambiente total aquellos aspectos importantes de la situación en cuestión.
- Construcción simbólica: una vez realizada la formulación del modelo, resulta necesaria la construcción de un modelo simbólico en el cual se ilustre y grafique las relaciones deseadas.

1.2.9.3 *Análisis financiero*

Según Roldán (2017) el análisis financiero es “el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otras técnicas) que permiten analizar la información contable de la empresa de modo de obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro”

1.2.9.4 *Información para el análisis financiero*

Según García Padilla las siguientes fuentes de información son necesarias para considerarlas en el análisis financiero:

Tabla 4-1: Fuentes de Información, Aspectos Internos para el Análisis Financiero

Aspectos Internos	Fuentes de Información
Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum • Acta constitutiva • Avisos ante las autoridades: permisos, licencias • Ley o documento que le da origen • Concesiones, etc.
Estrategia y operación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Manual de organización • Manual de políticas y procedimientos • Presupuestos y pronósticos • Cuestionarios • Entrevistas • Observación directa
Situación legal y fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de asamblea • Contratos • Demandas actuales • Documentos fiscales • Auditorías fiscales • Opiniones oficiales sobre cumplimiento
Desempeño financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros • Reportes contables • Cédulas de la contabilidad administrativa • Buró de crédito

Fuente: (García Padilla, 2015, págs. 10-11)

Tabla 5-1: Fuentes de Información, Aspectos Externos para el Análisis Financiero

Aspectos Externos	Fuentes de Información
Situación económica	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los medios de comunicación: televisión, radio, internet o prensa escrita • Indicadores macroeconómicos • Indicadores por sector e industria
Situación económica	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los medios de comunicación: televisión, radio, internet o prensa escrita • Estructura política del país: partidos, sistema de elecciones • Calendario de eventos políticos: elecciones, periodos de sesión ordinarios y extraordinarios del Congreso • Cambios de gobierno • Principios económicos de los partidos políticos • Procesos legislativos

Fuente: (García Padilla, 2015, pág. 11)

1.2.9.5 *Estados financieros*

Entre los estados financieros que se utilizan para analizarlos son: el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

- **Balance General.-** Refleja la situación patrimonial de la empresa o institución en un momento determinado, es estático por lo que refleja el estado de la empresa en un momento determinado (Martínez Coll, 2007).
- **Estado de Pérdidas y Ganancias.-** Comprende los ingresos y gastos del ejercicio y por ende el resultado del mismo, es el nexo entre el estado de situación inicial y el estado final, ya que informa de la situación patrimonial de la entidad (Martínez Coll, 2007).

1.2.9.6 *Métodos de análisis financiero*

Análisis Horizontal.- consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos, con este podemos observar si los resultados de una empresa han sido positivos o negativos y también identificar si los cambios que se han presentado se merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente (Lavalle Burguete, 2016).

Análisis Vertical.- consiste en determinar el peso proporcional (porcentaje) que tienen cada cuenta dentro del estado financiero analizando (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. (Baena Toro, 2014, pág. 96)

1.2.9.7 *Simbología de flujogramas*

Se basa en la descripción gráfica detallada de cada una de las actividades de un proceso o algoritmo, estableciendo su secuencia cronológica y estableciendo responsables en cada etapa del proceso; se utiliza la siguiente simbología:


SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Figura 15-1: Simbología del Flujogramas

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2015)

1.2.9.8 Indicadores financieros

Para Lavalle Burguete (2016) “este método de análisis de razones financieras nos da un indicador más concreto de la tendencia y el comportamiento de las finanzas de la entidad objeto de estudio, ya que nos permite obtener indicios acerca del uso eficiente de los activos, de la rentabilidad de la empresa, de la solvencia, etc.” (pág. 18). Entre las razones financieras más importantes se mencionan las siguientes:

Tabla 6-1: Indicadores Financieros

Factor	Indicador Técnico	Fórmula
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente
	Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo corriente
Solvencia	Endeudamiento del activo	Pasivo total/Activo total
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total/Patrimonio
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/Activo fijo neto
	Apalancamiento	Activo total/Patrimonio
	Apalancamiento financiero	(UAI/Patrimonio)/(UAI/Activos totales)
Gestión	Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar
	Rotación de activos fijos	Ventas/Activos fijos
	Rotación de ventas	Ventas/Activo total
	Período medio de cobranza	(Cuentas por cobrar*365)/Ventas
	Período medio de pago	(Cuentas y doc. por pagar*365)/Compras
	Impacto de gastos operativos	Gastos operativos/Ventas
	Impacto de carga financiera	Gastos financieros/Ventas
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo	(Utilidad neta/Ventas)*(Ventas/Activo total)
	DUPONT	
	Margen bruto	Ventas netas-Costo de ventas/Ventas
	Margen operacional	Utilidad operacional/Ventas
	Margen neto (ROA)	Utilidad neta/Ventas
	Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad operacional/Patrimonio
	Rentabilidad Financiera	(Ventas/Activo)*(UAI/Ventas)*(Activo/Patrimonio)* (UAI/UAI)*(UN/UAI)

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se desarrolló en el GAD Municipal del Cantón Alausí, recopilando información y ordenándola para poder aplicar los métodos, técnicas e instrumentos planteados.

Al ser un trabajo exhaustivo y minucioso, se requirió de una evaluación profunda y basada en la modalidad y tipos de investigación que a continuación se mencionan:

2.1 Modalidad de la investigación

2.1.1 *Modalidad*

La modalidad de la investigación que se aplicó es cuali-cuantitativa, ya que se planteó el diseño de un Modelo de Gestión de administrativo-financiero basado en el análisis de información documental del GAD Alausí y sus estados financieros.

2.2 Nivel de la investigación

Según el nivel de profundización en el objeto de estudio, la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se relatará la realidad de la situación actual en la que se encuentra el GAD Alausí, con el cual se procederá al análisis de la información y procesamiento de datos para establecer el comportamiento de la misma.

2.3 Métodos, técnicas e instrumentos

2.3.1 *Métodos de investigación*

2.3.1.1 *Método descriptivo*

Con este método se pudo describir todos los hechos y acontecimientos que se dieron durante la elaboración del Manual administrativo-financiero para el GADM de Alausí.

2.3.2 Técnicas de investigación

2.3.2.1 Observación

En esta investigación se aplicó una observación de campo, es decir mediante el uso sistemático de nuestros sentidos se buscó datos relativos y necesarios para el desarrollo del trabajo, así como: estados financieros, normativa, procesos. Para la elaboración del marco teórico y conceptual se recurrió a las fuentes secundarias de información, a través de bibliografía disponible en las bibliotecas de la ESPOCH y otras universidades y de linkografías obtenidas por internet.

2.3.2.2 Encuestas

Se hizo uso de cuestionarios basados en diez preguntas previamente elaboradas para evaluar el estado situacional del GADM de Alausí. La información necesaria para la investigación se obtuvo de fuentes primarias, es decir una consulta a los directivos de la entidad, entre ellos Directores y Jefes de área, quienes amablemente contestaron las preguntas acerca de lo que se maneja y utiliza actualmente para la Gestión Administrativa y Financiera.

2.3.3 Instrumentos de investigación

2.3.3.1 Ficha de observación

Se utilizó una ficha que permitió recoger la información que se ha podido observar durante el trabajo realizado

2.3.3.2 Cuestionario de encuestas

Se los empleó para evaluar el estado situacional del GADM de Alausí y así obtener información que sea útil.

2.4 Tipos de investigación

Según la manipulación de las variables, la investigación es de tipo no experimental ya que se realizó en base a criterios empíricos y sistemáticos. Y según el objetivo la investigación es aplicada ya que se busca generar soluciones a los problemas encontrados en el GAD mediante la recopilación de la información.

Según el tipo de inferencia, la investigación es de tipo inductiva, puesto que se parte de un caso particular, que son el análisis administrativo y financiero del GAD Alausí; para llegar a proponer soluciones generales.

Según el periodo temporal, la investigación es de tipo transversal, ya que los datos que se recopilaban, se lo realizó en un solo punto en el tiempo, es decir durante el periodo (2016-2018). De acuerdo a las fuentes de investigación, el estudio es mixto ya que se utilizó fuentes primarias (encuestas) y secundarias (bibliografía).

De acuerdo al lugar donde se desarrollaron los hechos, la investigación fue de campo, ya que al aplicar las encuestas, se recopiló la información en el lugar de los hechos. Según la naturaleza de la información, la investigación es de tipo documental, puesto que el marco teórico se basó en la consulta de textos y otras fuentes bibliográficas, y; empírico, porque se han estudiado los hechos del GAD Alausí sin manipularlos.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Debido al enfoque de la presente investigación, referente a la Gestión y Administración se trabajó con el Nivel Directivo del Área Administrativa y Financiera del GADMA.

Tabla 1-2: Personal Directivo del Área Administrativa y Financiera del GADMA

N ^a	CARGO	NÚMERO
1	Director Financiero	1
2	Jefe de Rentas	1
3	Jefe de Contabilidad	1
4	Tesorera	1
5	Jefe de Bodega	1
6	Director Administrativo	1
7	Jefe de Talento Humano	1
8	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	1
9	Jefe de Adquisiciones y Compras Publicas	1
10	Jefe de UTIC'S	1
11	Jefe de Taller Municipal	1
	TOTAL	11

Fuente: Organigrama GADMA
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

2.5.2 Muestra

La fórmula para calcular una muestra aleatoria es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **N** = Total de la población
- **Z**= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- **p** = proporción esperada (5% = 0.05)
- **q** = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- **e** = error (por lo general es un 5%).

Pero al tener una población muy reducida, no se aplicó la fórmula para obtener la muestra; por lo tanto las encuestas se aplicaron a todos quienes formaban la población, es decir a los funcionarios del Nivel Directivo del Área Administrativa y Financiera del GADM Alausí.

2.6 Hipótesis o idea a defender

2.6.1 Idea a defender

El Diseño un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, permitirá establecer el diagnóstico de las situaciones y problemas existentes en la entidad y servirá como una herramienta idónea para la oportuna toma de decisiones que mejorara la eficiencia y eficacia en toda la entidad para alcanzar los objetivos propuestos.

2.7 Variables

2.7.1 Variable independiente

Modelo de Gestión Administrativo y Financiero.

2.7.2 Variable dependiente

Diagnóstico de las situaciones y problemas existentes

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Cuestionario dirigido a los directivos de los departamentos administrativo y financiero del GADM Alausí

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en el GADM Alausí?

Tabla 1-3: Pregunta 1.-Modelo de Gestión Administrativo y Financiero

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

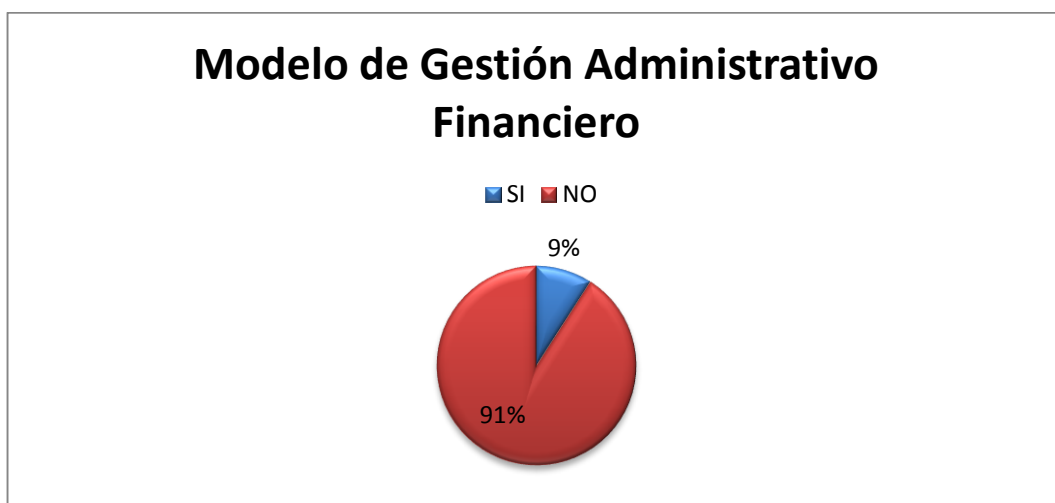


Gráfico 1-3: Pregunta 1.- Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Con respecto al gráfico 3-1, del 100% de los Directivos encuestados el 91% menciona que en el GADMA no existe un Modelo de Gestión Administrativo Financiero, mientras que el 9% respondieron afirmativamente. Por lo que la mayoría coincide que necesitan un Manual de Gestión que les sirva de guía para optimizar los procesos en el GADMA, así como también para identificar las situaciones y problemas existentes en la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz y eficiente Los directivos de los departamentos administrativo y financiero.

2.- ¿Conoce Ud. la Planificación Estratégica de su área y las metas a cumplirse para este período?

Tabla 2-3: Pregunta 2.- Planificación Estratégica

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)



Gráfico 2-3: Pregunta 2.- Planificación Estratégica

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

En cuanto a lo que se observa en el gráfico 3-2, el 73% del personal encuestado menciona que conoce la Planificación Estratégica de su área y las metas a cumplirse en este período y el 27% no la conoce. Es de vital importancia que todo el personal especialmente el directivo, conozca claramente la Planificación Estratégica para que sirva de guía para alcanzar las metas y establecer los pasos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.

3.- ¿Los miembros de su departamento participan activamente para el logro de los objetivos institucionales?

Tabla 3-3: Pregunta 3.- Objetivos Institucionales

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)



Gráfico 3-3: Pregunta 3.- Objetivos Institucionales

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

En relación al gráfico 3-3, se observa que el 73% del personal directivo encuestado menciona que sus subordinados participan activamente para el logro de los objetivos institucionales y el 27% no lo hace. Es fundamental que todos los miembros del departamento participen activamente en el logro de los objetivos, metas y fines institucionales para así poder cristalizar la misión y visión del GADMA.

4.- Si comparamos los resultados en base a: Las metas esperadas con Las alcanzadas ¿Cómo calificaría Ud. La gestión del Departamento?

Tabla 4-3: Pregunta 4.- Gestión del Departamento

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	7	64%
MALA	0	0%
REGULAR	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

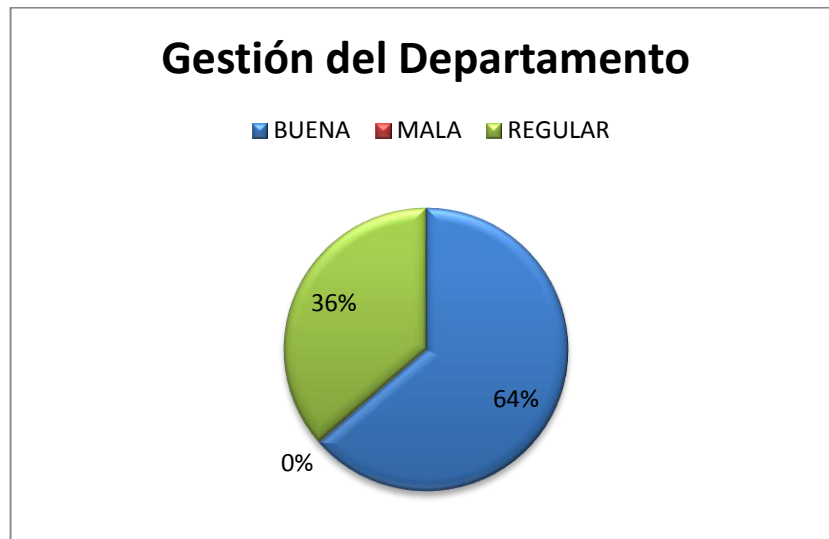


Gráfico 4-3: Pregunta 4.- Gestión del Departamento

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Sobre el Gráfico 3-4, se observa que el 64% del personal encuestado menciona que si se compara las metas esperadas con las alcanzadas la Gestión del departamento es buena, el 36% considera que la gestión del departamento a su cargo es regular. Los directivos del GADMA deben evaluar la gestión del departamento para en función de eso tomar decisiones coherentes con los objetivos de la institución.

5.- En cuanto a las Actividades, está claramente establecido en su departamento: ¿Quién las hace, cómo se hacen, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones?

Tabla 5-3: Pregunta 5.- Actividades del Departamento

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

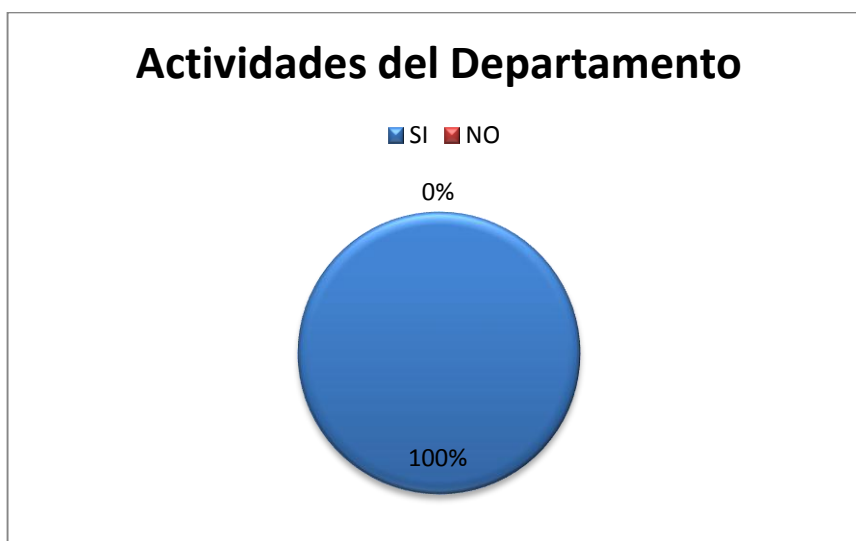


Gráfico 5-3: Pregunta 5.- Actividades del Departamento

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

En cuanto al Gráfico 3-5, el 100% del personal directivo encuestado menciona que todos sus subordinados tienen claramente establecido en cuanto a las actividades: quién las hace, cómo se hacen, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. La cadena de mando y el organigrama establecen claramente la autoridad en donde las órdenes fluyen desde la punta de la pirámide organizacional hasta la base.

6.- ¿Conoce Ud. cuál es el Presupuesto asignado para su Departamento?

Tabla 6-3: Pregunta 6.- Presupuesto Asignado

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)



Gráfico 6-3: Presupuesto Asignado

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Acerca del Gráfico 3-6, se puede apreciar que del 100% del personal directivo encuestado el 82% menciona que conoce el Presupuesto Asignado para su departamento para este período y el 18% restante respondió que no lo conoce. Los directivos de los departamentos administrativo y financiero deben conocer el presupuesto asignado a su área ya que esta es una herramienta muy valiosa que permite auxiliar a la administración para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

7.- ¿Todos los Bienes muebles de su departamento están debidamente codificados por el Departamento de Bodega?

Tabla 7-3: Pregunta 7.- Bienes Codificados

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

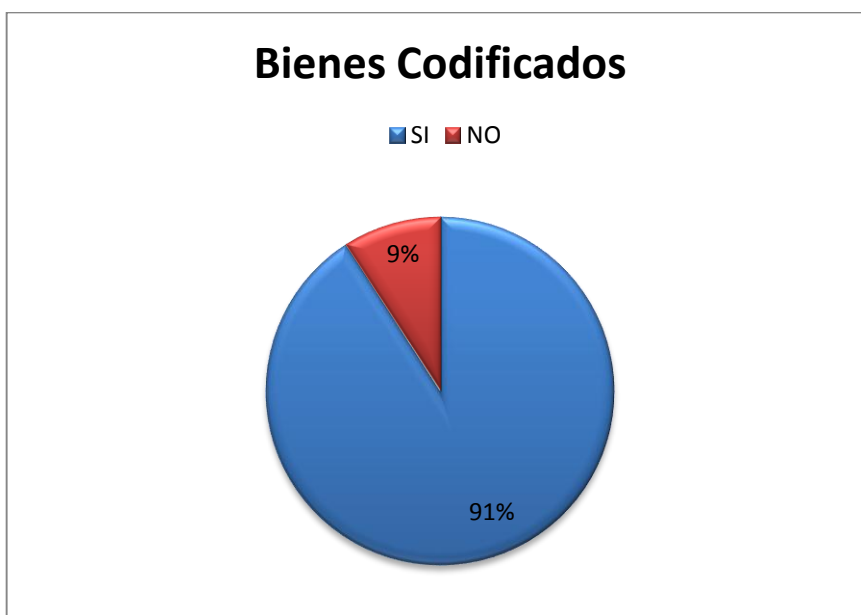


Gráfico 7-3: Pregunta 7.- Bienes Codificados

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

En cuanto al Gráfico 3-7, el 91% de los directivos encuestados mencionaron que los bienes de su departamento a su cargo están debidamente codificados por el departamento de bodega y el 9% restante respondió que no. El guardalmacén del GADMA es el responsable administrativo de la custodia, conservación y baja de los bienes institucionales.

8.- ¿Cómo jefe de su departamento Ud. delega funciones en su departamento?

Tabla 8-3: Pregunta 8.- Delegación de Funciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

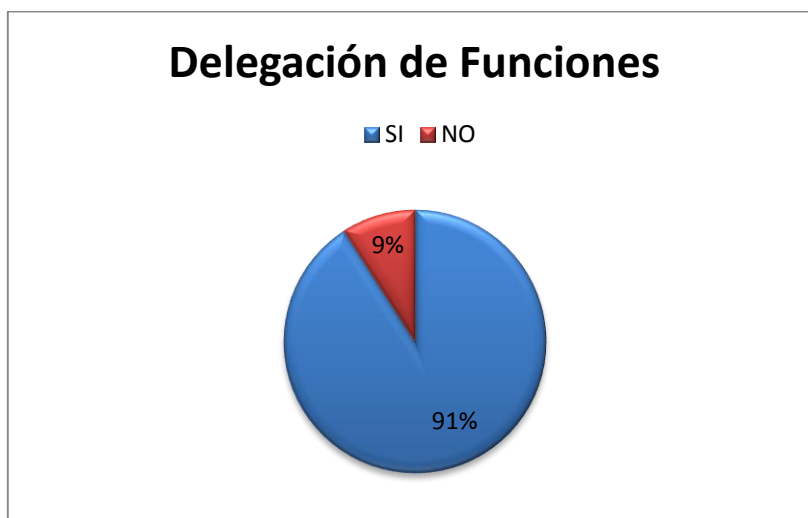


Gráfico 8-3: Pregunta 8.- Modelo Delegación de Funciones

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Con respecto al Gráfico 3-8, el 91% del personal encuestado menciona que utiliza la delegación de funciones a los subordinados de su departamento, el 9% restante no utiliza esta técnica de administración. El principal beneficio de la delegación de funciones es el de distribuir actividades y responsabilidades, liberar al nivel directivo de funciones básicas para dedicar su tiempo a otras más complejas e importantes.

9.- ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de manuales, reglamentos y políticas adoptadas en el último año por el GADMA?

Tabla 9-3: Pregunta 9.-Existencia de manuales, reglamentos, políticas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

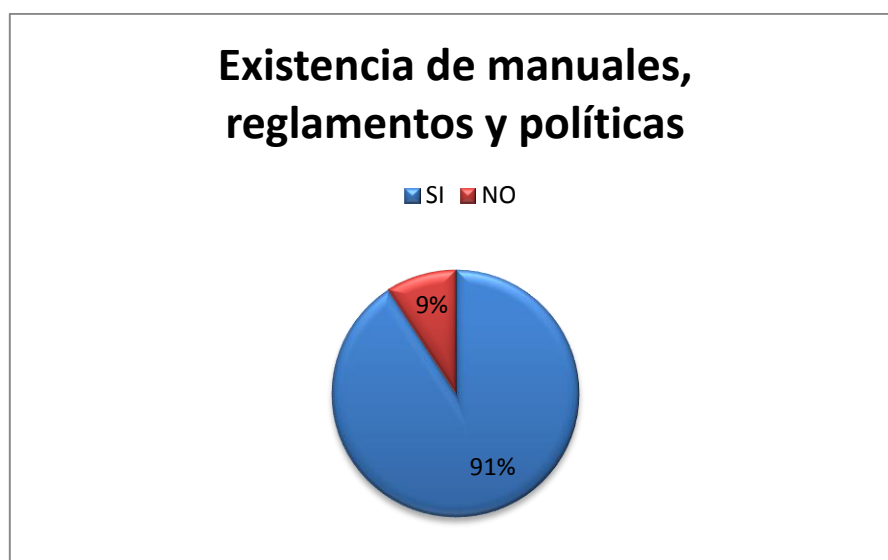


Gráfico 9-3: Pregunta 9.- Existencia de manuales, reglamentos, políticas

Fuente: GADM Alausí
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Sobre el Gráfico 3-9, el 91% del personal encuestado menciona que tiene conocimiento de la existencia de manuales, reglamentos y políticas adoptadas en el último año por el GADMA, el 9% restante desconoce dicha existencia. Los directivos de los departamentos administrativo y financiero necesitan conocer los manuales, reglamentos y políticas ya que en ellos se detallan los procedimientos dentro de la institución para evitar cometer errores y evitar la duplicidad de funciones.

