



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos para los Gobiernos Autónomos
Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Otavalo, provincia
Imbabura, período 2014 - 2019**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Pinto Acosta, César Arlindo

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Modelo de gestión por procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Otavalo, provincia Imbabura, período 2014 - 2019” realizado por César Arlindo Pinto Acosta ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio 2016

.....
Eco. Marcelo Almeida Martínez, MBA.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
C.C. 1706270962

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, César Arlindo Pinto Acosta declaro ser autor de la presente tesis “Modelo de gestión por procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Otavalo, provincia Imbabura, período 2014 - 2019” de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez MBA, Director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

.....
Pinto Acosta César Arlindo
C.C. 1001527579

DEDICATORIA

Con infinito amor a mi esposa KARINA y a mis hijos: FABRICIO Y SABRINA, quienes fueron la principal inspiración y total constancia para desarrollar y culminar la presente investigación.

César Pinto A.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja y especialmente al Programa de Maestría en Gestión Empresarial, por permitir alcanzar uno de los objetivos académicos como es el título de cuarto nivel, acorde a la formación profesional de la que uno ha sido parte en esta trayectoria de adquisición de conocimientos técnicos y vivencias empresariales.

Un reconocimiento a mi Director del Trabajo de Fin de Titulación, el Economista Marcelo Almeida Martínez, por su acertada orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

César Pinto A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1. PLAN DE TESIS.....	5
1.1. TEMA.....	6
1.2. ANTECEDENTES	6
1.3. EL PROBLEMA	7
1.3.1. <i>Definición del problema</i>	7
1.3.2. <i>Planteamiento del problema</i>	7
1.3.3. <i>Formulación del problema</i>	8
1.3.4. <i>Delimitación del problema</i>	8
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
1.5. OBJETIVOS.....	9
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	9
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	10
1.6. HIPÓTESIS	10
1.6.1. <i>Hipótesis general</i>	10
1.6.2. <i>Hipótesis específicas</i>	10
1.7. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	10
1.7.1. <i>Tipo de estudio</i>	10
1.7.2. <i>Métodos</i>	11
1.7.3. <i>Técnicas</i>	11
1.7.4. <i>Instrumentos</i>	12
1.8. VARIABLES.....	12
1.9. MARCO LÓGICO.....	13
1.9.1. <i>Árbol de problemas</i>	18
1.9.2. <i>Árbol de objetivos</i>	19
1.9.3. <i>Matriz de planificación del proyecto</i>	20
1.10. MATRIZ DE IMPACTOS	23
1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	27

1.12. PRESUPUESTO	28
CAPITULO II.....	29
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. MARCO REFERENCIAL.....	30
2.2. MARCO CONCEPTUAL	33
2.3. MARCO ESPACIAL	36
2.4. MARCO TEMPORAL	36
2.5. MARCO LEGAL.....	36
2.6. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	40
2.6.1. <i>El Estado y la administración pública</i>	41
2.6.2. <i>La organización de las entidades públicas</i>	42
2.7. LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD).....	42
2.7.1. <i>Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR)</i>	43
2.8. GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS	44
2.8.1. <i>Elementos de los procesos de administración</i>	44
2.8.2. <i>Enfoque basado en procesos</i>	45
2.8.3. <i>Estructura orgánica por procesos</i>	46
2.8.4. <i>Objetivos de la gestión administrativa por procesos</i>	48
2.8.5. <i>Importancia de la gestión administrativa por procesos</i>	48
2.8.6. <i>Características relevantes de los procesos</i>	49
2.9. GESTIÓN FINANCIERA POR PROCESOS	51
2.9.1. <i>Objetivos de la gestión financiera por procesos</i>	51
2.9.2. <i>Presupuesto</i>	51
2.9.3. <i>Contabilidad Gubernamental</i>	52
2.9.4. <i>Estados Financieros</i>	53
2.9.5. <i>Evaluación Financiera</i>	53
2.10. MODELOS DE GESTIÓN.....	54
2.10.1. <i>Modelo Administrativo</i>	55
2.10.2. <i>Modelo Financiero</i>	55
CAPITULO III.....	57
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	57
3.1. ANTECEDENTES	58
3.2. VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO	63
3.3. INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO.....	63
3.4. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICO	64
3.5. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	65
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	66
3.6.1. <i>Técnicas:</i>	66
3.7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	67