10.- ¿Utiliza usted indicadores para medir el rendimiento de los miembros de su departamento?

Tabla 10-3: Pregunta 10.- Indicadores

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

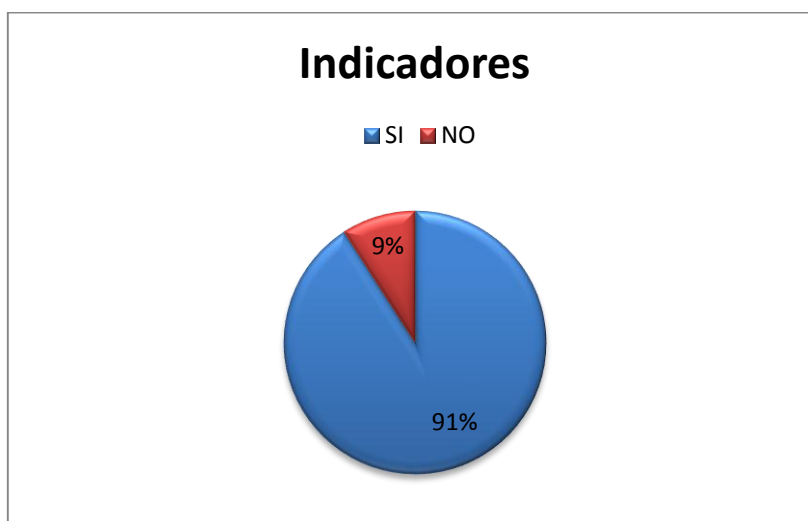


Gráfico 10-3: Pregunta 10.- Indicadores

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Análisis e Interpretación

Finalmente, del Gráfico 3-10, se puede observar que del 100% del personal directivo encuestado, el 91% menciona que utiliza indicadores para medir el rendimiento de los miembros de su departamento, el 9% restante no utiliza esta técnica de administración. Los directivos de los departamentos administrativo y financiero deben utilizar indicadores para medir el rendimiento de los miembros de su área ya que dependiendo de su resultado se puede tomar acciones correctivas para la institución.

3.2 Verificación de la idea a defender

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, permitió establecer el diagnóstico administrativo financiero de las situaciones y problemas existentes en la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz y eficiente.

3.3 Propuesta

3.3.1 Antecedentes de la propuesta

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y ejecutiva previstas en el código orgánico de administración territorial, para el ejercicio de las funciones y competencias que corresponden. Según el COOTAD (Presidencia de la República, 2017) en su Art. 4 donde se refiere a los fines de los GAD's menciona lo siguiente:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;

- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes.

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) tiene por objeto organizar, normar y vincular el sistema nacional descentralizado de planificación participativa con el sistema nacional de finanzas públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales (Presidencia de la República, 2018).

Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el plan nacional de desarrollo los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del sector público, el presupuesto general del estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y , todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la planificación y las finanzas públicas.

Para la elaboración del modelo de gestión, los gobiernos autónomos descentralizados deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social.

Al realizar el análisis del presupuesto del GAD de Alausí permitirá determinar el cumplimiento de la planificación y la correcta asignación de recursos a los programas presupuestarios, los mismos que se encuentran bajo principios, normas y técnicas para la utilización eficiente de los recursos públicos.

Examinar la coordinación del ciclo presupuestario y la ejecución bajo los responsables y la gestión que permite la adecuada planificación institucional que vincula el presupuesto, el registro, sistema financiero para poder cumplir con los objetivos, metas y ejecución del presupuesto.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí no cuenta con antecedentes históricos de pautas o manuales que permitan al nivel directivo tomar decisiones de manera adecuada y oportuna, sino se lo realiza de forma empírica y de acuerdo al día a día. Por este motivo, es de suma importancia la realización de la presente propuesta.

3.3.2 *Objetivos de la propuesta*

3.3.2.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí basada en procesos que sirva como una herramienta técnica para la toma de decisiones.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico actual del GADMCA
- Redefinir la dirección estratégica
- Elaborar el Modelo de Gestión.

3.3.3 *Diagnóstico y situación actual del GADMA*

3.3.3.1 Antecedentes

El 13 de noviembre de 1820, se proclama la libertad civil de este pueblo, para proceder a todas las providencias que se necesitaron con su nuevo establecimiento y las rentas públicas necesarias para sostener los gastos comunes y pedir que se aprueben las funciones de un Apoderado General, quien en ese entonces se trataba de Don Justo Guerrero, confiriéndole toda la facultad necesaria en Derecho y pidieron nombrar como Corregidor al señor Don José Pontón. Se nombró también a un señor Alcalde, dignidad que recayó en la persona del señor Don José Orozco, donde también nombraron a cuatro acompañantes más que se encarguen de realizar juntas y administrar el manejo de la rentas públicas, estas personas fueron el señor Don Miguel Básconez, Don Mariano Ortiz de Cevallos, Don Escolástico Izquierdo y Don Mariano Paredes. El 25 de junio de 1824 se da la cantonización definitiva de Alausí.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, tiene Autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, técnica y de gestión, con personería jurídica, patrimonio propio y con capacidad suficiente para ejercer derechos y contraer obligaciones, regida por la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Empresas públicas, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización. COOTAD, y más Normas Jurídicas.

3.3.3.2 Datos generales del GAD Alausí

Nombre del GAD:	ALAUSÍ
Fecha de creación:	25 de junio de 1824
Total Población:	52082
Extensión territorial:	1658 km ²
Límites:	
Norte:	Guamote y Pallatanga
Sur:	Chunchi y Cumandá y Provincias de Cañar y Azuay
Este:	Guamote. Provincia de Morona Santiago
Oeste:	Pallatanga y Cumandá Provincia de Bolívar
Posición Astronómica:	Latitud sur: 2°12'02"
Longitud occidental:	78°50'41"
Temperatura Mínima:	3° c
Temperatura Máxima:	24° c
Rango altitudinal:	Desde 560 msnm hasta 4640 msnm

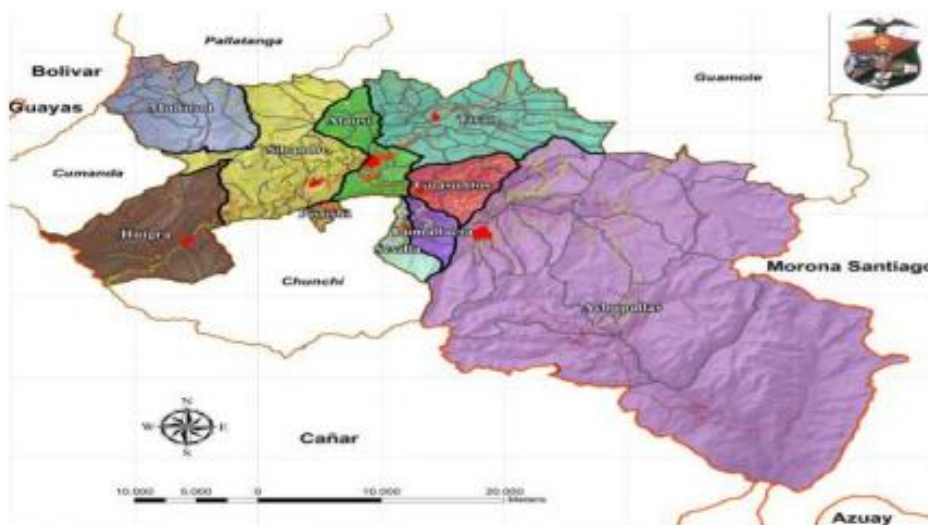


Figura 1-3: Límites y División Política Administrativa

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal 2012

El Cantón Alausí está conformado por 10 parroquias, de las cuales 1 es urbana que es la matriz del Cantón Alausí y 9 Rurales Sibambe, Huigra, Multitud, Sevilla, Pumallacta, Sevilla, Achupallas, Pistishi, Guasuntos y Tixan .

La población cantonal de Alausí es de 52082 habitantes distribuidos en su mayoría en la zona rural con casi el 86% y la zona urbana corresponde apenas el 14 %, de los cuales el 52% de la población es masculina y el 48% restante corresponde a la población femenina.

3.3.4 *Direccionamiento estratégico*

3.3.4.1 *Misión*

Misión actual del GAD Alausí

“Planificar, formular, coordinar, gestionar e impulsar el desarrollo del Cantón en el marco del Buen Vivir y de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, utilizando a la planificación como una herramienta democrática de gestión que asegure el desarrollo territorial intercultural sostenible, equitativo y competitivo a través de espacios de concertación y participación ciudadana enmarcada en valores éticos y morales, optimizando los recursos existentes en el marco de un modelo de gestión que involucre estratégicamente a actores institucionales, públicos y privados”

Misión Propuesta

“Formular y ejecutar planes de desarrollo y ordenamiento territorial dentro del marco del Buen Vivir, planificando y ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad, oportunidad y con una activa participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales públicos y privados del cantón Alausí; para promover el desarrollo económico, turístico y sustentable del cantón”

Tabla 11-3: Elaboración de la Misión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	GAD MUNICIPAL ALAUSÍ
¿Qué?	Razón	Formular y ejecutar planes de desarrollo y ordenamiento territorial dentro del Marco del Buen Vivir
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Planificando y ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Con una activa participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales públicos y privados
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	A todo el cantón Alausí
¿Por qué?	Explique y justifique su presencia	Promover el desarrollo económico, turístico y sustentable del cantón Alausí.
¿Dónde?	Lugar y ubicación	Av. 5 de junio y Ricaurte esquina. Alausí-Chimborazo

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

3.3.4.2 Visión

Visión actual del GAD Municipal Alausí

“En el año 2019, las comunidades indígenas del cantón Alausí y las organizaciones sociales de la parroquia matriz disponen del 100% de servicios básicos de calidad y de proyectos estratégicos de gran impacto social, económico, productivo, cultural y político, en los ejes de turismo, patrimonio, atención a los sectores económicos menos favorecidos y a los grupos de atención vulnerable, propuestas sostenibles del valor agregado de la producción, manejo y conservación de los recursos naturales, vialidad intercomunal e intercantonal, que han mejorado las condiciones de vida de la población. Se han institucionalizado mecanismos y espacios de participación ciudadana en torno a las propuestas sociales y productivas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial orientadas al crecimiento del ser humano y al ejercicio de la democracia participativa, incidiendo en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos ejecutados y a la consecución de los objetivos, productos y resultados propuestos para el desarrollo integral cantonal”.

Visión propuesta

Durante el periodo 2019-2023, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alausí, tendrá como visión elaborar y ejecutar los planes programas y proyectos de impacto turístico, social, económico y productivo permitiendo una democracia participativa y activa de la comunidad para mejorar la calidad de vida de la población y orientados hacia el desarrollo económico, social, turístico y sustentable.

Tabla 12-3: Elaboración de la Visión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	GAD MUNICIPAL ALAUSÍ
¿Cuánto?	Para cuantos años	Del 2019 al 2023.
¿Qué?	A qué dedica primordialmente la actividad	Elaborar y ejecutar los planes programas y proyectos de impacto turístico, social, económico y productivo
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula.	Democracia participativa de la sociedad
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Con la activa participación de la comunidad
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.	Mejorar la calidad de vida de la población
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Desarrollo económico, social, turístico y sustentable
¿Dónde?	El lugar del planeta	Alausí-Provincia de Chimborazo.

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

3.3.4.3 Valores

Los siguientes valores son los que identifican al GAD Municipal Alausí y se detallan continuación:

- **Transparencia.-** Todos los datos de la Administración municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía.
- **Honestidad.-** Las respectivas autoridades municipales tendrán la responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones. Las actuaciones de cada uno, no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la ley.
- **Equidad.-** El compromiso de las Autoridades y de las y los servidores municipales garantizarán los derechos de todos los ciudadanos sin discriminación alguna.

Los valores que se proponen son los siguientes:

- **Respeto.-** Hay que entender que las personas son iguales y por lo tanto merecen el mejor servicio, es por esa razón que nos comprometemos a respetar su dignidad y atender sus necesidades tomando en consideración sus derechos. También se considera el respeto al medio ambiente.
- **Responsabilidad.-** Involucrar al personal en el cumplimiento de sus funciones.
- **Honestidad.-** Se debe tener una actuación pública basada en la honradez, integridad, rectitud, bondad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
- **Transparencia.-** Se debe difundir la información sobre las acciones del GAD y rendir cuentas ante la ciudadanía.
- **Inclusión.-** Es importante reconocer que existen variedad de grupos sociales y que hay que valorarlos y respetarlos.
- **Compromiso y Pertinencia.-** Desempeño del personal orientado al cabal cumplimiento de los objetivos empresariales en el marco de constante superación personal y profesional.

Tabla 13-3: Matriz Axiológica de los Valores

Principios	Directivos	Empleados	Usuarios
Respeto	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X
Honestidad	X	X	X
Transparencia	X	X	X
Inclusión	X	X	X
Compromiso y Pertinencia	X	X	

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

3.3.4.4 Principios

A continuación se detallan los principios que identifican al GAD Municipal Alausí:

- **Voluntad política y liderazgo.-** Para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromiso de los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de Apoyo y Operativo.
- **Trabajo en equipo.-** Dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
- **Eficacia.-** La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán al ciudadano como eje de su accionar, dentro de un enfoque de excelencia en la presentación de los servicios y establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos (lo planificado versus lo ejecutado), optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, materiales, económicos y naturales.
- **Eficiencia.-** Se busca el perfeccionamiento de los recursos financieros, humanos y técnicos, cumpliendo de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural producto del Plan de Fortalecimiento Municipal, se crearán sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos.

Los principios que sugieren para el GAD Municipal de Alausí son los siguientes:

- **Eficiencia.-** Se busca brindar calidad en cada uno de los servicios que se ofrecen a los usuarios con un adecuado manejo de los recursos financieros, humanos materiales y técnicos.
- **Eficacia.-** Se refiere a conseguir los objetivos planteados por el GAD Alausí optimizando los recursos y cumpliendo las metas establecidas.
- **Ética e Integridad.-** Servir de ejemplo a la sociedad y a otras empresas en materia de lucha contra la corrupción, y contribuir a fortalecer la integridad y a combatir la corrupción.
- **Participación.-** Con este principio se busca que el GAD Alausí esté muy ligado al ejercicio de la democracia y participación en asuntos de interés público
- **Transparencia.-** Se busca que exista un procedimiento formal, riguroso y transparente para nombrar o volver a nombrar a los miembros de las Direcciones de Gestión y al personal en

general del GAD Alausí, con la diligencia debida en lo concerniente a su integridad, conflictos de intereses, competencia, cualificación exigida y experiencia.

- **Trabajo en Equipo.-** Fomentar el compañerismo y el sentido de pertenencia entre todos los miembros que forman parte del GAD Alausí, para procurar mayor productividad y satisfacción de necesidades de los usuarios.

Tabla 14-3: Matriz Axiológica de los Valores

Principios	Directivos	Empleados	Usuarios
Eficiencia	X	X	
Eficacia	X	X	
Ética e Integridad	X	X	X
Participación	X	X	X
Transparencia	X	X	
Trabajo en Equipo	X	X	

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

ALAUŚÍ



3.4 Título

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

3.4.1 Objetivo

La presente propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión, es una herramienta técnica basada en procesos que tiene como finalidad dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí de los instrumentos necesarios para dinamizar el ejercicio de las Competencias enmarcadas en la Ley.

3.4.2 Importancia

Es importante determinar un Sistema de Gestión Administrativa-Financiera para el GAD Municipal de Alausí, puesto que al ser una institución pública que se encarga de administrar los recursos del Cantón Alausí, le permita hacer un uso adecuado de los mismos y garantizar el manejo racional y eficiente.

3.4.3 Propuesta

Una vez revisado el Estatuto Orgánico de Procesos y para Resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí considerando que:

LOS PROCESOS GOBERNANTES: Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la organización.

LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR: Implementan políticas, administran y controlan el portafolio de productos y servicios destinados a usuarios externos permitiendo cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos ,constituyen la razón de ser de la Institución.

LOS PROCESOS HABILITANTES: Se clasifican en Asesoría y Apoyo

- **Los Procesos Habilitantes de Asesoría:** Son los que asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos en el momento que estos lo requieran.
- **Los Procesos Habilitantes de Apoyo:** Permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

LOS PROCESOS DESCONCENTRADOS: Están orientados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas de planificación áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial.

Considerando esto se ha planteado el siguiente Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí.

PROCESOS GOBERNANTES:

- Concejo Municipal
- Alcaldía

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

- Gestión de Obras Publicas
- Gestión de Patrimonio, Cultura, Turismo y Deportes
- Gestión de Servicios Municipales
- Gestión de Policía y Control Municipal
- Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial
- Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene
- Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte

PROCESOS HABILITANTES:

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

- Comisiones Permanentes y Especiales
- Asesoría
- Procuraduría
- Auditoría Interna
- Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

- Secretaría de Concejo
- Secretaria General
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión de Proyectos
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Tecnologías de la Información

PROCESOS DESCONCENTRADOS:

- Registro de la Propiedad
- Cuerpo de Bomberos

3.4.4 Cadena de Valor

La cadena de valor representa las macro actividades estratégicas relevantes del GAD municipal Alausí por su tipo y describe sus interrelaciones principales conforme se describe a continuación:

El GAD Municipal Alausí cuenta con una representación de la cadena de valor (Ver Anexo B), sin embargo, se propone la siguiente:



Figura 2-3: Cadena de Valor propuesta para el GADM

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

3.4.5 Mapa de procesos

EL GAD Municipal Alausí cuenta con un Mapa de Procesos (Ver Anexo C) ya establecido, sin embargo se propone uno nuevo donde se identifican los procesos del GAD Municipal Alausí por su tipo y describe sus interrelaciones principales conforme se describe a continuación:

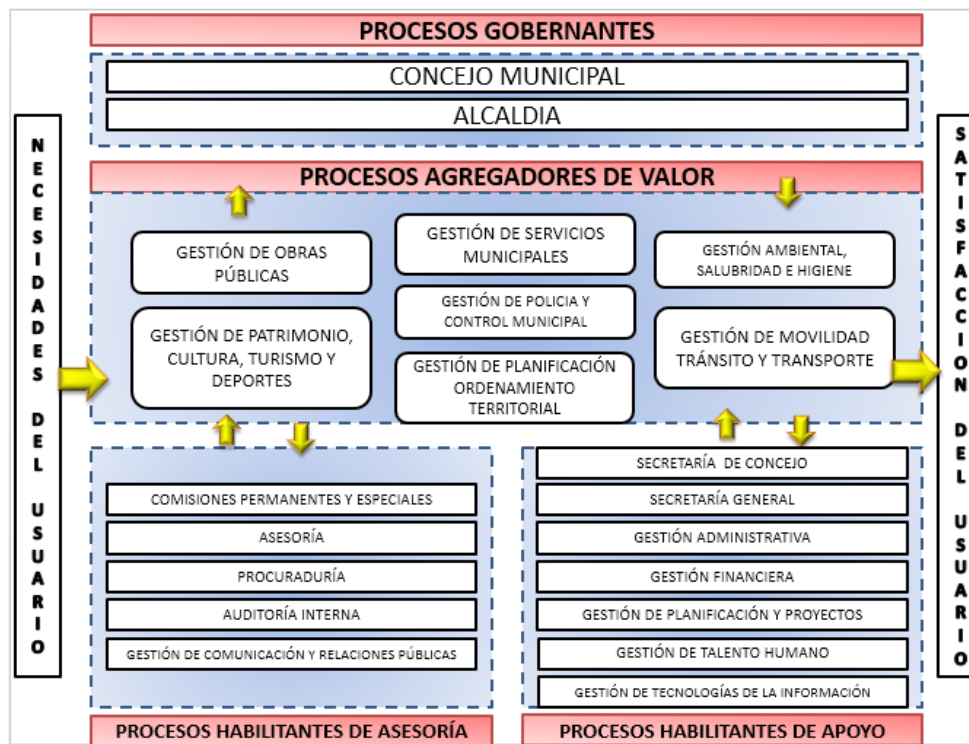


Figura 3-3: Mapa de Procesos propuesto para el GADMA

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

3.4.6 *Procesos y subprocesos*

PROCESOS GOBERNANTES:



Figura 4-3: Mapa de Procesos Gobernantes

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

- **Concejo Municipal del Cantón Alausí.-** El proceso gobernante del Concejo Municipal de Alausí tiene como misión procurar el bien común local y dentro de este en forma primordial la atención a las necesidades básicas del cantón y será responsable políticamente ante la sociedad de sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones y estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes. Las atribuciones, responsabilidades y prohibiciones serán las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y demás normativa conexas.
- **Alcaldía.-** La Alcaldía tiene como misión dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, asegurando la eficiencia y eficacia en la ejecución de la estrategia institucional, propendiendo a satisfacer las necesidades ciudadanas. Sus atribuciones están determinadas en los artículos 59 y 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y las demás que correspondan de conformidad con la legislación nacional vigente.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

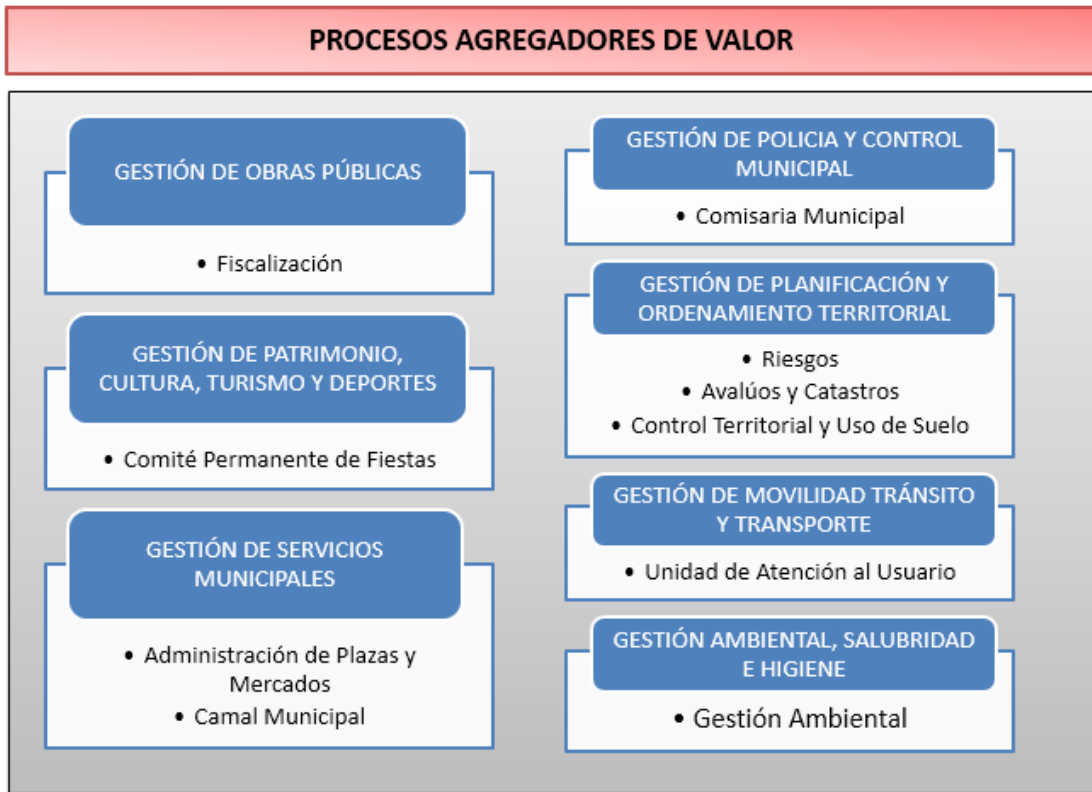


Figura 5-3: Mapa de Procesos Agregadores de Valor

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

- **Gestión de Obras Públicas.-** Esta dependencia tiene como finalidad planear, direccionar y coordinar el programa de obras públicas y demás inversiones sobre la materia en beneficio del Cantón y sus parroquias, estableciendo prioridades y de conformidad con el Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Anual de Contrataciones, así como también la coordinación de los programas y proyectos de obra civil y vialidad en el Cantón y sus parroquias en cuanto a sus competencias.

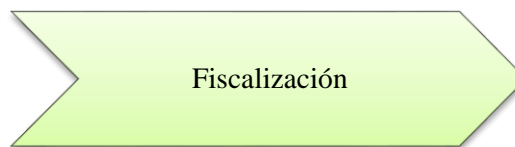



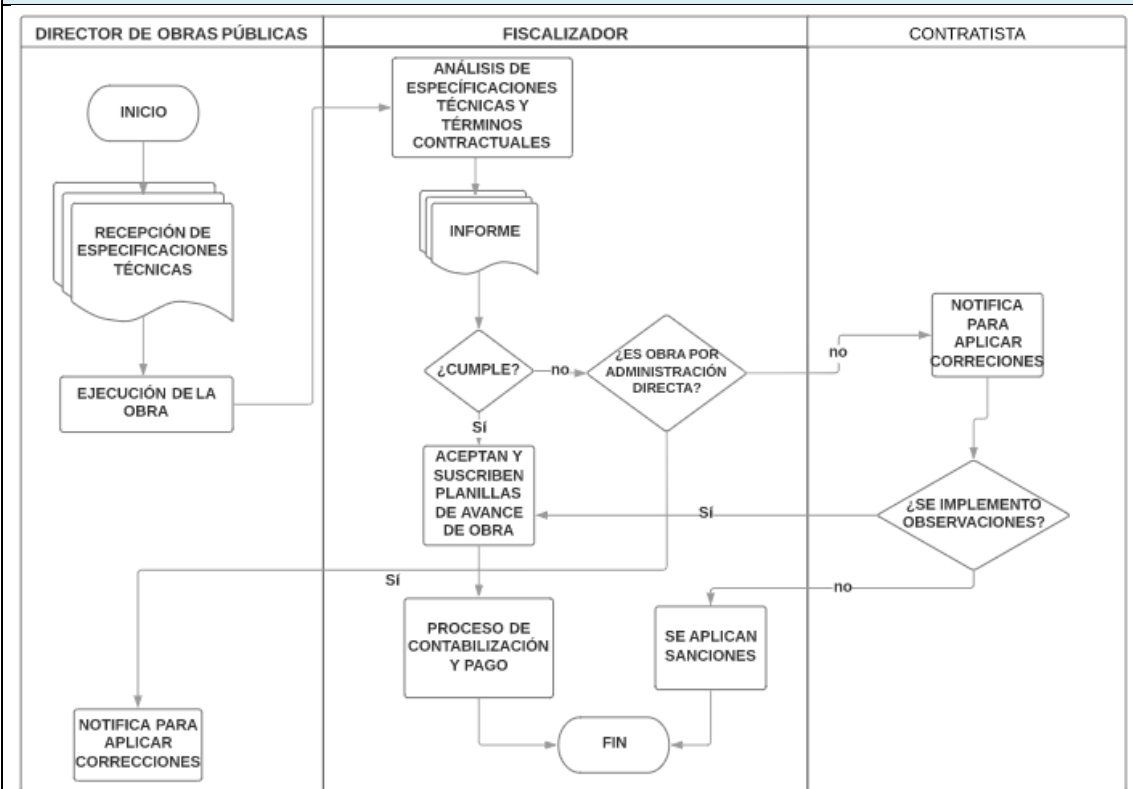
Figura 6-3: Gestión de Obras Públicas

Fuente: GAD Alausí

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SF-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS				
SUBPROCESO:	FISCALIZACIÓN				
PROCEDIMIENTO:	EJECUCIÓN Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS				
1.- OBJETIVO:	Fiscalizar la ejecución de la obra pública del GAD Alausí, asegurando el cumplimiento y buena calidad de las obras contratadas				
2.- ALCANCE:	DESDE: La contratación de la obra HASTA: La finalización de la obra				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Director de Obras Públicas		<ul style="list-style-type: none"> Administrar y controlar la ejecución de los contratos 			
Fiscalizador		<ul style="list-style-type: none"> Revisar la Ejecución Obra de acuerdo a las especificaciones técnicas 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA /ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Obras Públicas	Fiscalización		SF-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-	X		
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública	-	X		
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Publica	-	X		
5	Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP	-	X		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Pliegos de la obra	X	-		
2	Contrato de la Obra	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Recepción de especificaciones técnicas(pliegos de la obra y contrato)	Director de Obras Públicas			
2	Ejecución de la obra por administración directa o por contrato	Director de Obras Públicas			
3	Análisis de cumplimiento de especificaciones técnicas y términos contractuales	Fiscalizador			
4	Presentación del informe	Fiscalizador			
5	Se analiza si cumple con las especificaciones técnicas	Fiscalizador			
6	Si cumple, se aceptan y suscriben planillas de avance de obra para pagos correspondientes. Y se procede a la contabilización y pagos	Fiscalizador			

7	<p>Si no cumple, se procede a determinar si la obra es con la empresa privada o por administración directa:</p> <p>a) En caso de empresa privada, se notifica el particular al contratista para que implemente las observaciones del caso</p> <p>b) En caso de obra por administración directa, se notifica el particular al director de fiscalización de obras públicas del GAD Alausí para que adopten acciones inmediatas</p>	Fiscalizador
---	--	--------------

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública
No.	NORMA TÉCNICA
1	Contrato y especificaciones técnicas

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABO:		08-06-2019		F.PROX.REV:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Obras Públicas	Eficiencia	Inversión en Obras Públicas	Números absolutos	$\frac{\text{Inversión en Obras Públicas}}{\text{Gasto Total}}$
2	Fiscalización	Eficacia	Total de obras fiscalizadas	Números absolutos	$\frac{\# \text{ de obras fiscalizadas}}{\# \text{ de obras planificadas}}$


11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Ejecución y Fiscalización de Obras	Karina Guerra	Director de Obras Públicas

- **Gestión de Patrimonio, Cultura, Turismo y Deportes.-** Su misión es gestionar la preservación y fortalecimiento del patrimonio y la cultura del cantón, garantizando la conservación integral de los mismos y su valor histórico, riqueza multiétnica y pluricultural, en la perspectiva de lograr una vida comunitaria y una convivencia humana participativa, dinámica, incluyente y segura, influenciando el desarrollo económico a través del turismo. Además diseña, elabora, gestiona, implementa y evalúa los proyectos relacionados con la actividad turística en el Cantón, la generación del valor agregado de acuerdo a la vocación territorial, que contribuyen al desarrollo socio económico del cantón, mediante la participación activa de la ciudadanía, generación de fuentes de trabajo a través de la actividad turística.

Comité Permanente de Fiestas

Figura 7-3: Gestión de Patrimonio, Cultura, Turismo y Deportes
Fuente: GAD Alausí

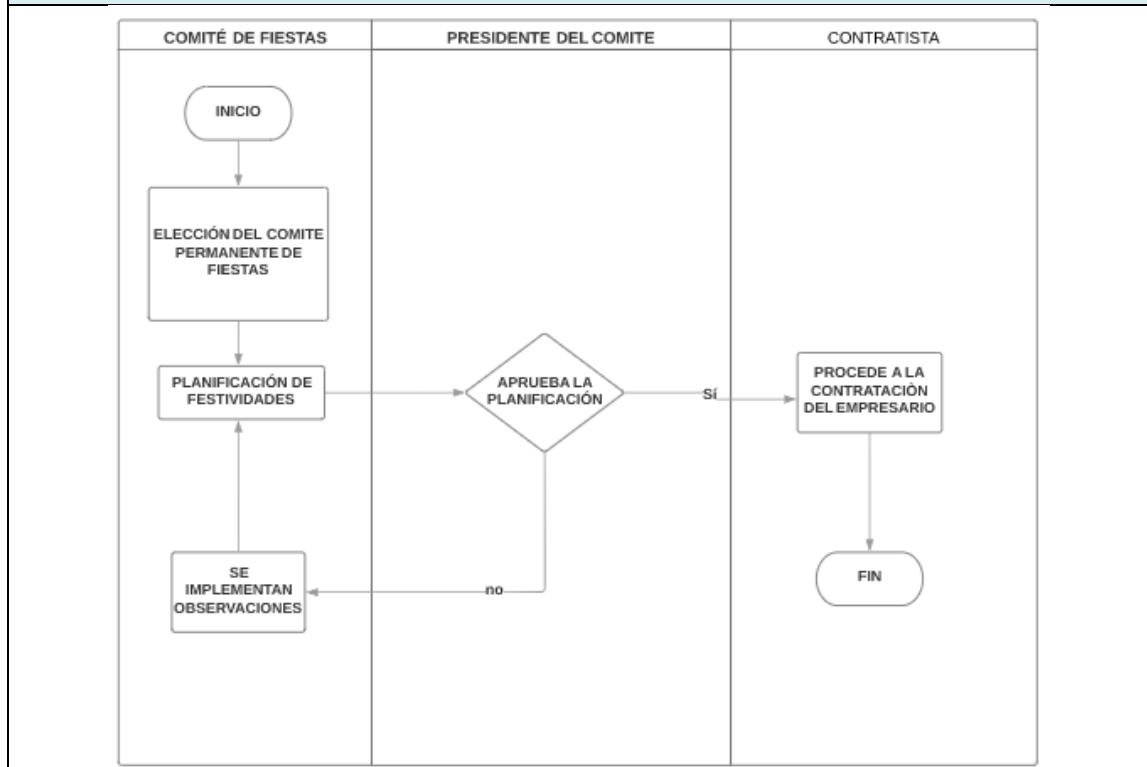
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SP-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE PATRIMONIO, CULTURA, TURISMO Y DEPORTES				
SUBPROCESO:	COMITÉ PERMANENTE DE FIESTAS				
PROCEDIMIENTO:	COORDINACIÓN DE EVENTOS Y FIESTAS DEL CANTÓN ALAUSÍ				
1.- OBJETIVO:	Organizar las actividades y eventos que promuevan el turismo de la ciudad				
2.- ALCANCE:	DESDE: El inicio de las festividades HASTA: La finalización de las festividades				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Presidente del Comité Permanente de Fiestas			<ul style="list-style-type: none"> Promover, coordinar y ejecutar eventos que permitan el desarrollo turístico del cantón 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Patrimonio, cultura, turismo y deportes	Comité Permanente de Fiestas		SP-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS		EXTERNOS	
1	Ordenanza del GADMA que regula la creación del Comité Permanente de Fiestas	X		-	
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-		X	
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					

No.	PRODUCTOS	CLIENTES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Nombramiento del Comité de Fiestas	X	-

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Elección del Comité de Fiestas	Comité de Fiestas
2	Planificación de Festividades	Comité de Fiestas
3	Aprueba la Planificación de Fiestas	Presidente del Comité de Fiestas
4	Si cumple se procede a la Contratación del Empresario	Comité de Fiestas
5	Si no Cumple se procede a implementar las observaciones para su corrección	Comité de Fiestas

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
No.	NORMA TÉCNICA
1	Ordenanza del GADMA que regula la creación del Comité Permanente de Fiestas

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Comité Permanente de Fiestas	Eficacia	Total eventos culturales realizados	Números absolutos	$\frac{\# \text{ de eventos culturales realizados}}{\text{Total de eventos planificados}}$
2	Comité Permanente de Fiestas	Eficiencia	Total presupuesto	Números absolutos	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Coordinación de Eventos y Fiestas	Karina Guerra	Presidente del Comité de Fiestas

- **Gestión de Servicios Municipales.-** La Gestión de Servicios Municipales será la encargada de reactivar los servicios públicos municipales, ya que de ellos dependerá que eleven los niveles de satisfacción de la población, implementando estrategias para evaluar, medir y proponer alternativas de mejoras en el funcionamiento operativo y administrativo.

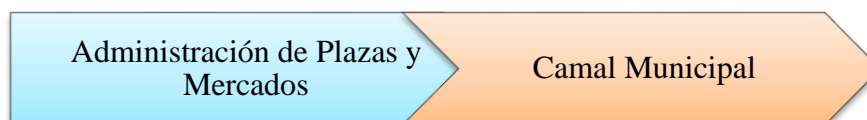



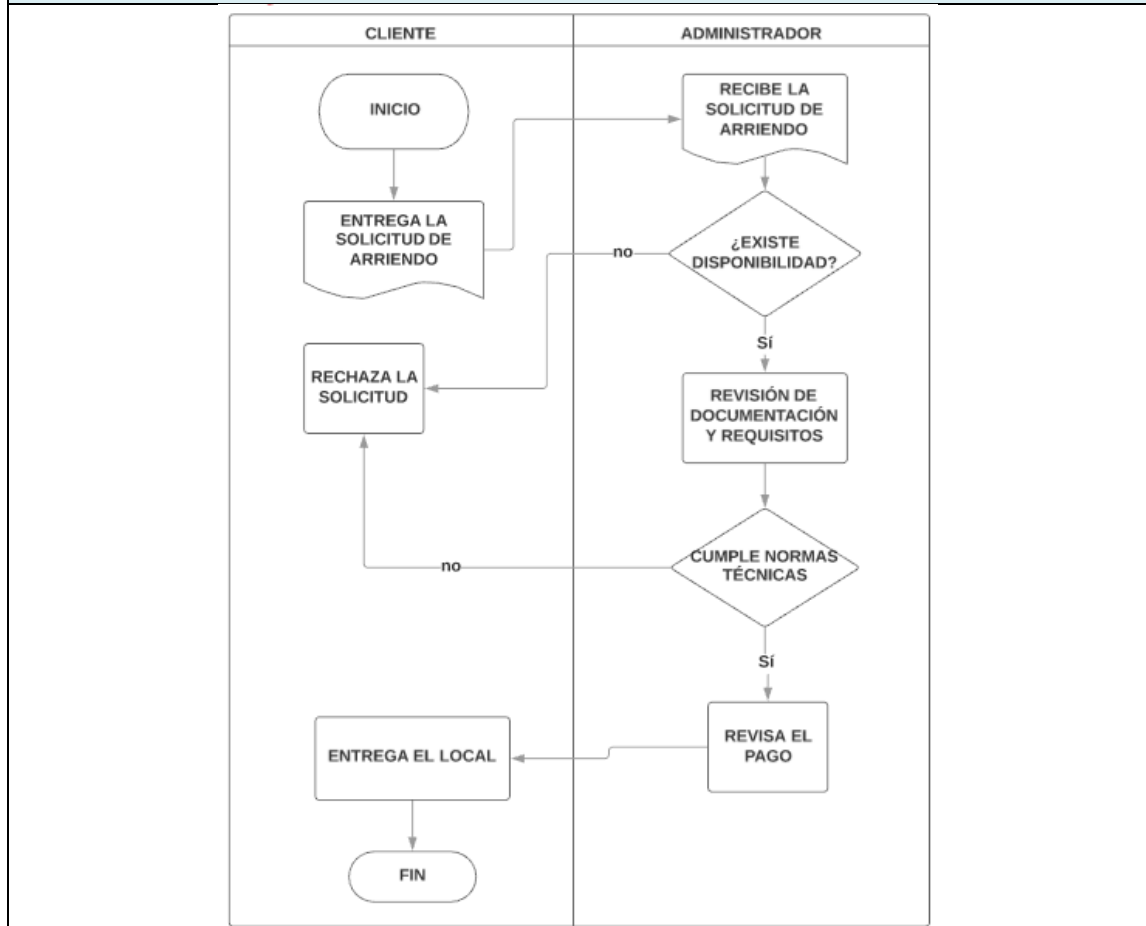
Figura 8-3: Gestión de Servicios Municipales

Fuente: GAD Alausí

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SPM-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES				
SUBPROCESO:	GESTIÓN DE PLAZAS Y MERCADOS				
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE ARRIENDO DE LOCALES COMERCIALES				
1.- OBJETIVO:	Gestionar el arrendamiento de locales comerciales y actividades de comercio dentro de los Mercados del Cantón y Plazas de Comercio, organizando la actividad económica conforme las ordenanzas vigentes para este fin.				
2.- ALCANCE:	DESDE: Solicitud del Local HASTA: Entrega del Local				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Administrador de Plazas y Mercados			<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y resolver solicitudes, peticiones, reclamos y recursos de los administrados. 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Servicios municipales	Gestión de Plazas y Mercados		SPM-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ordenanza Municipal de Plazas y Mercados	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Contrato de Arrendamiento	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD			RESPONSABLES	
1	Solicitud del Arriendo			Cliente	
2	Recibe la Solicitud de Arriendo			Administrador	
3	Verificar si existe disponibilidad			Administrador	

4	Si existe disponibilidad, se procede a la revisión de documentación y requisitos	Administrador
5	Si no existe disponibilidad, se rechaza la solicitud	Administrador
6	Si cumple con los requisitos se revisa el pago	Administrador
7	Se procede a la entrega del Local	Administrador
8	Firma de Contrato	Cliente

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Ordenanza Municipal de Manejo de Desechos

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

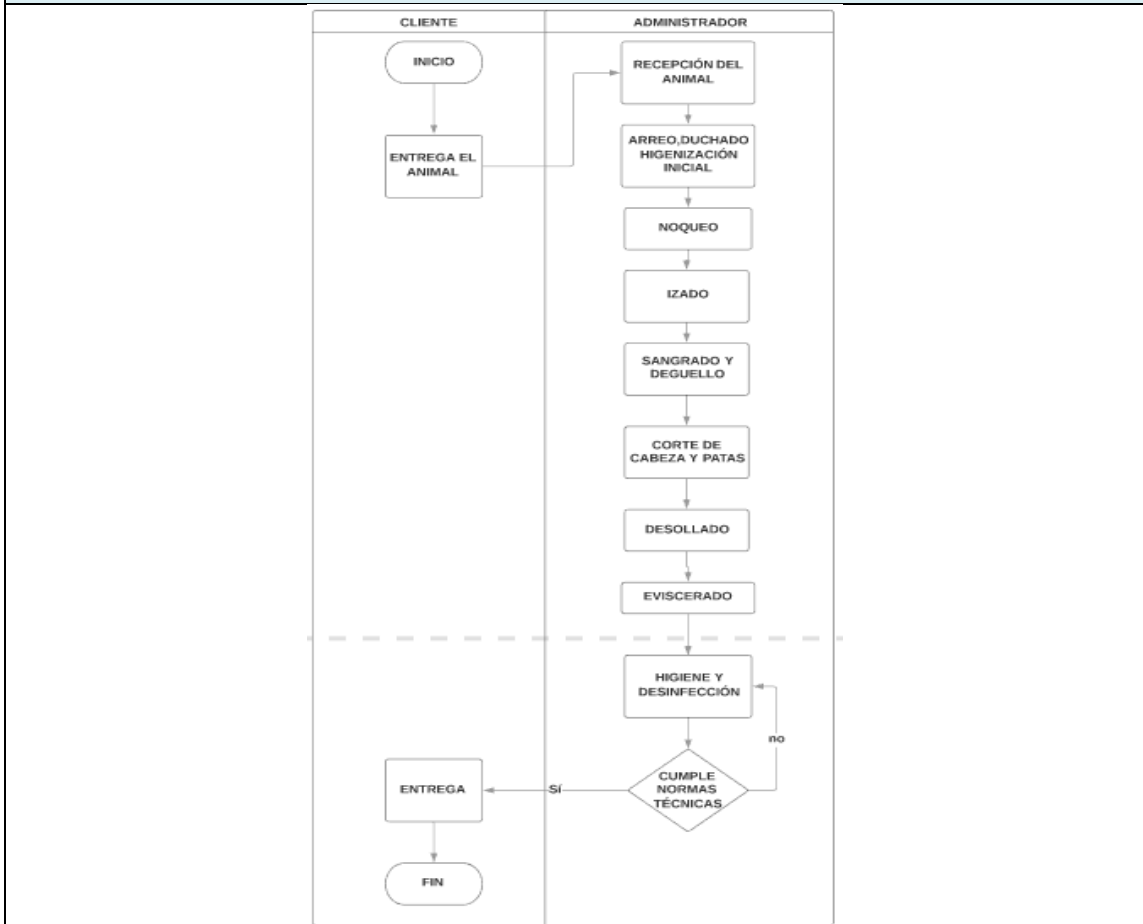
F. ELABORACIÓN:		08/06/2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Plazas y Mercados	Eficacia	Calidad del Servicio	Números absolutos	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ Total de Clientes}}$
2	Gestión de Plazas y Mercados	Eficiencia	Arriendo de Locales Comerciales	Números absolutos	$\frac{\# \text{ de Locales Arrendados}}{\# \text{ Total de Arriendos}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08/06/2019	001	Arriendo de Locales Comerciales	Karina Guerra	Administrador del Mercado Municipal

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SCP-02	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES				
SUBPROCESO:	GESTIÓN DE CAMAL MUNICIPAL				
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE SERVICIOS DE FAENAMIENTO				
1.- OBJETIVO:	Gestionar los servicios de faenamiento y controlar la comercialización de cárnicos y sus derivados cumpliendo las normas de higiene y salubridad, de conformidad con el marco legal vigente				
2.- ALCANCE:	DESDE: Ingreso del animal HASTA: Entrega del animal				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Administrador del Camal y Plaza de Rastro			<ul style="list-style-type: none"> Generación de reportes de recepción, vigilancia en corrales, arreo, faenamiento, inspección ante-postmortem, laboratorio, despacho, transporte y otros. 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Servicios municipales	Gestión de Camal Municipal		SCP-02
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria	-	X		
3	Ley orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria	-	X		
4	Ley de Sanidad Animal	-	X		
5	Ley de Mataderos	-	X		
6	Ordenanza que Regula el Camal Municipal	X	-		
7	Guía de Movilización emitida por AGROCALIDAD	-	X		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Certificación de faenamiento	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Recepción del animal según Guía de Movilización emitida por AGROCALIDAD	Administrador			
2	Arreo y duchado, higienización inicial	Administrador			
3	Noqueo, insensibilización del animal mediante pistola automática	Administrador			
4	Izado, se cuelga al animal	Administrador			
5	Sangrado y degüello, se corta la arteria del cuello	Administrador			
6	Corte de patas y cabeza	Administrador			
7	Desollado (Sacar la piel)	Administrador			
8	Eviscerado (Destripar)	Administrador			
9	Higiene y desinfección	Administrador			
10	Entrega	Administrador			

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria
3	Ley orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria
4	Ley de Sanidad animal
5	Ley de mataderos
6	Guía de Movilización emitida por AGROCALIDAD
No.	NORMA TÉCNICA
1	Ordenanza que Regula el Camal Municipal

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08/06/2019	F.PROX.REVISIÓN:		
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Camal Municipal	Eficacia	Faenamientos Realizados	Números absolutos	$\frac{\# \text{ Serv. Faenamiento Realizados}}{\# \text{ Serv. Faenamiento Planificados}}$
2	Gestión de Camal Municipal	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{\text{Valor Recaudado Faenamiento}}{\text{Valor Presupuestado Faenamiento}}$


11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08/06/2019	001	Gestión de Camal Municipal	Karina Guerra	Administrador del Camal Municipal

- **Gestión de Policía y Control Municipal.**- La Gestión de Policía y Control Municipal garantizará la convivencia, bienestar y orden en los espacios y eventos públicos, así como la convivencia en el ejercicio de los derechos de todos los ciudadanos.