3.7.1.	<i>Análisis de las encuestas aplicadas a los secretarios/tesoreros de los GADS parroquiales.....</i>	67
3.7.2.	<i>Análisis e interpretación de las entrevistas a los presidentes de los GADs parroquiales.....</i>	79
3.7.3.	<i>Análisis de la encuesta de opinión a los pobladores de las parroquias rurales dirigidos por los GADPR</i>	83
3.8.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	88
3.9.	CRUCES ESTRATÉGICOS: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	89
3.10.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	90
CAPÍTULO IV		91
4.	PROPUESTA	91
INTRODUCCIÓN.....		92
4.1.	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS GADPR DE OTAVALO	92
4.1.1.	<i>Base legal.....</i>	92
4.1.2.	<i>Objetivos.....</i>	93
4.2.	MARCO FILOSÓFICO.....	93
4.2.1.	<i>Misión</i>	93
4.2.2.	<i>Visión.....</i>	93
4.3.	VALORES INSTITUCIONALES.....	93
4.3.1.	<i>Funciones del GADPR</i>	95
4.3.2.	<i>Estructura orgánica por procesos de los GADS parroquiales rurales de Otavalo....</i>	96
4.3.3.	<i>Procesos relevantes de los GADP rurales de Otavalo</i>	102
4.4.	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FINANCIEROS PARA LOS GADPR DEL CANTÓN OTAVALO ..	125
4.4.1.	<i>Objetivos.....</i>	126
4.4.2.	<i>Importancia.....</i>	126
4.4.3.	<i>Presupuesto</i>	126
4.4.4.	<i>Proceso de elaboración del presupuesto de los GADPR</i>	127
4.4.5.	<i>Presupuesto de ingresos.....</i>	133
4.4.6.	<i>Presupuesto de egresos</i>	134
4.5.	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.....	136
4.6.	ESTADOS FINANCIEROS	137
4.6.1.	<i>De situación financiera</i>	138
4.6.2.	<i>De resultados</i>	142
4.6.3.	<i>De ejecución presupuestaria.....</i>	147
4.6.4.	<i>Balance general.....</i>	151
4.6.5.	<i>Flujo de efectivo</i>	156
4.7.	NOTAS EXPLICATIVAS	159
4.8.	EVALUACIÓN FINANCIERA	160
4.8.1.	<i>Ejecución presupuestaria de ingresos</i>	161

4.8.2.	<i>Ejecución presupuestaria de gastos</i>	162
4.9.	NORMAS GENERALES PARA LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y CONTABLE	165
4.10.	INDICADORES FINANCIEROS	166
4.10.1.	<i>Categorías de indicadores de gestión</i>	166
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
	CONCLUSIONES.....	172
	RECOMENDACIONES	173
	BIBLIOGRAFÍA:.....	174
	LINKOGRAFÍA:	176
	ANEXOS.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables.....	12
Tabla 2 Matriz de involucrados	13
Tabla 3 Matriz de planificación del proyecto	20
Tabla 4 Impacto social.....	23
Tabla 5 Impacto económico.....	24
Tabla 6 Impacto institucional.....	25
Tabla 7 Impacto general	26
Tabla 8 Matriz de relación diagnóstico.....	64
Tabla 9 Población	65
Tabla 10: Relaciones entre los miembros de los GADPR	67
Tabla 11: Existencia de una estructura orgánica funcional.....	68
Tabla 12: Conocimiento pleno de las funciones de los GADPR	69
Tabla 13: Medición de la gestión administrativa.....	70
Tabla 14: Herramientas que utilizan los GADPR.....	71
Tabla 15: Herramientas que utilizan los GADPR.....	71
Tabla 16: Apoyo o asistencia técnica de entidades públicas.....	73
Tabla 17: Frecuencia de eventos de motivación y capacitación.....	74
Tabla 18: Uso de un sistema contable o financiero.....	75
Tabla 19: Uso de un sistema contable o financiero.....	75
Tabla 20: Evaluación de los resultados de los GADPR.....	77
Tabla 21: Acuerdo con un modelo de gestión por procesos.....	78
Tabla 22: Nivel de gestión realizada por los GADPR	83
Tabla 23: Calificación de la gestión de los GADPR por la población.....	84
Tabla 24: Calidad de las obras ejecutadas por los GADPR según la población.....	85
Tabla 25: Nivel de participación ciudadana en la gestión de los GADPR según la población	86
Tabla 26: Mejora del desempeño con la aplicación de un modelo por procesos.....	87
Tabla 27 Construcción de la matriz FODA.....	88
Tabla 28 Cruces estratégicos	89
Tabla 29 Procesos relevantes de los GADP rurales de Otavalo	102
Tabla 30 Proceso planeación estratégica.	106
Tabla 31 Proceso gestión estratégica institucional.....	108
Tabla 32 Proceso comunicación social.....	111
Tabla 33 Proceso apoyo a la planificación del desarrollo parroquial	113
Tabla 34 Proceso hacer uso de las instancias de participación ciudadana	115