Figura 9-3: Gestión de Policía y Control Municipal
Fuente: GAD Alausí

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SCP-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE POLICÍA Y CONTROL MUNICIPAL				
SUBPROCESO:	COMISARÍA MUNICIPAL				
PROCEDIMIENTO:	CONTROL DE COMERCIO INFORMAL				
1.- OBJETIVO:	Controlar el comercio informal, permiso de construcciones, catastro de inquilinato y el registro de arrendamiento en la ciudad además de ser quienes sancionan por el incumplimiento de las ordenanzas municipales				
2.- ALCANCE:	DESDE: Recorridos HASTA: Sanciones				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Comisario Municipal			<ul style="list-style-type: none"> Imponer sanciones a los ciudadanos/as que infrinjan las ordenanzas y reglamentos concernientes al comercio informal. 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA /ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Policía y Control Municipal	Comisaría Municipal		SCP-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	COOTAD	-	X		
3	Ordenanza que regula el Comercio Informal	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Permisos de Funcionamiento	X	-		


7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD				RESPONSABLES
1	Planificación de operativos de control				Comisario Municipal
2	Ejecución de operativos				Comisario Municipal
3	Emisión de sanciones				Comisario Municipal
4	Orientación al vendedor para no reincidir				Comisario Municipal
5	Elaboración del informe				Comisario Municipal
8.- DIAGRAMA DE FLUJO					
<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[PLANIFICACIÓN DE OPERATIVOS DE CONTROL] B --> C[EJECUCIÓN DE OPERATIVOS] C --> D[EMISIÓN DE SANCIONES] D --> E[ORIENTACIÓN AL VENDEADOR PARA NO REINCIDIR] E --> F[ELABORACIÓN DEL INFORME] F --> G([FIN]) </pre>					
9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS					
No.	NORMA LEGAL				
1	Constitución Política del Ecuador				
2	COOTAD				
No.	NORMA TÉCNICA				
1	Ordenanza que regula el Comercio Informal				
10.- INDICADORES DE GESTIÓN					
F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Comisaría Municipal	Eficacia	Comercio Informal	Números absolutos	$\frac{\#Vendedores\ Informales}{\#Vendedores\ Totales}$
2	Comisaría Municipal	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{Valor\ Recaudado\ Permisos\ F}{Valor\ Presupuestado\ Permisos}$
11.- HISTORIAL DE VERSIONES					
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:	
08-06-2019	01	Control del Comercio informal	Karina Guerra	Comisario Municipal	

- **Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial.-** La gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial está orientada a desarrollar y supervisar el adecuado ordenamiento territorial urbano, uso de suelo y vivienda del cantón.



Figura 10-3: Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial

Fuente: GAD Alausí

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SR-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL				
SUBPROCESO:	UNIDAD GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCEDIMIENTO:	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS				
1.- OBJETIVO:	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos				
2.- ALCANCE:	DESDE: Plan de Riesgos HASTA: Implementación del Plan de Riesgos				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Director de Gestión de Riesgos			<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de escenarios de riesgos de las diferentes amenazas identificadas en el cantón estableciendo mapas de zonas seguras, rutas de evacuación y puntos de encuentro 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Unidad de Gestión de Riesgos		D SR-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución de la República del Ecuador	-	X		
2	Ley de Seguridad Pública y del Estado	-	X		
3	Reglamento a la Ley de Seguridad Pública y del Estado	-	X		
4	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial,	-	X		

	Autonomías y Descentralización (COOTAD)		
5	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)	-	X
6	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-	X
7	Plan Nacional de Desarrollo para el “Buen Vivir” – 2013 – 2017	-	X
8	Ordenanza que regula la Planificación y Ordenamiento Territorial	X	-

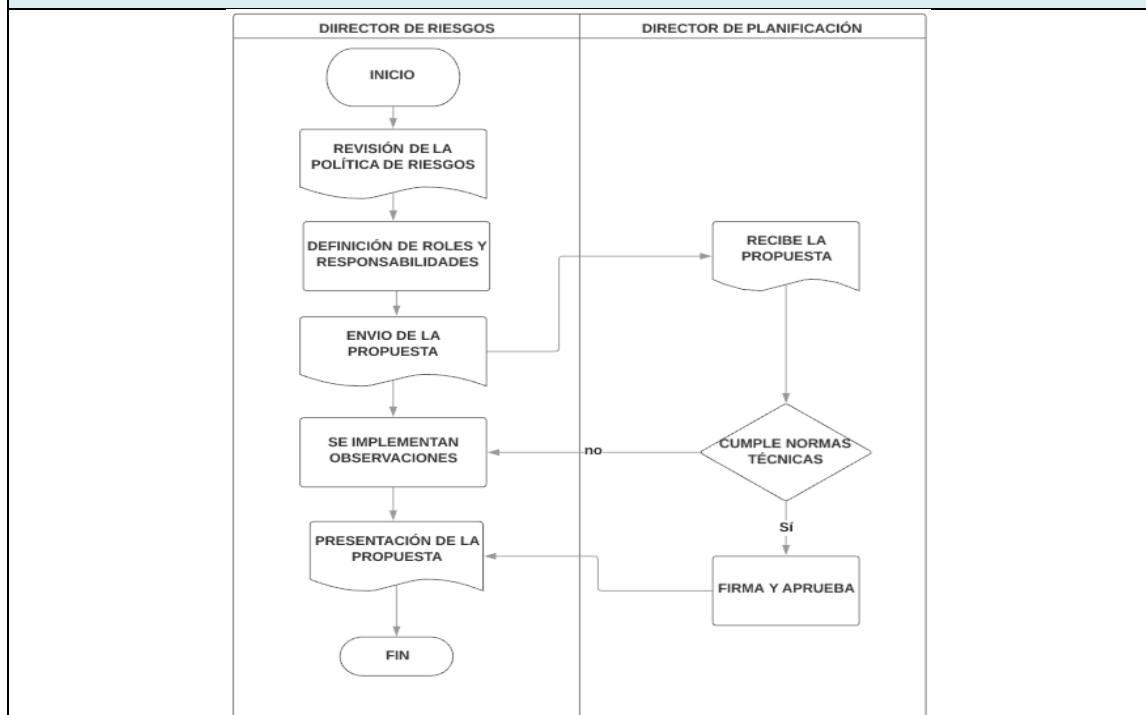
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES

No.	PRODUCTOS	CLIENTES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Plan de Gestión de Riesgos	X	-


7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Revisión de la política de riesgos	Director de Gestión de Riesgos
2	Definición de roles y responsabilidades	Director de Gestión de Riesgos
3	Envío de propuesta de política de riesgos y definición de roles para su aprobación	Director de Gestión de Riesgos
4	Revisión y aprobación	Director de Planificación
5	Revisión y devolución con observaciones	Director de Planificación
6	Recibe y corrige cuando corresponda	Director de Gestión de Riesgos
7	Envía a firmar	Director de Gestión de Riesgos
8	Firma y aprueba	Director de Planificación
9	Envío de oficio de política de riesgos	Director de Gestión de Riesgos
10	Presentación de propuesta de riesgos	Director de Gestión de Riesgos

8.- DIAGRAMA DE FLUJO

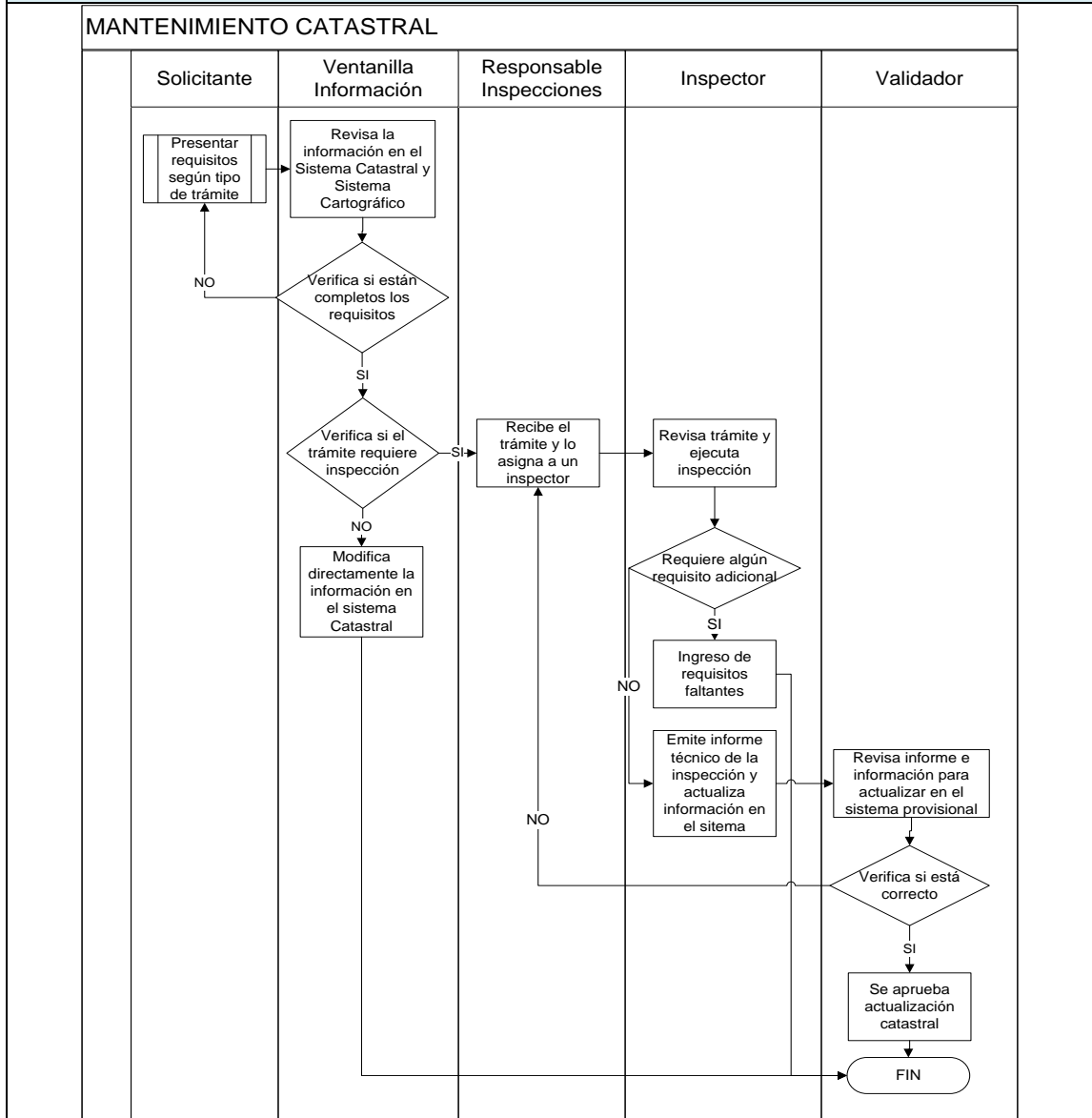


9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS					
No.	NORMA LEGAL				
1	Constitución de la República del Ecuador				
2	Ley de Seguridad Pública y del Estado				
3	Reglamento a la Ley de Seguridad Pública y del Estado				
4	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización				
5	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)				
6	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública				
7	Plan Nacional de Desarrollo para el “Buen Vivir” – 2013 – 2017				
No.	NORMA TÉCNICA				
1	Ordenanza que regula la Planificación y Ordenamiento Territorial				
10.- INDICADORES DE GESTIÓN					
F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficiencia	Total Emergencias atendidas	Números absolutos	$\frac{\# \text{ Emergencias Atendidas}}{\text{Total emergencias}}$
1	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficacia	Crecimiento Emergencias	Números absolutos	$\frac{\# \text{ Emergencias Atendidas 2019}}{\# \text{ Emergencias Atendidas 2018}}$
11.- HISTORIAL DE VERSIONES					
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:	
08-06-2019	01	Plan de Gestión de Riesgos	Karina Guerra	Director de Planificación	

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SAC-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		AGREGADOR DE VALOR			
PROCESO:		GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL			
SUBPROCESO:		UNIDAD DE AVALÚOS Y CATASTROS			
PROCEDIMIENTO:		MANTENIMIENTO CATASTRAL			
1.- OBJETIVO:		Mantener actualizado el catastro urbano y rural; y el avalúo de los bienes inmuebles del cantón, de conformidad con la normativa legal vigente, contribuyendo con ello a la generación de ingresos y cumplimiento de los objetivos institucionales			
2.- ALCANCE:		DESDE: Presentación de requisitos HASTA: Aprobación de actualización catastral			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Avalúos y Catastros		<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir y coordinar la aplicación de los lineamientos y políticas impartidas, en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades; Generación de normativas y proyectos de Ordenanza de Gestión de Avalúos y Catastros del Cantón. 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Unidad de Avalúos y Catastros		SAC-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución de la República del Ecuador	-	X		
2	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	-	X		
3	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo	-	X		
4	Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales	-	X		
5	Código Civil	-	X		
6	Ordenanza que regula el Catastro	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Certificado de Actualización Catastral	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Presentar requisitos según tipo de trámite	Solicitante			
2	Revisa información en el Sistema Catastral y Sistema Cartográfico	Ventanilla de información			

	¿Los requisitos están completos? SI: Paso 3 NO: Informa al usuario documentos faltantes. Paso 1	
3	Verifica si el trámite requiere inspección. ¿Lo requiere? SI: Paso 4 NO: Modifica, directamente la información en el Sistema Catastral	Ventanilla de información
4	Recibe el trámite y lo asigna a un Inspector.	Responsable Inspecciones
5	Revisa trámite y ejecuta inspección. ¿Requiere algún requisito adicional? SI: Ingresa los requisitos faltantes y FIN NO: Emite “Informe Técnico” de la inspección realizada y actualiza información catastral en sistema provisional de ser el caso	Inspector
6	Revisa informe e información para actualización en el sistema provisional (de ser el caso). ¿Está correcto? SI: Aprueba la actualización catastral. FIN NO: Paso 4	Validador

8.- DIAGRAMA DE FLUJO

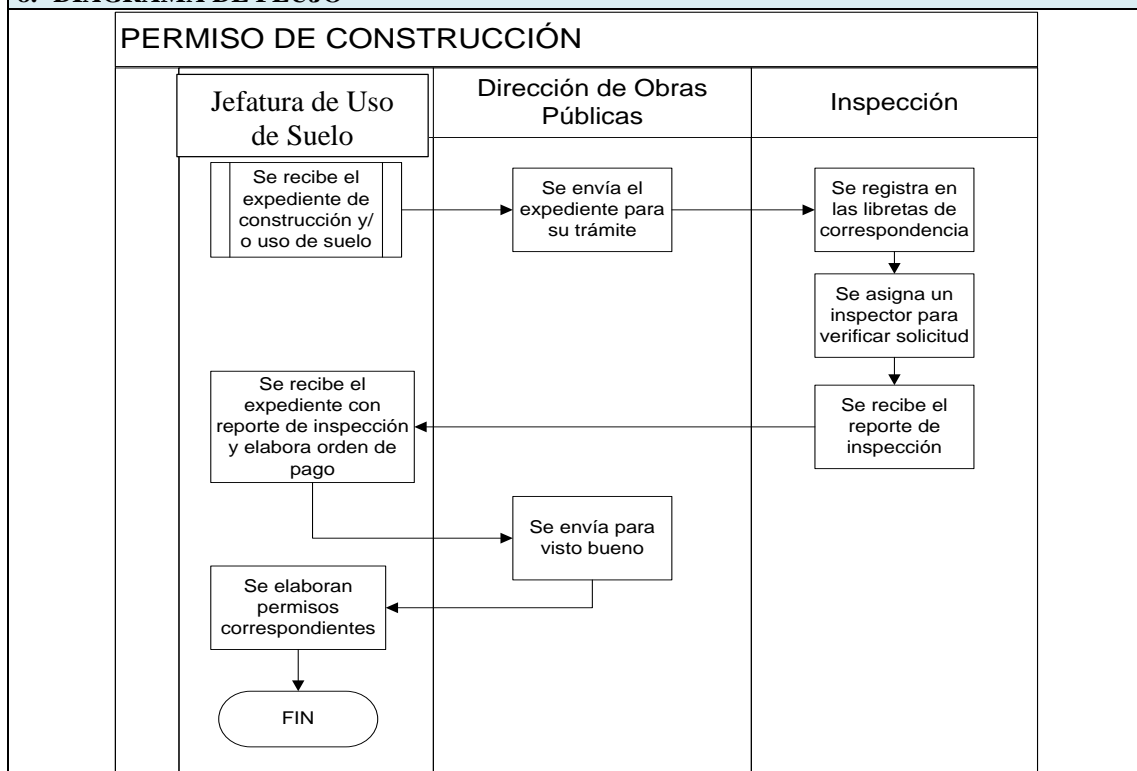


9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS					
No´.	NORMA LEGAL				
1	Constitución de la República del Ecuador				
2	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)				
3	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo				
4	Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales				
5	Código Civil				
No.	NORMA TÉCNICA				
1	Ordenanza que regula el Catastro				
10.- INDICADORES DE GESTIÓN					
F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficacia	Total Predios Actualizados	Números absolutos	$\frac{\#PrediosUrbanosActualizados}{\#TotalPrediosUrbanos}$
2	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{Valor\ Recaudado\ Catastro.}{Valor\ Presupuestado\ Catastro}$
11.- HISTORIAL DE VERSIONES					
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:	
08-06-2019	01	Mantenimiento Catastral	Karina Guerra	Jefe de Avalúos y Catastros	

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SCT-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL				
SUBPROCESO:	UNIDAD DE CONTROL TERRITORIAL Y USO DEL SUELO				
PROCEDIMIENTO:	PERMISO DE CONSTRUCCIÓN				
1.- OBJETIVO:	Dirigir y ejecutar los planes de control municipal y velar por la aplicación y cumplimiento de las normas, ordenanzas, leyes y demás regulaciones que reglamente el ordenamiento urbano y rural del cantón, así como juzgar las infracciones a través de las delegaciones de juzgamiento de infracciones, determinando sanciones en el marco de la normativa vigente				
2.- ALCANCE:	DESDE: Entrega de requisitos HASTA: Entrega de permiso de construcción				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Unidad Territorial y uso del suelo		<ul style="list-style-type: none"> Controlar que las construcciones y edificaciones cuenten con los permisos de construcción y que se sujeten a la normativa vigente. Autorizar y controlar el uso y ocupación del espacio público. 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Unidad de Control territorial y uso del suelo		SCT-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución de la República del Ecuador	-	X		
2	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	-	X		
3	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo	-	X		
4	Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales	-	X		
5	Código Civil	-	X		
6	Ordenanza que regula el Uso de Suelo	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Permiso de Construcciones	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Se recibe el expediente de construcción y/o uso de suelo por parte del usuario	Jefe de Unidad Territorial y uso del suelo			
2	Se envía el expediente para su trámite	Dirección de Obras Públicas			
3	Se registra en las libretas de correspondencia	Inspección			
4	Se asigna a un inspector para la verificación de la solicitud	Inspección			
5	Se recibe el reporte de inspección	Inspección			

6	Se recibe el expediente con su reporte de inspección, se analiza y cuantifica para realizar la orden de pago	Jefe de Unidad Territorial y uso del suelo
7	Una vez elaborada la orden de pago se envía para visto bueno	Dirección de Obras Públicas
8	Una vez que el expediente regreso de visto bueno, se entrega al usuario para que pague en tesorería.	Jefe de Unidad Territorial y uso del suelo
9	Una vez que el contribuyente y/o propietario pago dicha orden de pago se elaboran sus permisos correspondientes.	Jefe de Unidad Territorial y uso del suelo

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.º	NORMA LEGAL
1	Constitución de la República del Ecuador
2	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
3	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo
4	Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales
5	Código Civil
No.	NORMA TÉCNICA
1	Permiso de Construcciones

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficacia	Total Permisos Autorizados	Números absolutos	$\frac{\#PermisosConstrucciónAutorizados}{\#PermisosConstrucciónSolicitados}$
2	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{Valor\ Recaudado\ P.\ Construcción}{Valor\ Presupuestado\ CP.\ Construcción}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Permisos de Construcción	Karina Guerra	Jefe de Unidad Territorial y Uso del Suelo

- **Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte.-** Tiene como misión planificar, regular y controlar la gestión de movilidad, tránsito y transporte terrestre, en el territorio cantonal, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del Cantón, en el ámbito de su competencia, cumpliendo con las disposiciones legales vigentes en el país.



Figura 11-3: Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte
Fuente: GAD Alausí

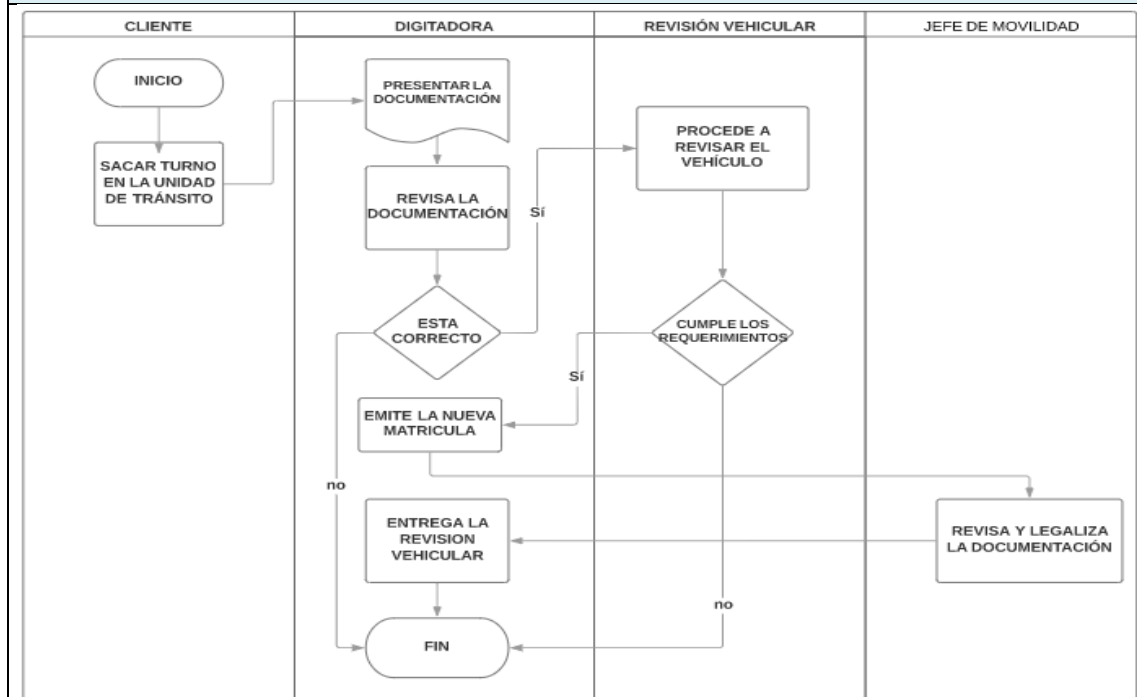
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SGM-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN DE MOVILIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE				
SUBPROCESO:	UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO				
PROCEDIMIENTO:	RENOVACIÓN DEL DOCUMENTO ANUAL DE CIRCULACIÓN(REVISIÓN ANUAL)				
1.- OBJETIVO:	Planificar, regular y controlar la gestión de movilidad, tránsito y transporte terrestre, en el territorio cantonal, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del Cantón, en el ámbito de su competencia, cumpliendo con las disposiciones legales vigentes en el país.				
2.- ALCANCE:	DESDE: Solicitud del usuario HASTA: Entregar la Revisión anual				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Gestión de movilidad Tránsito y transporte		<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir y coordinar la aplicación de los lineamientos y políticas impartidas, en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte	Renovación del documento Anual De Circulación		SGM-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	COOTAD	-	X		
3	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	-	X		
4	Reglamento de Tránsito y transporte terrestre	-	X		
5	Ordenanza que regula el Tránsito y Transporte Terrestre	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS			CLIENTES	

		INTERNOS	EXTERNOS
1	Revisión Anual	X	-

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Sacar turno en la unidad de Tránsito	Cliente
2	Presentar la documentación a la digitadora	Cliente
3	La digitadora ingresa la documentación al sistema	Digitadora
4	Dirigirse a Revisión Vehicular	Cliente
5	La digitadora emite la nueva matrícula	Digitadora
6	El Jefe de Unidad Revisa y legaliza la documentación	Jefe de Gestión de movilidad Tránsito y transporte
7	Se entrega al usuario la matrícula vehicular	Digitadora

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	COOTAD
3	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
4	Reglamento de Tránsito y transporte terrestre
No.	NORMA TÉCNICA
5	Ordenanza que regula el Tránsito y Transporte Terrestre

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODU CTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte	Eficacia	Satisfacción del Cliente	Números absolutos	$\frac{\# \text{ de Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}}$
2	Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{\text{Valor Recaudado Revisión}}{\text{Valor Presupuestado Revisión}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Revisión Vehicular Anual	Karina Guerra	Jefe de Gestión de movilidad Tránsito y transporte

- **Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene.-** Se busca garantizar el cumplimiento de la legislación ecuatoriana y ordenanzas municipales en temas ambientales y la participación ciudadana en la protección del ambiente; ejerce control, a través de la supervisión, fiscalización y prevención, para conseguir un ambiente de calidad en beneficio de la sostenibilidad de los ecosistemas, la salud y la productividad socialmente justa.

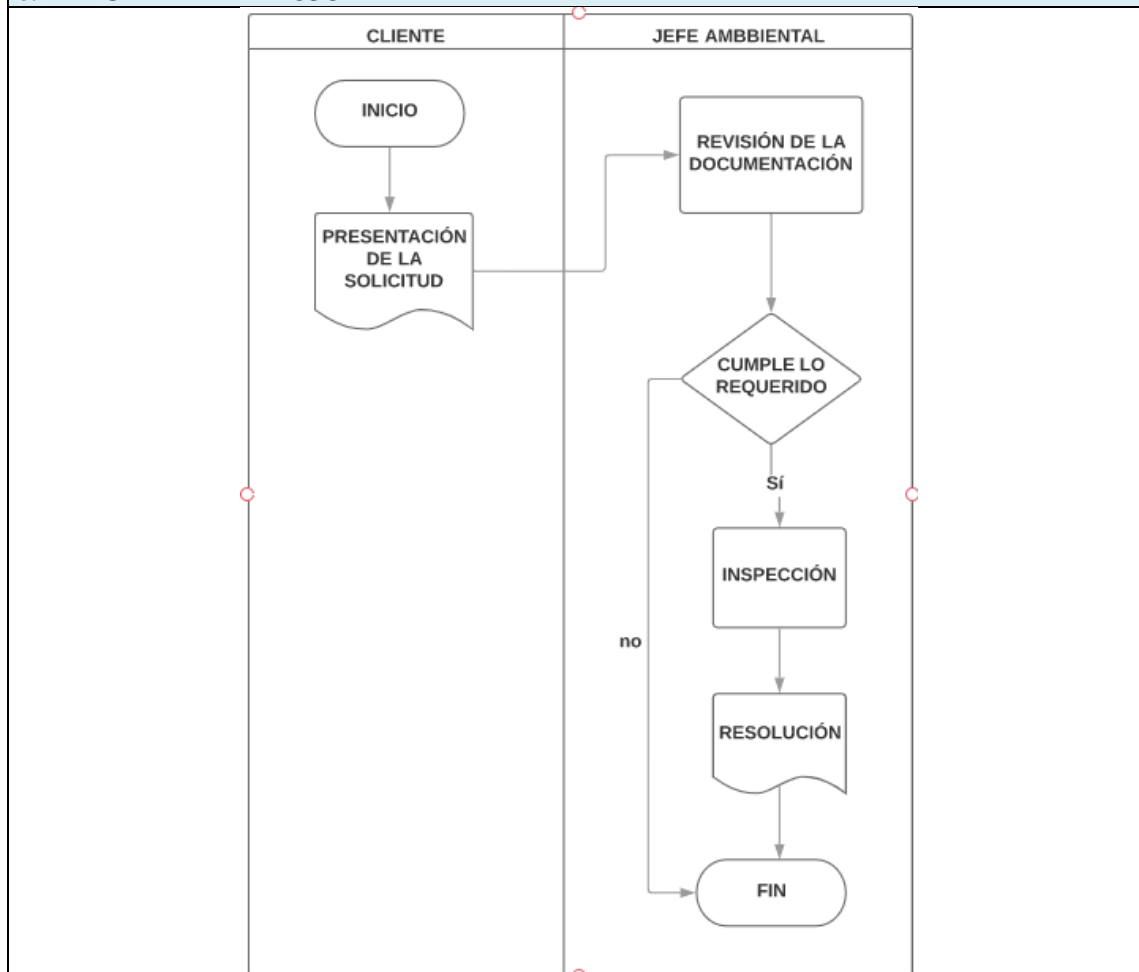


Figura 12-3: Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene
Fuente: GAD Alausí

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SPA-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	AGREGADOR DE VALOR				
PROCESO:	GESTIÓN AMBIENTAL SALUBRIDAD E HIGIENE				
SUBPROCESO:	GESTIÓN AMBIENTAL				
PROCEDIMIENTO:	CERTIFICACIÓN AMBIENTAL				
1.- OBJETIVO:	Cumplir la política local de gestión ambiental a través de un adecuado manejo de la fauna urbana, control y educación ambiental.				
2.- ALCANCE:	DESDE: Inicio del proyecto HASTA: Finalización del proyecto				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Gestión Ambiental		<ul style="list-style-type: none"> • Generación de normativas y proyectos de Ordenanza de Gestión Ambiental en el cantón 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Agregador de Valor	Gestión Ambiental Salubridad e Higiene	Gestión Ambiental		SPA-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley de Gestión Ambiental	-	X		
3	Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental	-	X		
4	Ordenanza que regula la Gestión Ambiental	X	-		
6.- PRODUCTOS Y PROVEEDORES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Certificado Ambiental	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Presentación de la Solicitud	Cliente			

2	Revisión de la Documentación	Jefe Ambiental
3	Inspección	Jefe Ambiental
4	Resolución	Jefe Ambiental

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley de Gestión Ambiental
3	Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental
No.	NORMA TÉCNICA
1	Ordenanza que regula la Gestión Ambiental

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Gestión Ambiental Salubridad e Higiene	Eficacia	Total Certificaciones	Números absolutos	$\frac{\#Certificacion\ Ambiental}{Total\ Solicitudes}$
2	Gestión Ambiental Salubridad e Higiene	Eficiencia	Valor Recaudado	Números absolutos	$\frac{Valor\ Recaudado\ Certif.}{Valor\ Presupuestado\ Cert.}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Certificación Ambiental	Karina Guerra	Jefe Ambiental

PROCESOS HABILITANTES:

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA



Figura 13-3: Mapa de Procesos Habilitantes de Asesoría

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

- **Comisiones Permanentes Especiales, Técnicas y Ocasionales.-** El proceso gobernante de las comisiones permanentes, especiales, técnicas y ocasionales son organismos de asesoramiento de la Alcaldesa o del Alcalde y el Concejo Cantonal en materia de sus competencias y funcionarán de acuerdo a su ordenanza de creación.
- **Asesoría.-** Tiene como misión ofrecer a través de informes o de manera directa su punto de vista técnico y objetivo para la resolución de problemas específicos, brindar apoyo en la ejecución de las decisiones tomadas; informar acerca de los recursos válidos para tratar situaciones persistentes
- **Procuraduría.-** La Dirección Jurídica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí proporcionará asesoría jurídica eficiente, eficaz, efectiva y oportuna a las diferentes unidades administrativas, dentro de un marco de defensa de los intereses de la entidad, prestando atención y respeto a las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos.
- **Auditoría Interna.-** Su misión es asesorar a todos los niveles de la Municipalidad, mediante la ejecución de auditorías, exámenes especiales y evaluaciones de los sistemas de control interno, procesos administrativos y financieros, a fin de prestar apoyo que permitan

fortalecer los sistemas de control para mejorar la gestión, bajo las normas de control emitidas por la Contraloría General del Estado

- **Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas.-** Su misión es comunicar e informar a la colectividad en forma transparente, interactiva y de calidad los alcances de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, fortaleciendo las políticas, planes, programas, servicios y proyectos que viene ejecutando la entidad ; receptor de la comunidad las sugerencias y comentarios sobre la atención brindada por funcionarios y servidores de la Municipalidad

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

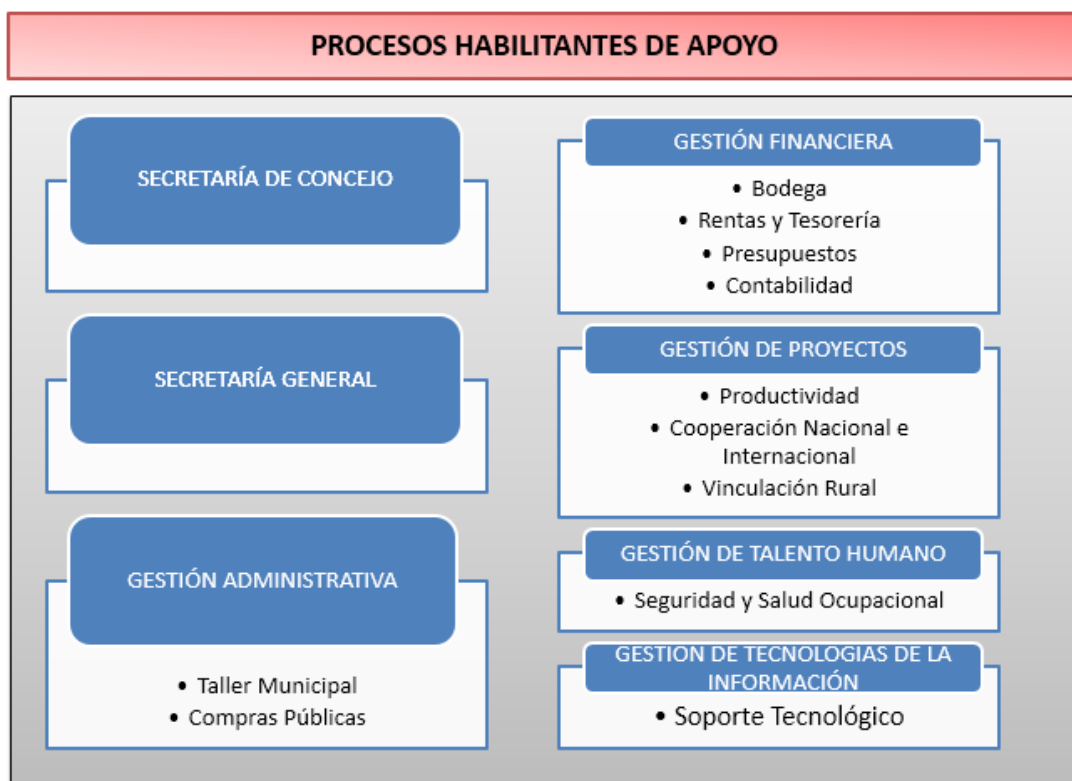


Figura 14-3: Mapa de Procesos Habilitantes de Apoyo

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

- **Secretaría de Concejo.-** La Gestión de Secretaría General de Concejo Municipal preparará, redactará, atenderá, distribuirá, convocará y comunicará los actos legislativos y de fiscalización resueltos en el seno del Concejo, a los directores, jefes departamentales, personas naturales o jurídicas y entidades y organismos oficiales.
- **Secretaría General.-** Su misión es ser el apoyo encargado de dirigir, programar, ejecutar y coordinar el apoyo a la alcaldía.

- **Gestión Administrativa.-** Su misión es proveer servicios de calidad a los usuarios internos y externos, generando herramientas y métodos sistematizados para satisfacer las necesidades institucionales y de la colectividad en general; así como la gestión de asuntos internos y apoyo logístico a todos los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí.



Figura 15-3: Gestión Administrativa

Fuente: GAD Alausí

- **Gestión Financiera.-** Se busca planificar, dirigir, recaudar y asegurar los recursos financieros de manera adecuada y oportuna para apoyar la gestión institucional, de conformidad con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COOTAD las demás leyes y reglamentos; proveer información financiera veraz, eficiente, eficaz y efectiva, para la toma de decisiones en las áreas de su competencia.



Figura 16-3: Gestión Financiera

Fuente: GAD Alausí

- **Gestión de Proyectos.-** Planificar, programar y evaluar los planes, programas y proyectos desarrollados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, acorde con las políticas institucionales; impulsar, determinar y ejecutar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en coordinación con el comité permanente y las autoridades, promoviendo e impulsando espacios de participación ciudadana, ejecutando las gestiones tendientes a la obtención de cooperación técnica y financiera nacional e internacional, que permita la ejecución de planes, programas y proyectos de la municipalidad.



Figura 17-3: Gestión de Proyectos

Fuente: GAD Alausí

- **Gestión de Talento Humano.-** La Gestión del Talento Humano gestionará los procesos de planificación y sub sistemas de clasificación, selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano.



Figura 18-3: Gestión de Talento Humano
Fuente: GAD Alausí

- **Gestión de Tecnologías de la Información.-** La Gestión de Tecnologías de la Información deberá planificar, organizar, dirigir, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información dotando de modelos para la organización, seguridad e integridad de la información institucional.



Figura 19-3: Gestión de Tecnologías de la Información
Fuente: GAD Alausí

3.5 Modelo de gestión financiera

3.5.1 *Gestión financiera*

Su función es planificar, dirigir, recaudar y asegurar los recursos financieros de manera adecuada y oportuna para apoyar la gestión institucional, de conformidad con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COOTAD las demás leyes y reglamentos; proveer información financiera veraz, eficiente, eficaz y efectiva, para la toma de decisiones.

Responsable: Director/a Financiero/a

La Dirección Financiera está integrado por los siguientes subprocesos:

- Unidad de Bodega
- Unidad de Rentas y Tesorería
- Unidad de Presupuestos
- Unidad de Contabilidad

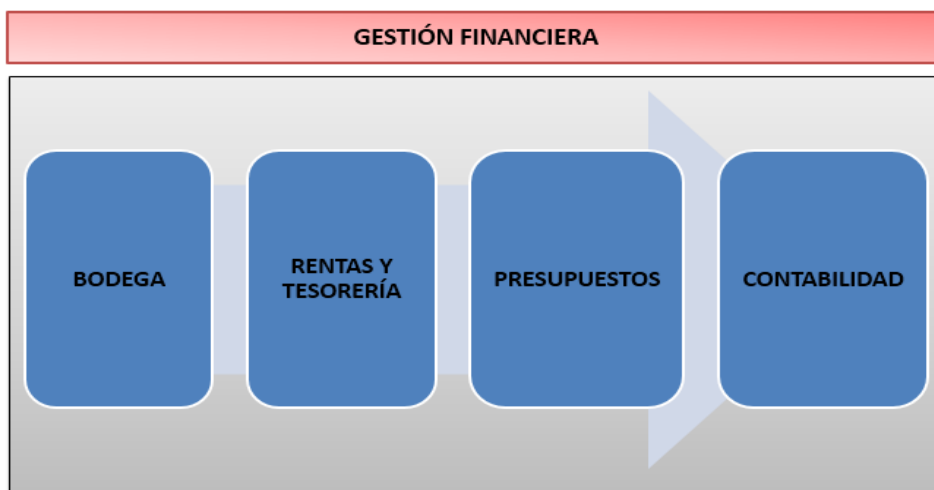


Figura 20-3: Mapa de Procesos de la Gestión Financiera

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

- **Bodega:** A continuación se detallará el subproceso Bodega:

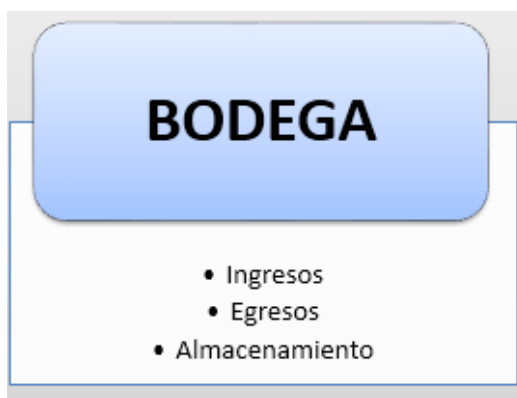


Figura 21-3: Mapa del subproceso Bodega

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Según la Resolución Administrativa N°001-2017-A-GADMCA del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí el portafolio de Productos y Servicios de Bodega es el que se presenta a continuación:

BODEGA Portafolio de Productos y Servicios	
a)	Planificación Departamental (POA).
b)	Inventarios saneados, actualizados y revalorizados.
e)	Entrega de suministros, materiales y bienes oportunos con respaldos.
d)	Stock de materiales.
e)	Sistemas de control de materiales para obras por administración directa implementados.
f)	Emisión y registro de órdenes de ingreso, egreso, actas de entrega recepción
g)	Actas de bajas y traspasos.
h)	Dependencias municipales mantienen los bienes, herramientas y equipos en buen estado
i)	Inventario de activos fijos debidamente actualizados.
j)	Informe de ingresos y egresos de activos fijos emitido (Conciliación de Saldos).
k)	Informes de administración de bodega realizada y actualizada
l)	Actas de bajas de activos fijos.
m)	Base de datos con información referente a la administración del departamento en formato digital y físico.
n)	Cumplir con los demás productos y servicios que le encomiende el Alcalde, de acuerdo la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.
Responsable: Bodeguero o Guardalmacén	

Figura 22-3: Portafolio de Productos y Servicios Bodega

Fuente: Resolución Administrativa del GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SB-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	HABILITANTE DE APOYO				
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	BODEGA				
PROCEDIMIENTO:	INGRESO DE SUMINISTROS				
1.- OBJETIVO:	Recepción de Suministros del GADMA dependiendo del requerimiento				
2.- ALCANCE:	DESDE: Solicitud HASTA: Entrega				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> Asegurar tener el stock necesario para que todas las unidades de la municipalidad cuenten con los suministros necesarios y desarrollen sus actividades con eficiencia, eficacia y efectividad. 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Bodega		SB-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS			PROVEEDORES	

		INTERNOS	EXTERNOS
1	Constitución Política del Ecuador	-	X
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-	X
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública	-	X
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública	-	X
5	Manual de Procedimientos del GADMA		

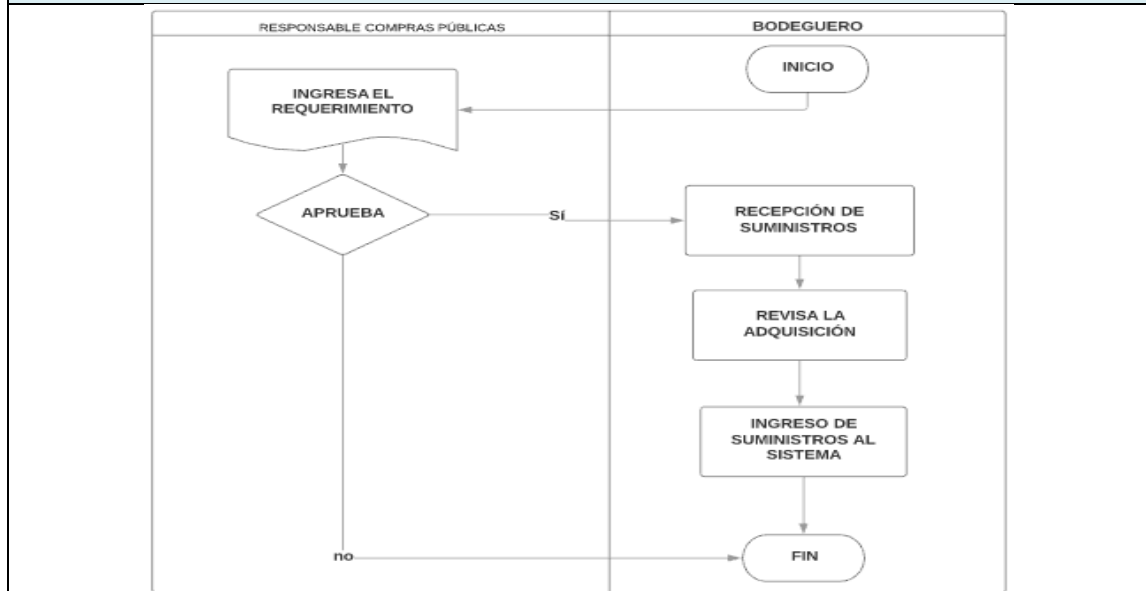
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES

No.	PRODUCTOS	CLIENTES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Acta recepción de Suministros	X	-

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Solicitud del Requerimiento al departamento de Compras Públicas	Bodeguero
2	Aprueba el requerimiento	Responsable Compras Públicas
3	Recibe los suministros	Bodeguero
4	Revisar la adquisición	Bodeguero
5	Ingresar los suministros en el sistema	Bodeguero

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS


No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública
No.	NORMA TÉCNICA
1	Manual de Procedimientos del GADMA

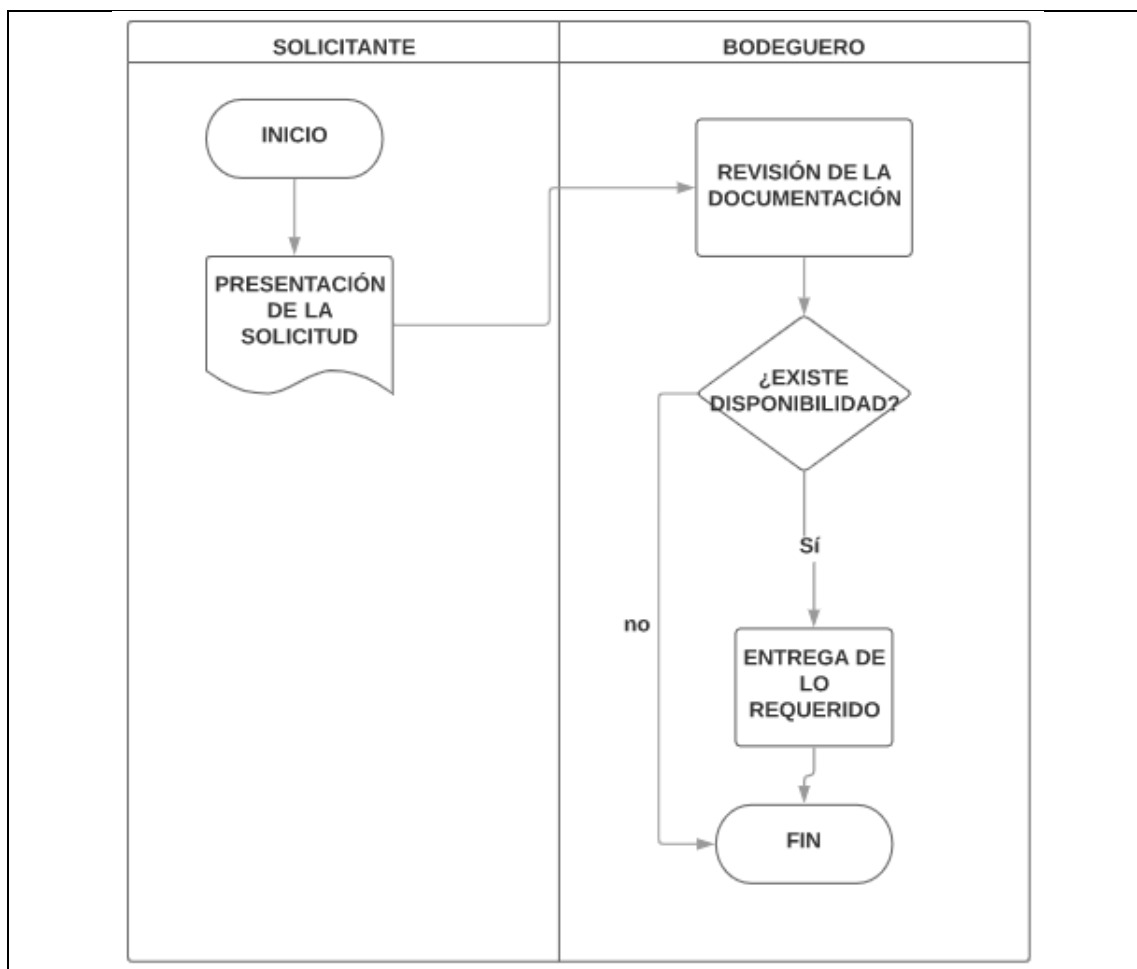
10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F. PROX. REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Bodega	Eficiencia	Suministros disponibles	Números Absolutos	$\frac{\text{Total suministros disponibles}}{\text{Total Empleados}}$
2	Bodega	Eficacia	Requerimiento atendidos	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ de Requerimientos atendidos}}{\# \text{ Total de Requerimientos}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Ingreso de Suministros	Karina Guerra	Director Financiero