Tabla 35 Proceso unidad financiera y compras públicas.....	119
Tabla 36 Proceso unidad de secretaría y relaciones públicas.....	121
Tabla 37 Proceso de generar, administrar y controlar los productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional	124
Tabla 38 Proceso programación, formulación y aprobación del presupuesto.....	129
Tabla 39 Proceso ejecución y evaluación del presupuesto	131
Tabla 40 Presupuesto de ingresos.....	133
Tabla 41 Presupuesto de egresos	134
Tabla 42 Proceso estado de situación financiera	140
Tabla 43 Estado de situación financiera.....	141
Tabla 44 Proceso estado de resultados	145
Tabla 45 Estado de resultados	146
Tabla 46 Proceso estado de ejecución presupuestaria	149
Tabla 47 Estado de ejecución presupuestaria	150
Tabla 48 Proceso balance general.....	153
Tabla 49 Balance General	154
Tabla 50 Proceso flujo de efectivo	158
Tabla 51 Estado flujo de efectivo.....	159
Tabla 52 Evaluación financiera	161
Tabla 53 Ejecución presupuestaria de gastos.....	162
Tabla 54 Indicadores financieros	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Árbol de problemas	18
Gráfico 2	Árbol de objetivos	19
Gráfico 3	Procesos	30
Gráfico 4	Mapa de las parroquias rurales de Otavalo	62
Gráfico 5	Relaciones entre los miembros de los GADPR.....	67
Gráfico 6	Existencia de una estructura orgánica funcional	68
Gráfico 7	Conocimiento pleno de las funciones de los GADPR	69
Gráfico 8	Medición de la gestión administrativa	70
Gráfico 9:	Herramientas que utilizan los GADPR	71
Gráfico 10;	Herramientas que utilizan los GADPR	72
Gráfico 11:	Apoyo o asistencia técnica de entidades públicas	73
Gráfico 12:	Frecuencia de eventos de motivación y capacitación	74
Gráfico 13:	Uso de un sistema contable financiero	75
Gráfico 14:	Uso de un sistema contable financiero	76
Gráfico 15:	Evaluación de los resultados de los GADPR	77
Gráfico 16:	Acuerdo con un modelo de gestión por procesos	78
Gráfico 17:	Tipo de gestión que se aplica en los GADPR	80
Gráfico 18:	Nivel de gestión realizada por los GADPR.....	83
Gráfico 19:	Calificación de la Gestión de los GADPR por la población	84
Gráfico 20:	Calidad de las obras ejecutadas por los GADPR según la población	85
Gráfico 21:	Nivel de participación ciudadana en la gestión de los GADPR según la población	86
Gráfico 22:	Mejora del desempeño con la aplicación de un modelo por procesos	87
Gráfico 23:	Estructura orgánica por procesos de los GADPR	96
Gráfico 24:	Mapa de procesos gobernantes	104
Gráfico 25	Proceso planeación estratégica.....	105
Gráfico 26	Proceso gestión estratégica institucional.....	107
Gráfico 27:	Mapa de procesos habilitantes de asesoría.....	109
Gráfico 28	Proceso comunicación social.....	110
Gráfico 29	Proceso apoyo a la planificación del desarrollo parroquial.....	112
Gráfico 30	Proceso de hacer uso de las instancias de participación ciudadana.....	114
Gráfico 31:	Mapa de procesos habilitantes de apoyo.....	117
Gráfico 32	Proceso unidad financiera y compras públicas	118
Gráfico 33	Proceso unidad de secretaría y relaciones públicas	120
Gráfico 34:	Mapa de procesos agregadores de valor.....	122

Gráfico 35 Proceso de generar, administrar y controlar los productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional	123
Gráfico 36 Proceso de elaboración del presupuesto de los GADPR	127
Gráfico 37 Proceso programación, formulación y aprobación del presupuesto	128
Gráfico 38 Proceso ejecución y evaluación del presupuesto.....	130
Gráfico 39 Proceso estado de situación financiera	139
Gráfico 40 Proceso estado de resultados	144
Gráfico 41 Proceso estado de ejecución presupuestaria	148
Gráfico 42 Proceso balance general	152
Gráfico 43 Proceso flujo de efectivo.....	157