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SB-02	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		HABILITANTE DE APOYO			
PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA			
SUBPROCESO:		BODEGA			
PROCEDIMIENTO:		EGRESOS DE SUMINISTROS			
1.- OBJETIVO:		Entregar suministros a todos los departamentos del GADMA dependiendo su requerimiento			
2.- ALCANCE:		DESDE: Solicitud HASTA: Entrega			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que todas las unidades de la municipalidad cuenten con suministros para que desarrollen sus actividades con eficiencia, eficacia y efectividad. 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Bodega		SB-02
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-	X		
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública	-	X		
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Publica	-	X		
5	Manual de Procedimientos del GADMA				
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Acta entrega de Suministros	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Solicitud del Requerimiento	Solicitante			
2	Recibe la solicitud	Bodeguero			
3	Verifica si existe disponibilidad	Bodeguero			
4	Si existe disponibilidad, se procede a la entrega	Bodeguero			
5	Si no existe disponibilidad se rechaza la solicitud	Bodeguero			
8.- DIAGRAMA DE FLUJO					



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS


No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública
No.	NORMA TÉCNICA
1	Manual de Procedimientos del GADMA

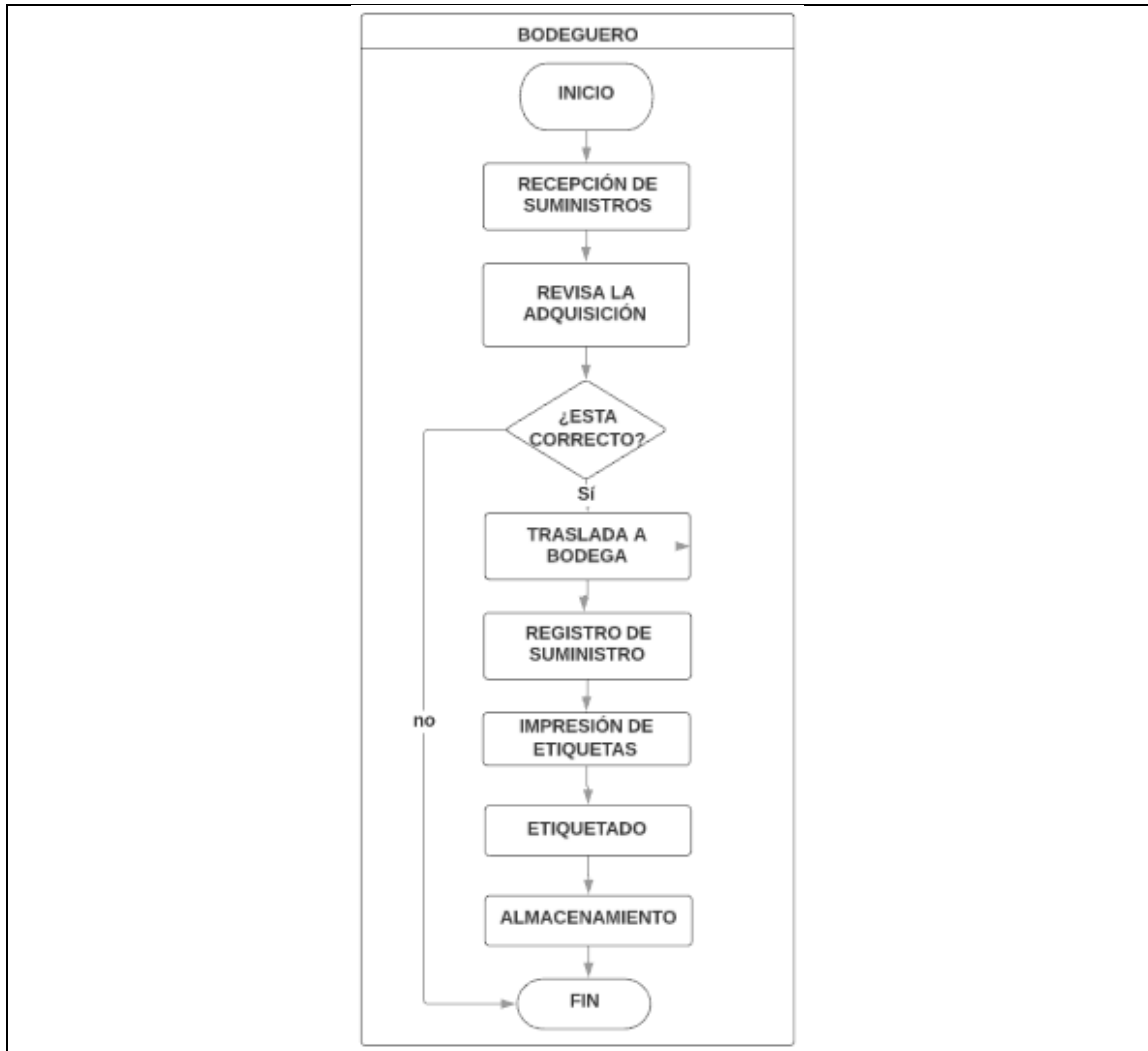
10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Bodega	Eficiencia	Unidades despachadas	Números Absolutos	$\frac{\text{Total unidades despachadas}}{\text{Total Empleados}}$
2	Bodega	Eficacia	Solicitudes Atendidas	Números Absolutos	$\frac{\#Solicitudes Requeridas}{\text{Total Solicitudes}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Egresos de Suministros	Karina Guerra	Director Financiero

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SB-03	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		HABILITANTE DE APOYO			
PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA			
SUBPROCESO:		BODEGA			
PROCEDIMIENTO:		ALMACENAMIENTO			
1.- OBJETIVO:		Almacenamiento de Suministros del GADMA dependiendo del requerimiento			
2.- ALCANCE:		DESDE: Llegada HASTA: Almacenamiento			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el adecuado almacenamiento de los suministros del GADMA 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Bodega		SB-03
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	-	X		
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública	-	X		
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública	-	X		
5	Manual de Procedimientos del GADMA				
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Existencia de Suministros	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Recepción de los suministros	Bodeguero			
2	Revisar los suministros	Bodeguero			
3	Traslada los suministros a bodega	Bodeguero			
4	Registro de Suministros	Bodeguero			
5	Impresión de Etiquetas	Bodeguero			
6	Etiquetado de los suministros	Bodeguero			
7	Almacenamiento	Bodeguero			
8.- DIAGRAMA DE FLUJO					



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
3	Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública
4	Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública
No.	NORMA TÉCNICA
1	Manual de Procedimientos del GADMA

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:		
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA	
1	Bodega	Eficiencia	Productos Etiquetados	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ de Productos Etiquetados}}{\# \text{ Total de Productos}}$	
2	Bodega	Eficacia	Suministros Averiadados	Números Absolutos	$\frac{\text{Unidades Defectuosas}}{\text{Total Unidades Entregadas}}$	

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Almacenamiento	Karina Guerra	Director Financiero

- **Rentas y Tesorería:** A continuación de detallará el subproceso Rentas y Tesorería:



Figura 23-3: Mapa del subproceso Rentas y Tesorería

Fuente: GADM Alausí
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Según la Resolución Administrativa N°001-2017-A-GADMCA del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí el portafolio de Productos y Servicios de Rentas y Tesorería es el que se presenta a continuación:

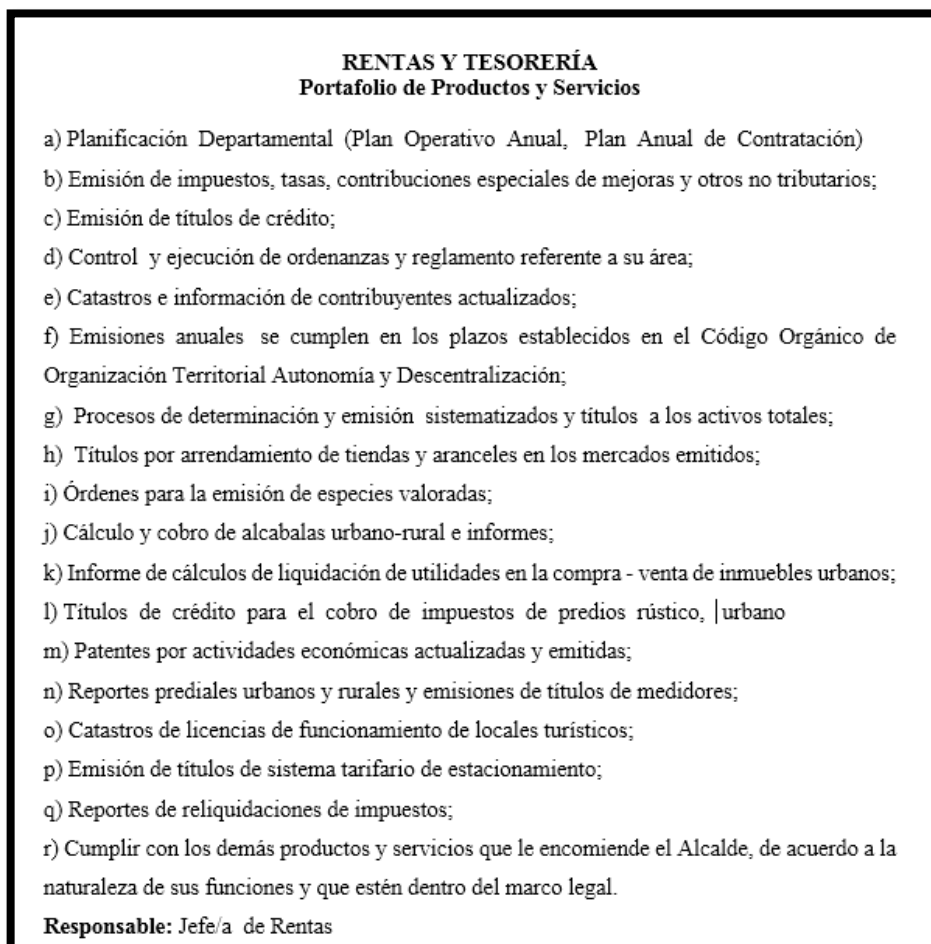


Figura 24-3: Portafolio de Productos y Servicios Rentas

Fuente: Resolución Administrativa del GADM Alausí
Elaborado por: Guerra, K. (2019)

RENTAS Y TESORERÍA
Portafolio de Productos y Servicios


- a) Planificación Departamental (Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contratación)
- b) Registro de garantías y valores.
- c) Informe de control de vencimiento de garantías
- d) Flujo de caja para el Director Financiero y Alcalde.
- e) Informe de pagos realizados.
- f) Informe de transferencias realizadas.
- g) Reporte diario de valores recaudados.
- h) Reporte diario de totales de recaudación para depósitos.
- i) Informe de reposición de fondos de caja chica.
- j) Informe sobre la custodia de especies valoradas.
- k) Registro de notas de crédito.
- l) Informe de ejecución del plan periódico de caja.
- m) Transferencias a proveedores y contratados.
- n) Base de datos con información referente a la administración del departamento en formato digital y físico.
- o) Cumplir con los demás productos y servicios que le encomiende el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

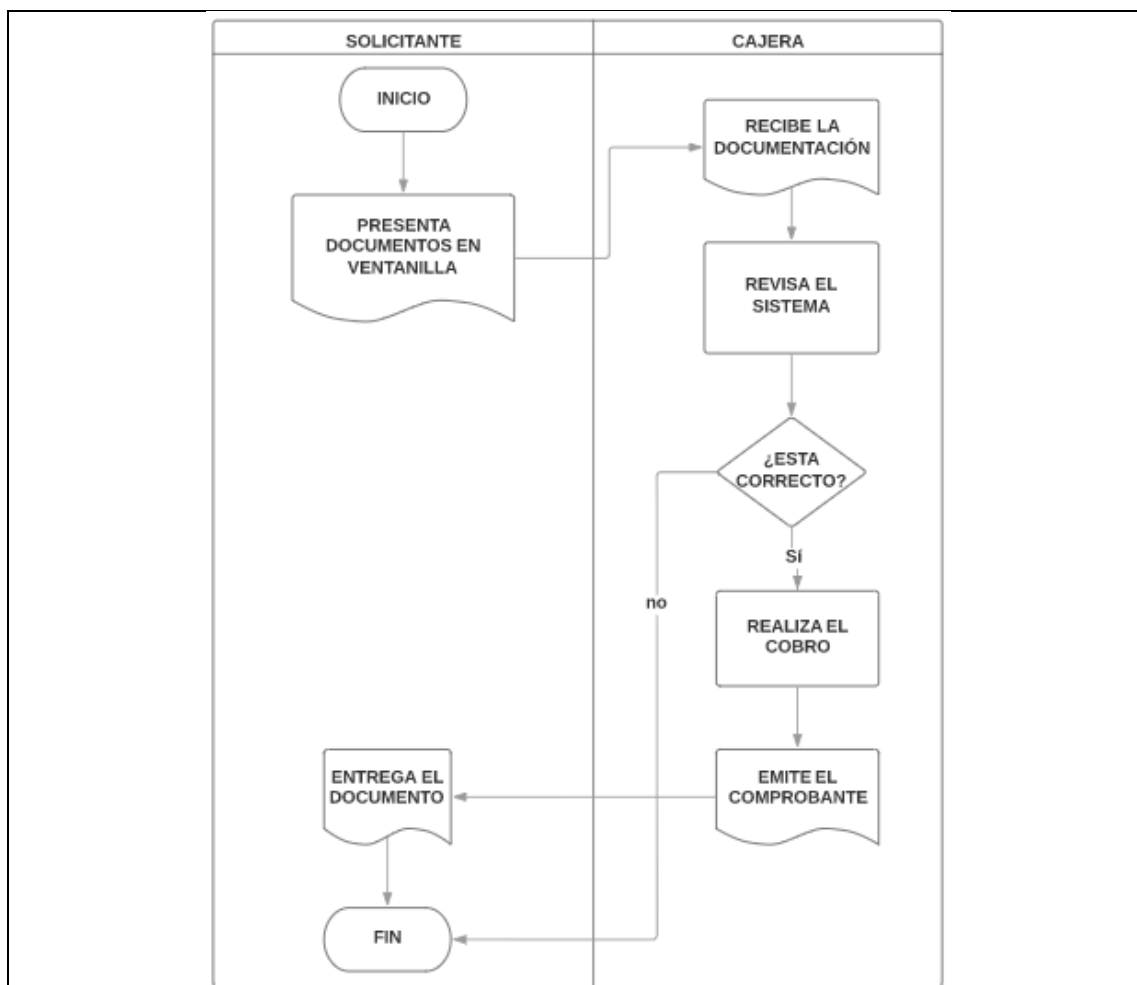
Responsable: Tesorero/a

Figura 25-3: Portafolio de Productos y Servicios Tesorería

Fuente: Resolución Administrativa del GADM Alausí

Elaborado por: Guerra. K, (2019)

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SRT-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		HABILITANTE DE APOYO			
PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA			
SUBPROCESO:		RENTAS Y TESORERÍA			
PROCEDIMIENTO:		COBRO DE IMPUESTOS - PATENTE			
1.- OBJETIVO:		Recaudar los valores pendientes por concepto de cobro de impuestos patentes.			
2.- ALCANCE:		DESDE: Solicitud HASTA: Entrega			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Rentas		<ul style="list-style-type: none"> Recaudar la emisión de impuestos, tasas, patentes, contribuciones especiales de mejoras y otros no tributarios 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Rentas y Tesorería		SRT-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización	-	X		
2	Código Tributario	-	X		
3	Catastros e información de contribuyentes actualizados	-	X		
4	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	-	X		
5	Ordenanza de Tasas por Servicios Municipales	X	-		
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Entrega de Patente	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Presentar los documentos en ventanilla	Solicitante			
2	Recibe los documentos	Cajera			
3	Revisa el Sistema	Cajera			
4	Realiza el cobro	Cajera			
5	Emite el comprobante de pago	Cajera			
6	Se entrega el documento al cliente	Cajera			
8.- DIAGRAMA DE FLUJO					



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS


No.	NORMA LEGAL
1	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
2	Código Tributario
3	Catastros e información de contribuyentes actualizados
4	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
No.	NORMA TÉCNICA
1	Ordenanza de Tasas por Servicios Municipales

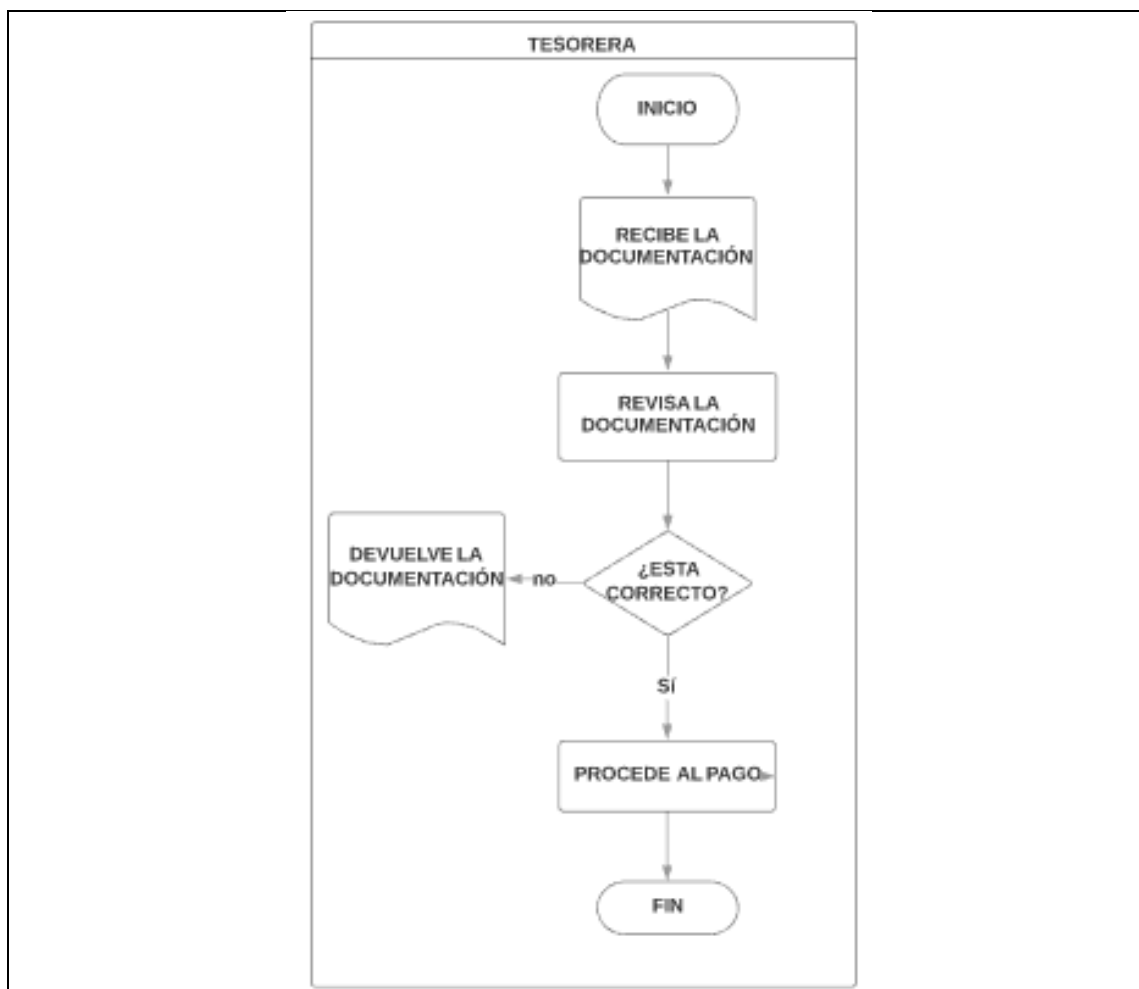
10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Rentas y Tesorería	Eficiencia	Valor Recaudado	Números Absolutos	$\frac{\text{Valor Recaudado Patentes}}{\text{Valor Presupuestado Patentes}}$
2	Rentas y Tesorería	Eficacia	Satisfacción del Cliente	Números Absolutos	$\frac{\#Clientes Satisfechos}{\#Clientes Atendidos}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Cobro de Impuestos - Patente	Karina Guerra	Director Financiero

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SRT-02	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		HABILITANTE DE APOYO			
PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA			
SUBPROCESO:		RENTAS Y TESORERÍA			
PROCEDIMIENTO:		PAGO PROVEEDORES			
1.- OBJETIVO:		Cancelar los valores pendientes de pago por concepto de pago a proveedores.			
2.- ALCANCE:		DESDE: Solicitud HASTA: Pago			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL			RESPONSABILIDAD		
Tesorera			<ul style="list-style-type: none"> Cancelar los valores pendientes de pago por concepto de pago a proveedores 		
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Rentas y Tesorería		SRT-02
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización	-	X		
2	Código Tributario	-	X		
3	Normativa Banco Central del Ecuador	-	X		
4	Instructivo SPI Banco Central	-	X		
5	Ordenanza que Regula Pagos	X	-		
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Pago de Proveedores	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Recibe toda la documentación (cheque)	Tesorera			
2	Revisa la documentación	Tesorera			
3	Esta todo Correcto, Procede al pago	Tesorera			
4	Si no está correcto, se devuelve el cheque	Tesorera			
8.- DIAGRAMA DE FLUJO					



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
2	Código Tributario
3	Normativa Banco Central del Ecuador
No.	NORMA TÉCNICA
1	Instructivo SPI Banco Central
2	Ordenanza que Regula Pagos

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Rentas y Tesorería	Eficiencia	Pagos Realizados	Números Absolutos	$\frac{\text{Total de Pagos Realizados}}{\text{Total Pagos a Realizar}}$
2	Rentas y Tesorería	Eficacia	Proveedores Satisfechos	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ Proveedores Satisfechos}}{\text{Total Proveedores}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Pago Proveedores	Karina Guerra	Director Financiero

- **Presupuesto:** A continuación se detallará el subproceso Presupuesto:

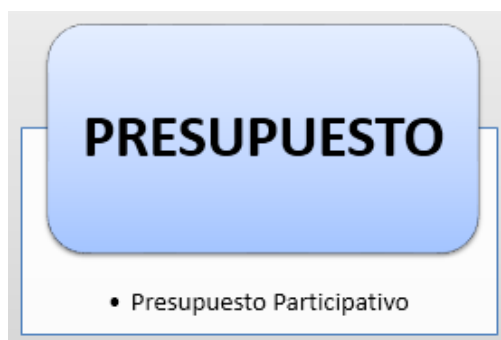


Figura 26-3: Mapa del subproceso Presupuesto

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

Según la Resolución Administrativa N°001-2017-A-GADMCA del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí el portafolio de Productos y Servicios de Presupuesto es el que se presenta a continuación:

PRESUPUESTOS Portafolio de Productos y Servicios
a) Planificación Departamental (Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contratación)
b) Proyecto de proforma presupuestaria.
c) Proyecto de reformas presupuestarias
d) Informes de ejecución presupuestaria.
e) Informes de ejecución de las reformas presupuestarias.
f) Liquidación presupuestaria.
g) Distributivo unificado de remuneraciones.
h) Certificaciones presupuestarias.
i) Cédulas presupuestarias.
j) Estado de ingresos y gastos efectivo del primer semestre.
k) Informe de estimación provisional de ingresos.
l) Informe relativo a aumentos o disminuciones de las estimaciones de ingreso y previsiones de gastos.
m) Resoluciones tributarias.
n) Base de datos con información referente a la administración del departamento en formato digital y físico.
o) Cumplir con los demás Productos y Servicios que le encomiende el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.
Responsable: Técnico/a Analista de Presupuestos

Figura 27-3: Portafolio de Productos y Servicios Presupuesto

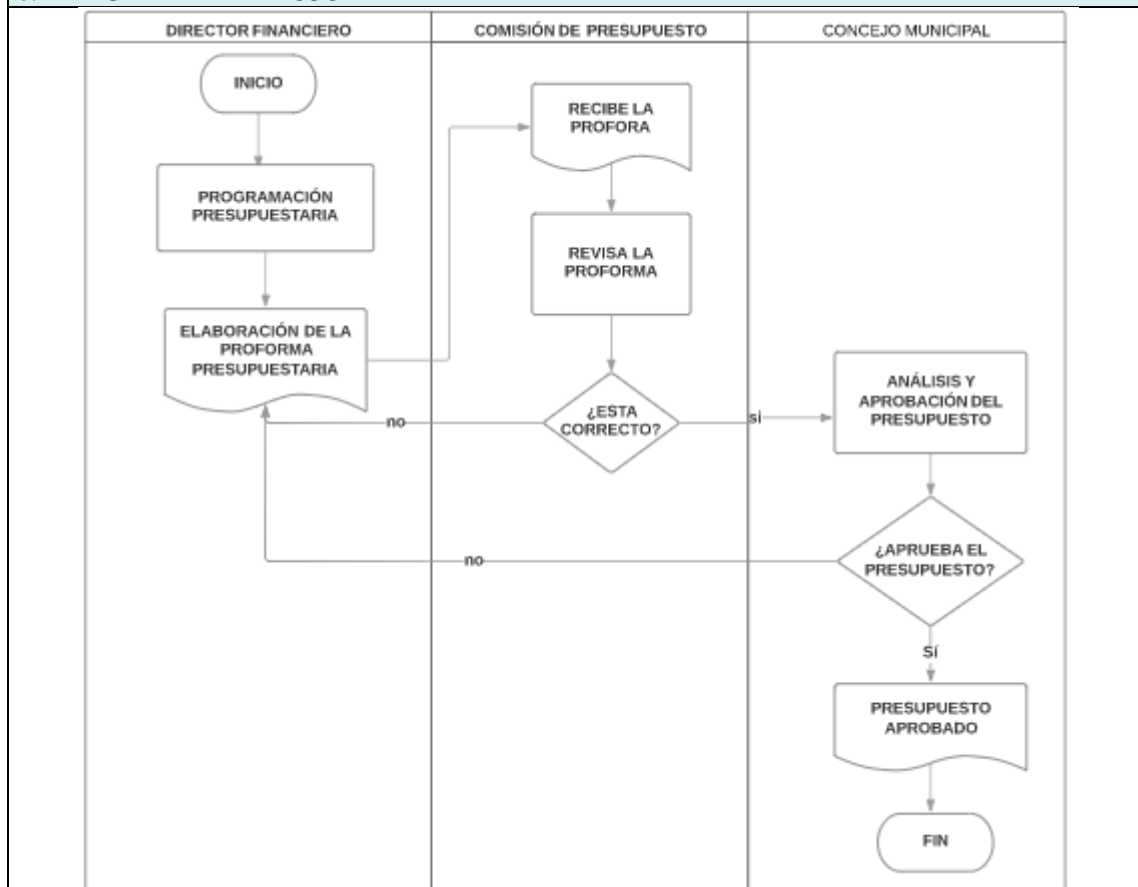
Fuente: Resolución Administrativa del GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SFP-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	HABILITANTE DE APOYO				
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	PRESUPUESTOS				
PROCEDIMIENTO:	FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO ANUAL				
1.- OBJETIVO:	Formular el Presupuesto Participativo Anual para que sea aprobado				
2.- ALCANCE:	DESDE: Solicitud HASTA: Entrega				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Presupuestos		<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficiencia, eficacia y efectividad, en coordinación con las direcciones y demás unidades administrativas de la municipalidad. 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Formulación del Pre. Participativo		SFP-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, uso y gestión del suelo	-	X		
3	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	-	X		
4	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	-	X		
5	Plan de Desarrollo Participativo Cantonal	X	-		
6	Plan Estratégico Participativo Cantonal	X	-		
7	POA Participativo	X	-		
8	Plan Anual de Inversiones PAI	X	-		
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Presupuesto Participativo	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Programación presupuestaria física y financiera	Director Financiero y Director de Área			
2	Elaboración de proforma de presupuesto anual de ingresos y egresos	Director Financiero y Director de Área			
3	Proforma de presupuesto del GAD	Director Financiero y Director de Área			
4	Informe de proforma de presupuesto	Comisión de Presupuestos			

5	Análisis y aprobación del presupuesto del GAD	Concejo Cantonal
6	¿Aprueba del presupuesto? Si aprueba va al paso 6. y si No aprueba va al 5	Concejo Cantonal
7	Presupuesto aprobado del GAD	Concejo Cantonal

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
3	Plan de Desarrollo Participativo Cantonal
4	POA Participativo
No.	NORMA TÉCNICA
1	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Presupuesto	Eficiencia	Presupuesto Ejecutado	Números Absolutos	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$
2	Presupuesto	Eficacia	Total Presupuesto	Números Absolutos	$\frac{\text{Total Presupuesto Participativo}}{\text{Total Presupuesto}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Formulación del Presupuesto Participativo Anual	Karina Guerra	Director Financiero

- **Contabilidad:** A continuación de detallará el subproceso Contabilidad:



Figura 28-3: Mapa del subproceso Contabilidad

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)


Según la Resolución Administrativa N°001-2017-A-GADMCA del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí el portafolio de Productos y Servicios de Contabilidad es el que se presenta a continuación:

CONTABILIDAD Portafolio de Productos y Servicios
a) Planificación Departamental (Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contratación)
b) Registros contables e informes contables financieros
c) Estados financieros y análisis financieros;
d) Control de conciliaciones bancarias;
e) Registro y control de recaudaciones;
f) Control de los fondos de caja chica y de las cajas recaudadoras;
g) Inventario de bienes muebles valorados;
h) Inventario de suministros de materiales valorados;
i) Roles de pago y liquidaciones de haberes por cesación de funciones;
j) Registro de aportes al seguro y fondos de reserva;
k) Envío de la información financiera a los organismos de control;
l) Comprobantes de pago;
m) Informe de control previo;
n) Reporte de retenciones y fondos de terceros;
o) Control del impuesto a la renta y control del impuesto al valor agregado;
p) Proyectos de ordenanzas, reglamentos y sus respectivas reformas;
q) Procesos específicos de control interno;
r) Base de datos con información referente a la administración del departamento en formato digital y físico;
s) Cumplir con los demás productos y servicios que le encomiende el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal
Responsable: Jefe/a de Contabilidad

Figura 29-3: Portafolio de Productos y Servicios Contabilidad

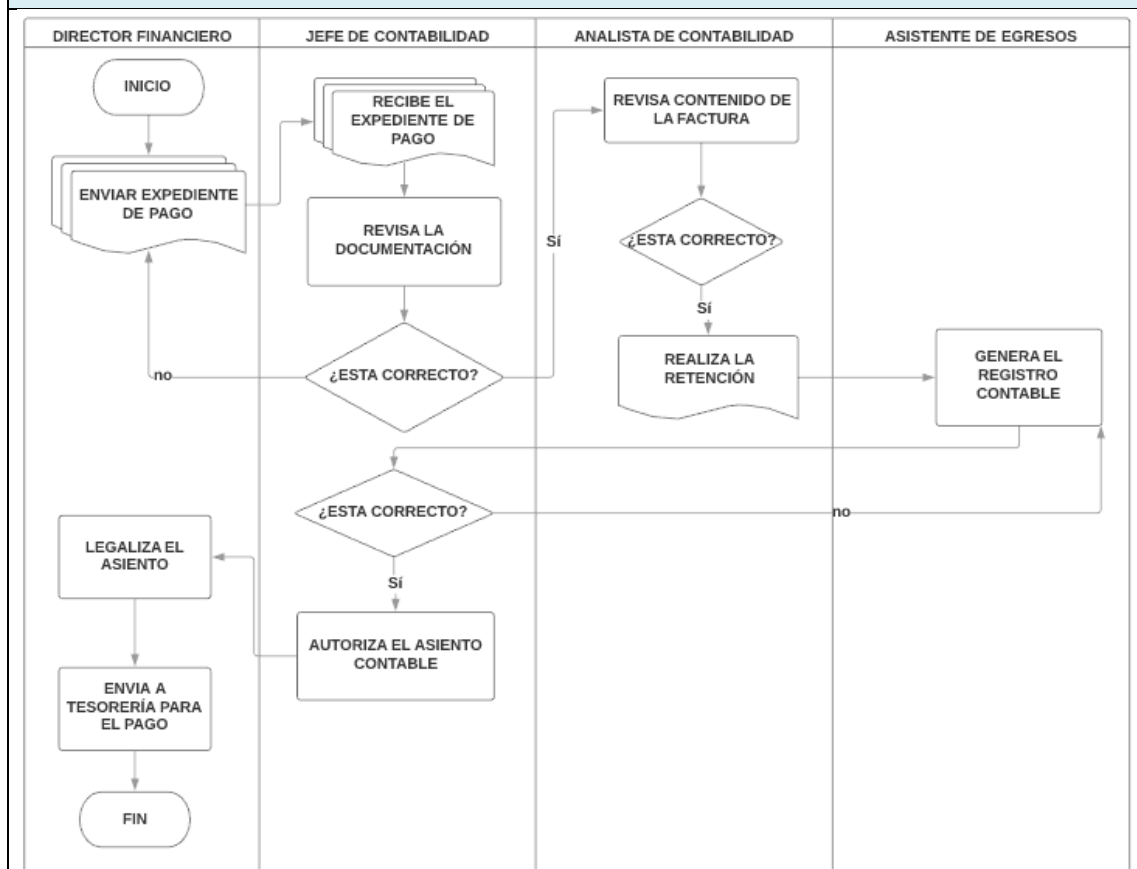
Fuente: Resolución Administrativa del GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SC-01	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:	DIRECCIÓN				
MACRO PROCESO:	HABILITANTE DE APOYO				
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	CONTABILIDAD				
PROCEDIMIENTO:	CONTABILIZACIÓN DE UN PAGO				
1.- OBJETIVO:	Registrar el asiento contable , la retención del pago y velar porque se cumplan las normas contables, tributarias y los documentos estén correctamente presentados				
2.- ALCANCE:	DESDE: Recepción HASTA: Envío				
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Contabilidad		<ul style="list-style-type: none"> Registrar el asiento contable , la retención del pago y velar porque se cumplan las normas contables, tributarias y los documentos estén correctamente presentados 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Contabilidad		SC-01
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad	-	X		
3	Manual del Ministerio de Finanzas	-	X		
4	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General	-	X		
5	NIIF	-	X		
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Pago	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Enviar el Expediente de Pago	Director Financiero			
2	Recibe el expediente de pago	Jefe de Contabilidad			
3	Revisa que el expediente contenga todos los documentos habilitantes, facturas, informes y documentos de proceso de contratación.	Jefe de Contabilidad			
4	Revisa que la factura sea válida, el contenido de la factura coincida con el informe y sea válida	Analista de Contabilidad			
5	Realiza la Retención	Analista de Contabilidad			
6	Genera el Registro Contable	Asistente de Egresos			

7	Verifica que este bien elaborado el asiento contable y lo autoriza	Jefe de Contabilidad
8	Legaliza el asiento	Director Financiero
9	Envía a Tesorería para el Pago	Director Financiero

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS


No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad
3	Manual del Ministerio de Finanzas
4	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General
5	NIIF

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

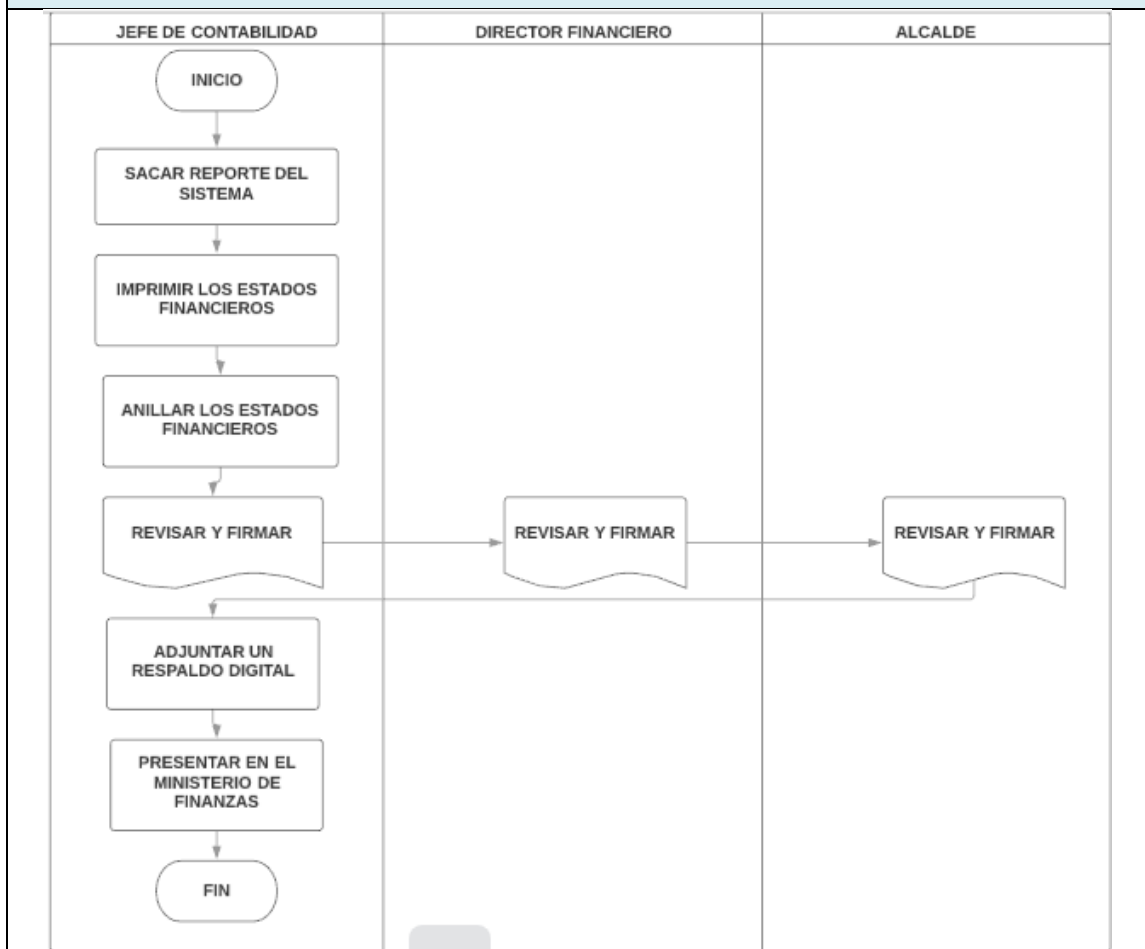
F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Presupuesto	Eficacia	Expedientes Devueltos	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ de expedientes devueltos}}{\# \text{ total de expedientes}}$
2	Presupuesto	Eficiencia	Pagos Realizados	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ de pagos realizados}}{\# \text{ total de pagos}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Contabilización de un Pago	Karina Guerra	Director Financiero

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ			
		CÓDIGO:	SC-02	VERSIÓN:	001
		F. APROBACIÓN:		PÁGINA:	001
ÁREA:		DIRECCIÓN			
MACRO PROCESO:		HABILITANTE DE APOYO			
PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA			
SUBPROCESO:		CONTABILIDAD			
PROCEDIMIENTO:		PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS			
1.- OBJETIVO:		Suministrar información acerca de la situación financiera del GADMA			
2.- ALCANCE:		DESDE: Reporte HASTA: Presentación			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:					
ROL		RESPONSABILIDAD			
Jefe de Contabilidad		<ul style="list-style-type: none"> Presentar los Estados Financieros para suministrar información acerca de la situación financiera del GADMA contribuyendo a la oportuna toma de decisiones 			
4.- CATÁLOGO DE PROCESOS					
COMPETENCIA/ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	APOYO	CÓDIGO
Dirección	Habilitante de Apoyo	Gestión Financiera	Contabilidad		SC-02
5.- INSUMOS Y PROVEEDORES					
No.	INSUMOS	PROVEEDORES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Constitución Política del Ecuador	-	X		
2	Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad	-	X		
3	Manual del Ministerio de Finanzas	-	X		
4	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General	-	X		
5	NIIF	-	X		
6.- PRODUCTOS Y CLIENTES					
No.	PRODUCTOS	CLIENTES			
		INTERNOS	EXTERNOS		
1	Estados Financieros	X	-		
7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			
1	Sacar el Reporte de Estados Financieros del Sistema Contable del Municipio	Jefe de Contabilidad			
2	Imprimir los Estados Financieros	Jefe de Contabilidad			
3	Anillar los Estados Financieros	Jefe de Contabilidad			
4	Revisar y Firmar los Estados Financieros	Jefe de Contabilidad			
5	Revisar y Firmar los Estados Financieros	Director Financiero			
6	Revisar y Firmar los Estados Financieros	Alcalde			
7	Adjuntar Un Respaldo Digital al Impreso	Jefe de Contabilidad			
8	Presentar Estados Financieros en el Ministerio de Finanzas	Jefe de Contabilidad			

8.- DIAGRAMA DE FLUJO



9.- NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORAS PRÁCTICAS

No.	NORMA LEGAL
1	Constitución Política del Ecuador
2	Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad
3	Manual del Ministerio de Finanzas
4	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General
5	NIIF

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

F. ELABORACIÓN:		08-06-2019		F.PROX.REVISIÓN:	
No.	PROC/PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	U. OPERACIONAL	FÓRMULA
1	Presupuesto	Eficiencia	Respaldo de la Información	Números Absolutos	$\frac{\text{Respaldos Realizados}}{\text{Respaldos Planificados}}$
2	Presupuesto	Eficacia	Errores contables	Números Absolutos	$\frac{\# \text{ de errores contables}}{\# \text{ total de registros}}$

11.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
08-06-2019	01	Presentación de Estados Financieros	Karina Guerra	Director Financiero

3.5.2 Análisis financiero presupuestal

De acuerdo a los presupuestos de ingresos del GAD Municipal de Alausí se presenta los siguientes valores en dólares de los años 2017-2018:

Tabla 15-3: Análisis Horizontal Cédula Presupuestaria de Ingresos

Análisis Horizontal				
CUENTAS	2017	2018	VA	VR
INGRESOS CORRIENTES	\$ 2.448.872,87	\$ 1.803.151,01	\$ (645.721,86)	-36%
IMPUESTOS	\$ 603.225,19	\$ 519.861,06	\$ (83.364,13)	-16%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 283.466,03	\$ 352.082,05	\$ 68.616,02	19%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 108.578,67	\$ 111.261,21	\$ 2.682,54	2%
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	\$ 64.036,55	\$ 66.850,00	\$ 2.813,45	4%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 1.369.569,86	\$ 749.764,28	\$ (619.805,58)	-83%
OTROS INGRESOS	\$ 19.996,57	\$ 3.332,41	\$ (16.664,16)	-500%
INGRESOS DE CAPITAL	\$ 8.142.192,27	\$ 8.922.724,04	\$ 780.531,77	9%
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 17.500,00	\$ 20.000,00	\$ 2.500,00	13%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	\$ 8.124.692,27	\$ 8.902.724,04	\$ 778.031,77	9%
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$ 6.553.842,01	\$ 8.180.280,32	\$ 1.626.438,31	20%
FINANCIAMIENTO PUBLICO	\$ 963.052,33	\$ 491.027,34	\$ (472.024,99)	-96%
SALDOS DISPONIBLES	\$ 4.277.542,31	\$ 6.093.448,12	\$ 1.815.905,81	30%
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$ 1.313.247,37	\$ 1.595.804,86	\$ 282.557,49	18%
TOTAL	\$ 17.144.907,15	\$ 18.906.155,37	\$ 1.761.248,22	9%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: (Guerra Karina, 2019)

Como se puede observar en la Tabla 4-5, la variación de los Ingresos Corrientes es de -36%, puesto que la recaudación de impuestos también ha disminuido en un 16%, las transferencias y donaciones corrientes en un 83% y otros ingresos en un 500%.

En cuanto a los Ingresos de Capital, han crecido en un 9% gracias a la venta de activos no financieros y las transferencias y donaciones de capital e inversión.

En lo que respecta a la cuenta de Ingresos de Financiamiento, ha crecido en un 20% gracias a los saldos disponibles y a las cuentas pendientes por cobrar. En lo que respecta al financiamiento público, se puede observar que existe un decrecimiento del 96%, ya que no se ha solicitado ningún crédito nacional ni internacional. En general, los ingresos han crecido en un 9%

A continuación se puede observar en el Gráfico 4-30, la variación de las principales cuentas de ingresos del Presupuesto del GAD Alausí.

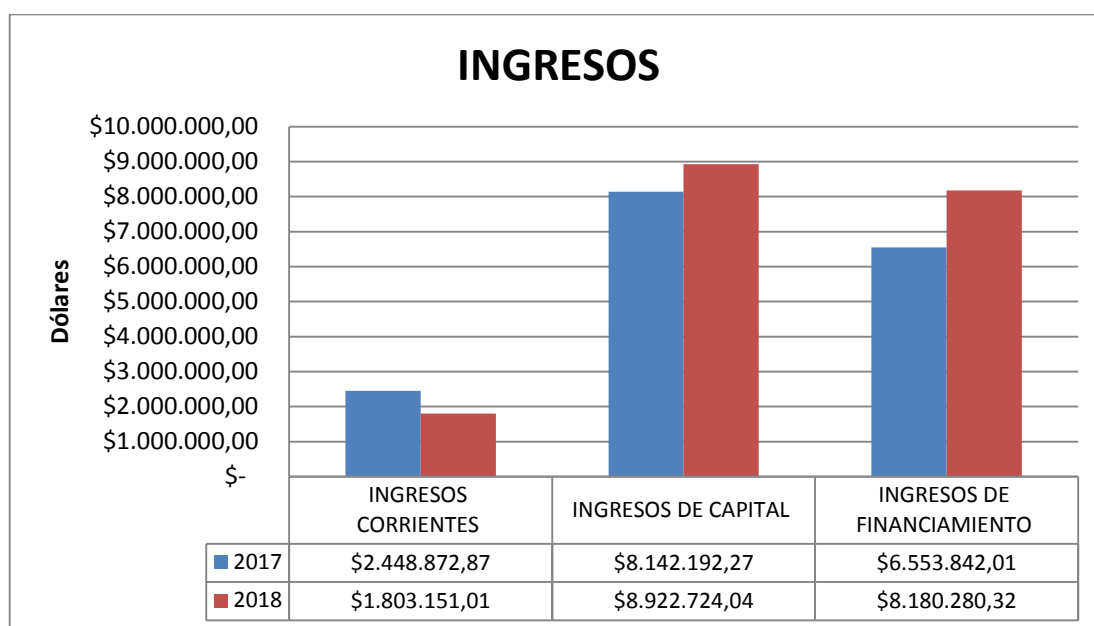


Gráfico 11-3: Cédula Presupuestaria Ingresos

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

De acuerdo a los presupuestos de gastos del GAD Municipal de Alausí se presenta los siguientes valores en dólares de los años 2017-2018:

Tabla 16-3: Análisis Horizontal Cédula Presupuestaria Gastos

CUENTAS	2017	2018	VA	VR
GASTOS CORRIENTES	\$ 2.402.375,39	\$ 3.127.166,44	\$ 724.791,05	23%
GASTOS EN PERSONAL	\$ 1.652.124,46	\$ 1.867.249,60	\$ 215.125,14	12%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 522.127,53	\$ 1.154.268,33	\$ 632.140,80	55%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 61.564,96	\$ 23.649,00	\$ (37.915,96)	-160%
OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 63.789,16	\$ 14.201,00	\$ (49.588,16)	-349%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 102.769,28	\$ 67.798,51	\$ (34.970,77)	-52%
GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 12.844.827,75	\$ 14.838.586,45	\$ 1.993.758,70	13%
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	\$ 1.842.303,38	\$ 2.380.630,62	\$ 538.327,24	23%
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	\$ 2.789.081,18	\$ 2.036.103,89	\$ (752.977,29)	-37%
OBRAS PUBLICAS	\$ 7.784.066,88	\$ 10.068.667,14	\$ 2.284.600,26	23%
OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 105.000,00	\$ 97.500,00	\$ (7.500,00)	-8%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	\$ 324.376,31	\$ 255.684,80	\$ (68.691,51)	-27%
GASTOS DE CAPITAL	\$ 688.331,88	\$ 858.935,48	\$ 170.603,60	20%
BIENES DE LARGA DURACIÓN	\$ 688.331,88	\$ 858.935,48	\$ 170.603,60	20%
APLICACIÓN DE	\$ 1.209.372,13	\$ 81.467,00	\$ (1.127.905,13)	-

FINANCIAMIENTO				1384%
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PUBLICA	\$ 1.209.372,13	\$ 81.467,00	\$ (127.905,13)	-157%
PASIVO CIRCULANTE	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ (1.000.000,00)	
TOTAL	\$ 17.144.907,15	\$ 18.906.155,37	\$ 1.761.248,22	9%

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. (2019)

En lo que se refiere a los Gastos Corrientes, el crecimiento es del 23% debido al incremento en gastos de personal y bienes y servicios de consumo. Sin embargo como ya se analizó anteriormente en la cuenta de Ingresos, no se ha solicitado créditos, por lo tanto los gastos financieros también decrecen. En lo que se refiere a impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales del Estado; es decir todo lo que contemplan Otros Gastos, también se evidencia una reducción; así como en las Transferencias y donaciones corrientes.