RESUMEN

Los más importantes desafíos que tienen las organizaciones e instituciones en el siglo XXI, es alcanzar altos desempeños que les permitan crecer, ser competitivos y ofertar servicios públicos de calidad a la población. La gestión administrativa y financiera por procesos constituye un sistema integral y se considera como un instrumento de conocimientos, principios y herramientas específicas para lograr la calidad en la prestación de servicios en todas sus manifestaciones. El presente estudio, determinó que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo no disponen de una gestión administrativa y financiera por procesos, ocasionando problemas relacionados a la medición de desempeño de los programas y proyectos que ejecutan y no les permite medir el presupuesto con relación a los procesos y resultados. Este proyecto propone la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos Administrativos y Financieros para los GADPR del Cantón Otavalo, de tal manera que cuenten con una herramienta que les permita la utilización óptima de los recursos, la generación de la información, a través de los bienes y/o servicios más eficaces y eficientes.

PALABRAS CLAVES:

- Modelo de gestión por procesos
- Desempeño de los programas y proyectos
- GADPR: Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales
- Generación de la información
- Prestación de servicios
- Utilización óptima de los recursos

ABSTRACT

The most important challenge facing organizations and institutions in the 21st century is to achieve high performance that allows them to grow, be competitive and offer high quality public services to the population. The Administrative and Financial Process Management is a comprehensive system that provides knowledge, principles and specific tools needed to achieve quality of service delivery in all instances. This study presents that the Autonomous Decentralised Rural Governments of District Otavalo (*Cantón Otavalo*) do not have an administrative and financial process management system, which in turn causes problems related to measuring budget and performance of current projects and programs, with regards to processes and results. This project proposes the implementation of a Model for Administrative and Financial Process Management for *GADPR: Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales* for District Otavalo (*Cantón Otavalo*), so that they have a tool that allows them an optimal use of resources and management of information, resulting in more effective and efficient goods and services.

KEYWORDS:

- Process Management Model
- Performance of programs and projects
- *GADPR: Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales*
- Generation of information
- Service delivery
- Optimal use of resources

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito implementar un Modelo de Gestión por Procesos Administrativos y Financieros para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, provincia de Imbabura, aplicable al actual período de gestión: 2014 – 2019, lo que permitirá mejorar el desempeño en la gestión de los recursos: talento humano, materiales, tecnológicos, económicos – financieros.

El trabajo consta de cuatro capítulos, los cuales incluyen lo siguiente:

En el capítulo I, se presenta el plan de tesis, en el que se analiza el problema, se hace una justificación del tema, se plantean hipótesis, objetivos generales y específicos, se determinan las variables y se señala la metodología, las técnicas e instrumentos de investigación aplicados en el proceso de investigación. También se utiliza el instrumento del marco lógico para analizar la situación problemática, desarrollándose así el árbol de problemas, el árbol de objetivos, matriz de involucrados, matriz de planificación del proyecto y matriz de impactos.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, se fundamenta en forma sustentada los temas y subtemas que tienen que ver con el presente estudio. Se analizan temas referentes a la administración pública, el Estado y la administración pública, las entidades públicas, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR), las características de la gestión administrativa por procesos y la gestión financiera por procesos, y sobre los modelos de gestión administrativos y financieros.

En el capítulo III, se realiza el diagnóstico situacional de la problemática en estudio. Para ello se determinan los antecedentes, las variables e indicadores diagnósticos, se estructura la matriz de relación diagnóstica, se identifica la población, así como las técnicas e instrumentos de investigación. Posteriormente se realiza el análisis y evaluación de la información obtenida de las encuestas a los Secretarios/Tesoreros (as) de los GADPR y de las entrevistas a los Presidentes (as) de los GADPR. Con ello se estructura la matriz FODA, se realizan los cruces estratégicos y se identifica el problema diagnóstico.

En capítulo IV, se desarrolla la propuesta que consiste en la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos Administrativos y Financieros para los GADPR del

Cantón de Otavalo. Se finaliza expresando en forma clara y concreta las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de estudio.

El presente trabajo tiene gran trascendencia e importancia porque el Modelo de Gestión por Procesos Administrativos y Financieros en los GADPR de Otavalo, mejorará el desempeño de los funcionarios y directivos para que ofrezcan un servicio público de calidad a la ciudadanía.