La cuenta de Gastos de Inversión, ha crecido en un 13% debido al incremento de Gastos en personal y Obras públicas. Sin embargo existe un decrecimiento en Bienes y servicios para inversión, Otros Gastos de Inversión y Transferencias y donaciones para inversión.

Por otra parte la cuenta de Gastos de Capital ha crecido en un 20%, debido a los bienes de larga duración. Y por último la cuenta de Aplicación de Financiamiento ha decrecido.

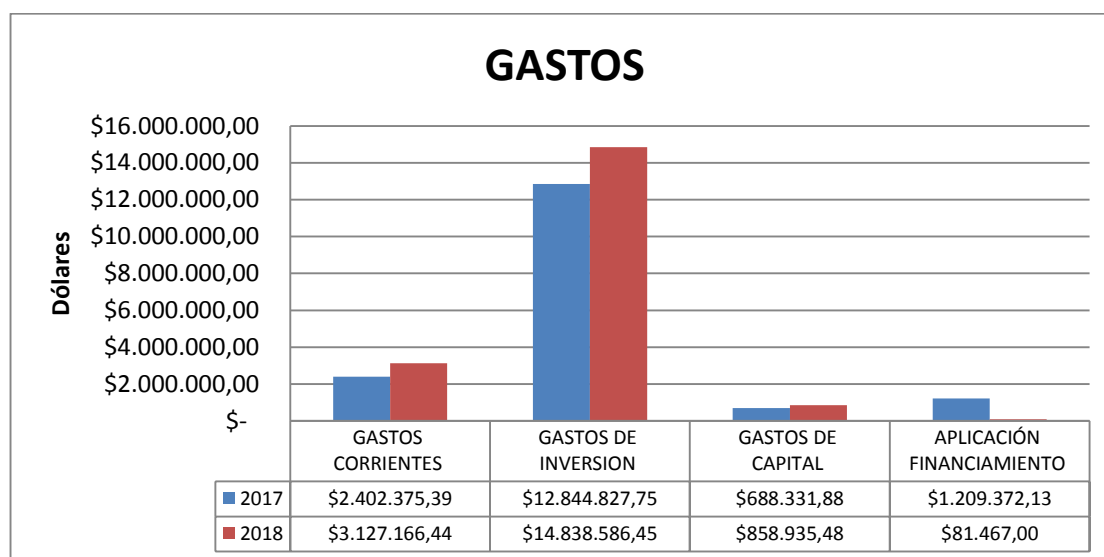


Gráfico 12-3: Cédula Presupuestaria de Gastos

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra, K. 2019)

3.5.3 Indicadores presupuestarios

Tabla 17-3: Indicadores Presupuestarios

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
Déficit o superávit operativo	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	57,66%

Eficiencia en ejecución de obras	$\frac{\text{Gastos de Inversión}}{\text{Ingresos de Capital}}$	1,66
Efecto de las remuneraciones	$\frac{\text{Remuneraciones Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	59,71%
Dependencia financiera	$\frac{\text{Transferencias Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$	47,08%
Auto eficiencia financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Corrientes}}$	58,23%
Capacidad de pago	$\frac{(\text{Ingreso Total} - \text{Gasto total servicio deuda})}{\text{Servicio de la deuda}}$	36.04
Eficiencia en la ejecución del gasto	$\frac{\text{Gasto de Inversión}}{\text{Gastos Total}}$	78,48%
Deuda per cápita	$\frac{\text{Servicio de la Deuda}}{\text{Población cantonal}}$	1,56

Fuente: GADM Alausí

Elaborado por: Guerra. K, (2019)

CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Alausí no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero lo que evita el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz y eficiente.
- El marco teórico-conceptual, parte de un análisis de investigaciones realizadas por otros investigadores, referente al problema, y posteriormente se define según varios autores lo que significa modelo, gestión, modelo de gestión, gestión administrativa y gestión financiera.
- El marco metodológico de la investigación determina el método utilizado, las técnicas y herramientas de investigación aplicadas y sobre todo la población y muestra a la cual se le aplicó las encuestas. Además también se encuentra la tabulación de los resultados obtenidos, de los cuales se puede concluir que la mayor parte de los encuestados reconocen la falta tener una Modelo de Gestión Administrativo y Financiero ya que la misión y visión del GAD no se han visto cristalizadas. Y no se cumplen los objetivos puesto que no existe una optimización de los procesos por lo tanto tampoco se satisface las necesidades de los usuarios.
- El Diseño del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el GADM Alausí, pretende determinar el desarrollo organizacional de la institución mediante el análisis de los procesos y procedimientos de las áreas administrativa y financiera, para mejorar la optimización de los recursos hacia el cumplimiento de metas y objetivos

RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Alausí cuente con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero, ya que el mismo se convierta en una importante herramienta de gestión para la toma de decisiones alcanzando la excelencia en la institución.
- Es necesario definir y conocer a profundidad los conceptos que ya se encuentran establecidos por un autor y llevarlos a la práctica según se aplique en la investigación.
- Es de suma importancia conocer las opiniones de las personas que trabajan en la institución, ya que pueden tener un criterio más acertado de los que acontece dentro del GAD y proponer posibles soluciones o estrategias que beneficien a la misma.
- Se recomienda tomar en consideración la propuesta del Diseño del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el GADM Alausí, donde se han establecido procesos de mejora continua para el uso adecuado de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. 2a. ed. México: McGraw-Hill.
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de Organizaciones*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito: Asamblea Nacional.
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones* .2a. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa “San Juan De Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante el Período 2010-2011*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica particular de Loja). Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2039>
- Campos Encalada, S. , & Loza Chávez, P. (2011). *Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la Ciudad de Ibarra en Mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los usuarios en el año 2011*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1945>
- Carvajal, A. (2002). Teorías y Modelos: Formas de Representación de la Realidad. *Revista Comunicación*, 12(001), 1-14.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Escobar Mayorga, D. C., Mora Aristega, J. E., & Huilcapi Masacón, M. R. (junio de 2017). Gestión administrativa y financiera en el cumplimiento presupuestario de las instituciones públicas. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 26-41.
- EUSKALIT. (septiembre de 2018). *Modelo de Gestión avanzada 2018*. Recuperado de: <https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/docs/modelo2018.pdf>
- Faulet, D. V. (04 de octubre de 2015). *Características de los Modelos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/283576148/Caracteristicas-de-Los-Modelos>
- GADM de Alausí. (2018). *Historia de Alausí*. Recuperado de: <https://alausi.gob.ec/index.php/ley-transparencia/lotaip-2016/octubre/literal-s-16-1/actas-oct16/592-acta-47-2016?format=html>

- GADM de Alausí. (diciembre de 2018). *Rendición de Cuentas*. Recuperado de: <http://www.alausi.gob.ec/index.php/transparencialotaip/transparencia.gadmca/lotaip-2018/dic/1472-literal-a4-metas-y-objetivos-unidades-administrativas-13/file>
- García Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. México D.F.: Patria.
- Gestion-Calidad. (18 de noviembre de 2016). *Gestión por procesos en Sistemas de Gestión*. Recuperado: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Grenot, A. (22 de octubre de 2014). *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Izquierdo Acosta, R. D. (2015). *Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Guayllabamba, Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7938>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. 3a. ed. España: Grupo Planeta (GBS).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- Malgioglio, J. M., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., . . . Vázquez, C. (2002). *Distintos Enfoques del Capital Intelectual*. Rosario: Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas.
- Martínez Coll, J. C. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. España: Instituto Europeo
- Martínez Silva, D. C. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el Gobierno Municipal Del Cantón Celica Periodos 2010 – 2011*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/2333>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (septiembre de 2014). *La gestión tradicional y la gestión por proceso*. Recuperado de: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/BOLETIN-32.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Normas Técnicas de Presupuesto*. Quito: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Proforma presupuestaria del 2019*. Quito: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Normas de Información Financiera NIF. (27 de noviembre de 2014). NIF. Recuperado de: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u2_a3.pdf

- Ortega L, D. (13 de marzo de 2012). *Introducción a la construcción de modelos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DayanaOrtegaLeguia/introduccion-a-la-construccion-de-modelos-dipositivas>
- Ponce Talancón, H. (enero-julio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Presidencia de la República. (29 de diciembre de 2017). *Código Orgánico de Ordenamiento Territorial*. Recuperado de: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/2_codigo_organico_de_organizacion_territorial_autonomia_y_descentralizacion_29_12_17.pdf
- Presidencia de la República. (21 de agosto de 2018). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Recuperado de: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/COPFP.pdf>
- Rementería, A. (2008). *Concepto de Gestión*. Santiago de Chile: Editorial Universidad Bolivariana.
- Rodríguez Briceño, F. (15 de junio de 2015). *Concepto de Modelo*. Recuperado de: https://prezi.com/lojly_jhuiek/concepto-de-modelo/
- Roldán, P. (mayo de 2017). *Análisis Financiero*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Rosero, C. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa*. Recuperado de: https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Sesento García, L. (2008). *Modelo Sistémico basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas*. (Tesis de maestría, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán). Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/ficha.htm>
- Terrazas Pastor, R. A. (enero-junio de 2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. PERSPECTIVAS(23), 55-72.
- Torres Ríos, N. P. (2015). *Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Empresa de rotulación ideas de la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y su rentabilidad*. (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2225>
- Torres, M. (28 de agosto de 2012). *Contraloría General del estado*. Obtenido de: <http://es.slideshare.net/EmiliaArmas/gestin-pblica-2012>

- Valenzuela Arango, M. E. (2013). *Modelo de Gestión Administrativo Financiero del Gad Parroquial de González Suárez, Cantón Otavalo*.(Tesis de pregrado, Universidad Tecnica del Norte). Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/2507>
- Vallejo Capuz, E. G. (2016). *Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Tisaleo, Período 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7560>
- Wadsworth, J. (1997). *Análisis de Sistemas de Producción Animal* (Vol. 2). Roma: Organización de las Naciones Unidas.
- Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.



ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DIRECTIVOS DEL GADMA

OBJETIVO: Recoger información necesaria para diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que sirva de guía para optimizar los procesos administrativos y financieros del GADMA.

ÁREA: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una **X** según corresponda

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que permita identificar las situaciones y problemas existentes en la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficaz y eficiente?

SI () NO ()

2. ¿Conoce Ud. la Planificación Estratégica de su área y las metas a cumplirse para este período?

SI () NO ()

3. ¿Los miembros de su departamento participan activamente para el logro de los objetivos institucionales?

SI () NO ()

4. Si comparamos los resultados en base a: Las metas esperadas con Las alcanzadas ¿Cómo calificaría Ud. ¿La gestión del Departamento?

BUENA () MALA () REGULAR ()

5. En cuanto a las Actividades, está claramente establecido en su departamento: ¿Quién las hace, cómo se hacen, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones?

SI () NO ()

6. ¿Conoce Ud. cuál es el Presupuesto asignado para su Departamento?

SI () NO ()

7. ¿Todos los Bienes muebles de su departamento están debidamente codificados por el Departamento de Bodega?

SI () NO ()

8. ¿Cómo jefe de su departamento Ud. delega funciones en su departamento?

SI () NO ()

9. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de manuales, reglamentos y políticas adoptadas en el último año por el GADMA?

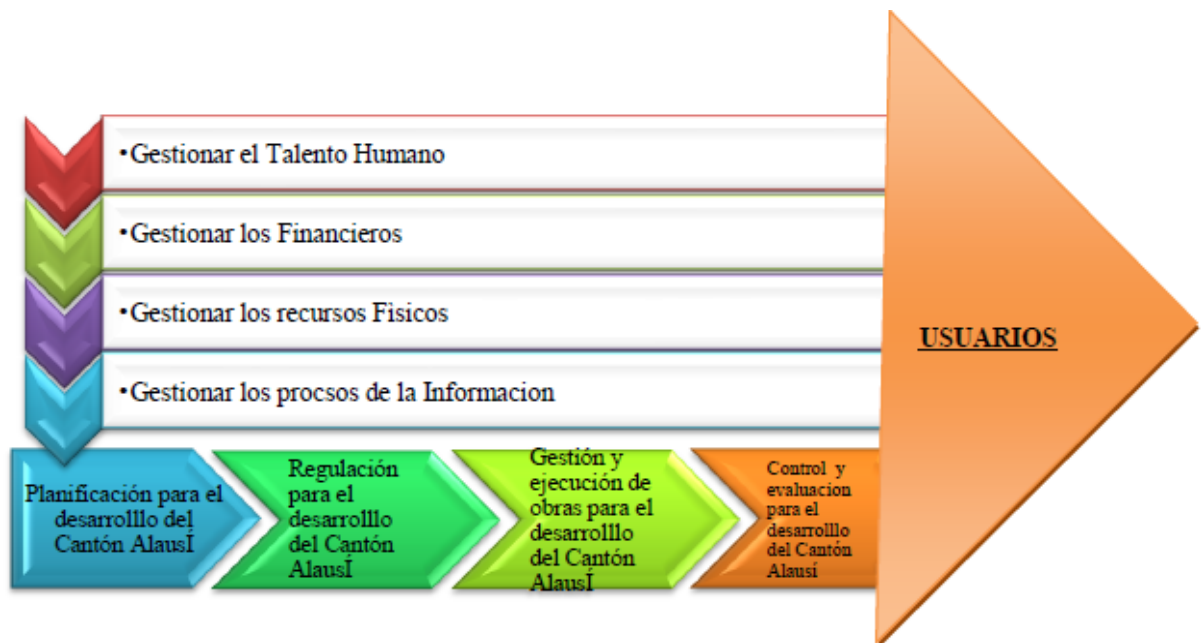
SI () NO ()

10. ¿Utiliza usted indicadores para medir el rendimiento de los miembros de su departamento?

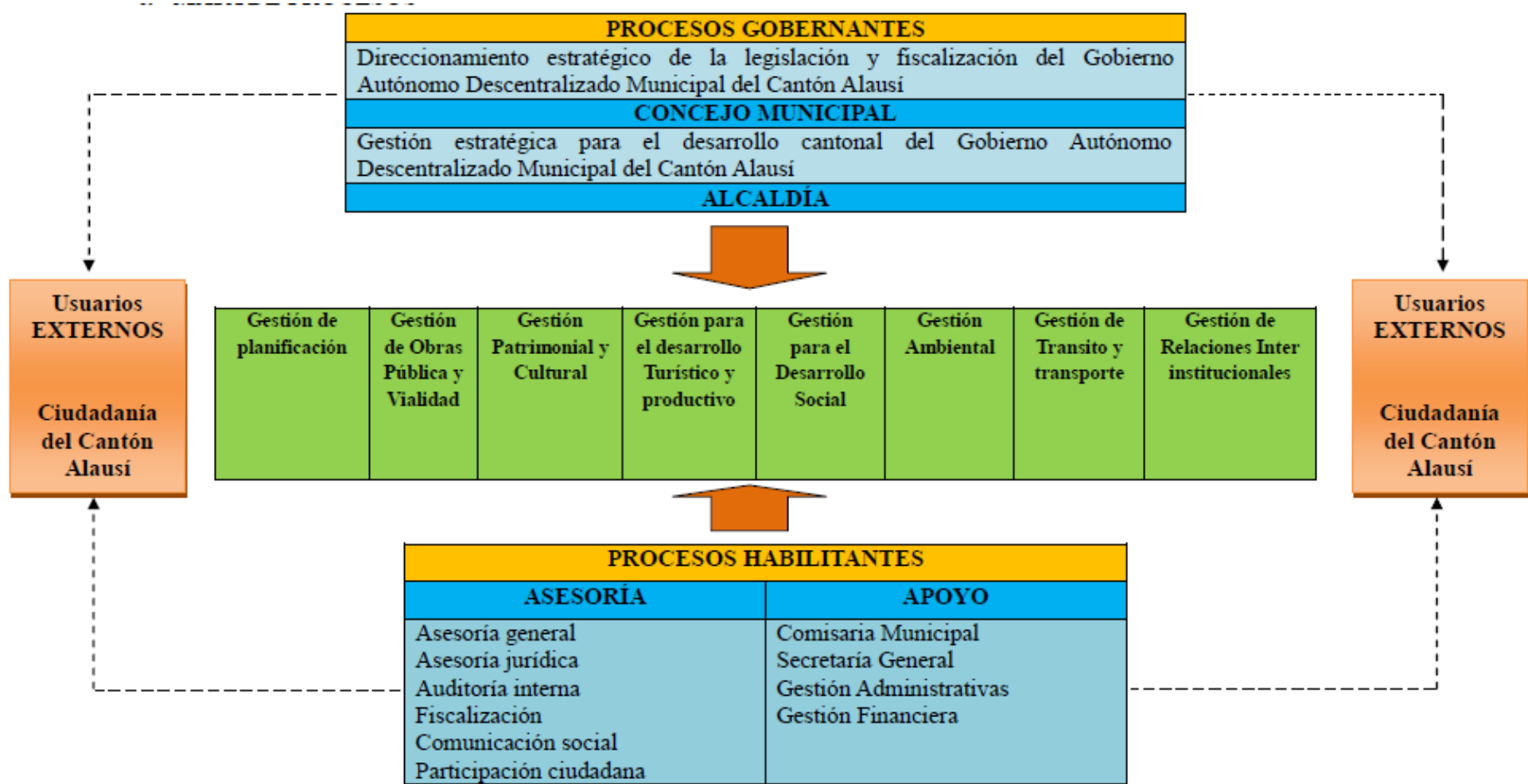
SI () NO ()

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

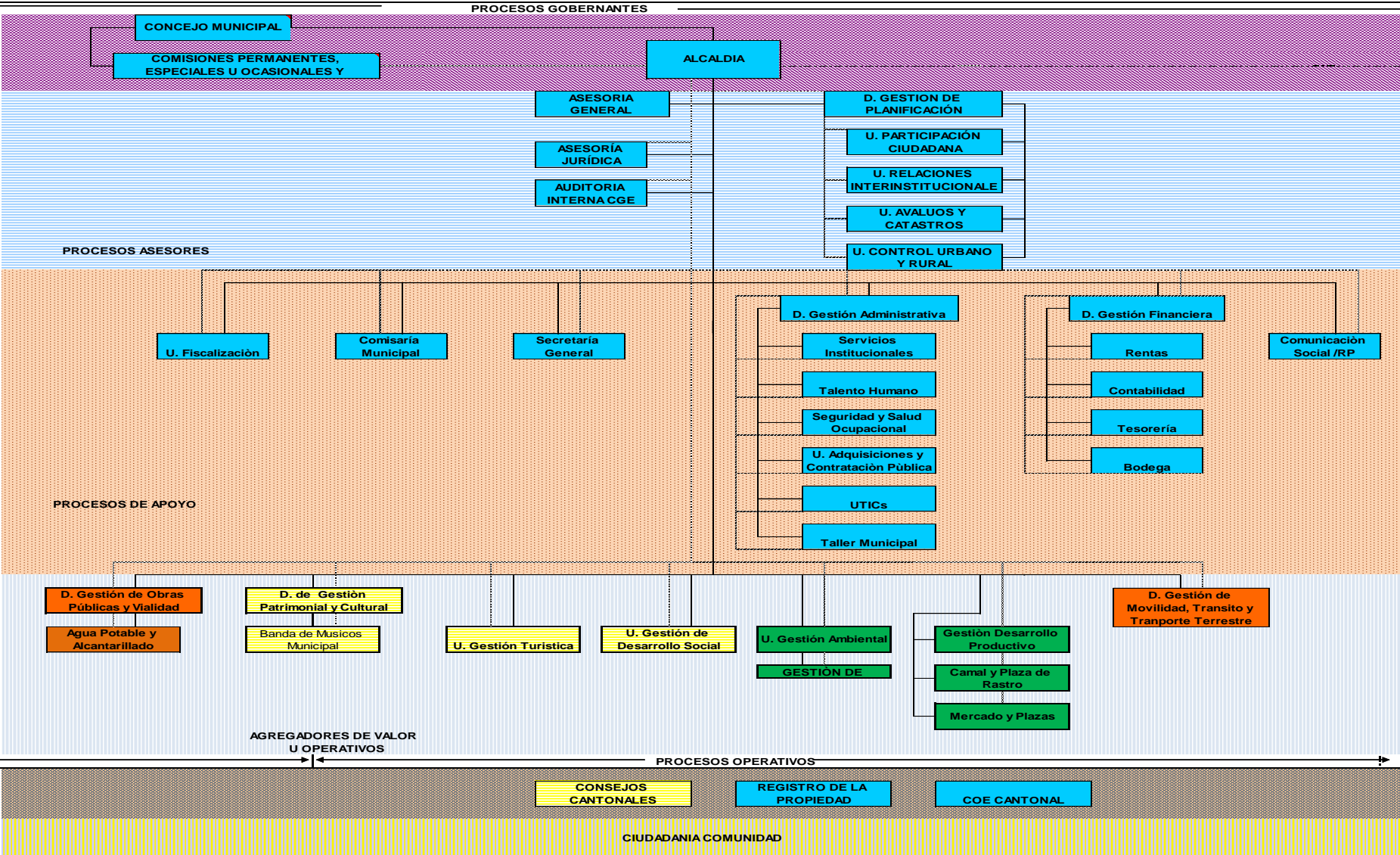
ANEXO B: CADENA DE VALOR DEL GAD ALAUSÍ



ANEXO C: MAPA DE PROCESOS DEL GAD ALAUSÍ



ANEXO D: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GAD ALAUSÍ



ANEXO E: FORMATO DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS (AME) PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			
LOGO DEL GADM:	NOMBRE DEL GADM:		
	NOMBRE DEL FLUJO:	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	
		FECHA DE APROBACIÓN:	
		PÁGINA:	
ÁREA:			
MACRO-PROCESO:			
PROCESO:			
SUBPROCESO:			
PROCEDIMIENTO:			
1.- OBJETIVO:			
2.- ALCANCE:			
3.- ROLES Y RESPONSABILIDADES:			
Rol	Responsabilidad		

2. CATÁLOGO DE PROCESOS				
Competencia/ Área	Macro-pro- ceso	Proceso	Subproceso	Código

3. INSUMOS Y PROVEEDORES			
No.	INSUMOS	PROVEE- DORES	
		INTER- NOS	EXTERNOS
1			
2			

4. PRODUCTOS Y PROVEEDORES			
No.	PRODUCTOS	CLIENTES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1			
2			

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
No.	Actividad	Respons- ables	Resultados	Tiempo (minutos)
1				
2				

6. DIAGRAMA DE FLUJO

--

7. NORMAS LEGALES, NORMAS TÉCNICAS Y MEJORES PRÁCTICAS

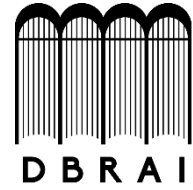
No.	NORMA LEGAL
1	
2	
3	
4	
No.	NORMA TÉCNICA
1	
2	
3	
No.	MEJORES PRÁCTICAS
1	
2	

8. INDICADORES DE GESTIÓN					
	FECHA DE ELABORACION:				
	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN:				
No.	PROCESO / PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FÓRMULA
1					
2					

9. HISTORIAL DE VERSIONES				
CONTROL DE CAMBIOS				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 11 /12 /2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: KARINA PAOLA GUERRA ORDÓÑEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Título a optar: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
f. Analista de Biblioteca responsable: LCDO. HOLGER RAMOS MSc.