La problemática identificada referente al bajo desempeño de directivos y funcionarios de los GADPR de Otavalo, se la hará frente al implementar un Modelo de Gestión por Procesos Administrativos y Financieros para lograr la eficacia administrativa y eficiencia financiera en todos los procesos y resultados en beneficio de la población de Otavalo. La gestión que se la percibe como una mera ejecución de obras y gestiones individuales inconexas donde pasan a convertirse en una gestión sistemática, colectiva, basada en el desarrollo de procesos administrativos y financieros que son evaluados y monitoreados en forma permanente.

La investigación realizada es de tipo descriptivo, debido a que se efectuó un análisis detallado de la recopilación de la información sobre la situación problemática, lo que permitió realizar el diagnóstico situacional, para luego identificar el problema diagnóstico, elaborar la matriz FODA y también el marco lógico del área problemática.

El trabajo investigativo recibió el apoyo y facilidades de los actores involucrados como son el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal y los Gobiernos Autónomos Descentralizados Rurales (GADPR) de Otavalo. También resultó favorable para la investigación, el hecho de que el investigador se desempeña actualmente como Director Financiero del GAD Municipal de Otavalo, donde se tuvo información clara, real y de primera fuente.

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. Tema

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA IMBABURA, PERÍODO 2014 - 2019”

1.2. Antecedentes

El Estado Ecuatoriano en el ámbito político y democrático ha tenido importantes transformaciones, mediante reformas a la Constitución de la República, con el propósito de buscar el bienestar para el país y los habitantes. Estas reformas constitucionales, implicaron que las demás leyes deban ser también actualizadas y una de ellas es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establecido en el año 2013.

Los procesos de descentralización y autonomía requieren de un esquema ordenado de asignación de competencias a cada nivel de gobierno para que impulsen un modelo de Estado inteligente e integrado, encaminado a lograr el bienestar colectivo. Es imprescindible vincular el proceso de descentralización y de autonomía a la dinámica de desarrollo local y nacional para lograr un desarrollo territorial equilibrado. El COOTAD establece regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial: consejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales rurales; definiendo sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

Para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR), se crea un marco normativo más desarrollado, de tal manera que entre otros aspectos importantes considera las modificaciones respecto a las disposiciones sobre los planes, presupuestos, comisiones, legislación, decisiones – votaciones, dietas y remuneraciones.

Los GADPR en el ámbito de sus competencias tienen la capacidad para dictar sus propios acuerdos y resoluciones, al igual que las normas reglamentarias de carácter administrativo, con el fin de dinamizar las gestiones y acciones que vayan en beneficio de la entidad y a través de ella a la población de la respectiva jurisdicción. Contarán con su Presidente, quien es el representante legal y hasta cierto punto el administrador del GADPR, así como también de los Vocales respectivos.

En el cantón Otavalo y particularmente en los GADPR, objeto de estudio, se considera importante conocer aspectos relativos a la realidad cantonal, mismo que está situado

en la zona norte del Ecuador y al sur oriente de la provincia de Imbabura, tiene una superficie de 579 kilómetros cuadrados; la ciudad de Otavalo se localiza al norte del callejón interandino a 110 kilómetros de la capital Quito y a 20 kilómetros de la ciudad de Ibarra, se encuentra a una altura de 2.565 metros sobre el nivel del mar.

1.3. El problema

1.3.1. Definición del problema

El trabajo de investigación determina las características de la gestión administrativa y financiera de los GAD parroquiales en el cantón Otavalo y la influencia en el servicio que ofrecen las diversas juntas parroquiales a sus pobladores.

1.3.2. Planteamiento del problema

Son notorias las dificultades motivadas por el bajo desempeño en el servicio público del país por parte de las entidades públicas. En particular, los gobiernos seccionales no incorporan estrategias para lograr un mejor desempeño, no se optimizan los recursos escasos disponibles, quedando mucho por hacer en diferentes campos del servicio administrativo - financiero.

El GADPR como institución autónoma descentralizada frente a las dificultades que presenta actualmente, debe desarrollar iniciativas para generar recursos y aprender a resolver los problemas que le asisten, ante lo cual es elemental contar con una estabilidad política auténtica, en la que cada ciudadano experimentará un nuevo tipo de responsabilidad colectiva.

Los GADPR del cantón Otavalo actualmente están siendo administrados de manera empírica. La mayoría de las autoridades parroquiales (Presidente, Secretarios-Tesoreros-Vocales) presentan un alto desconocimiento de aspectos estructurales-funcionales de los organismos seccionales. Los directivos parroquiales desconocen aspectos básicos que van desde la normativa hasta las responsabilidades como miembros de las mismas. Estas dificultades son mucho más fuertes en los procesos administrativos- financieros, que constituyen instrumentos considerados como la “columna vertebral de la gestión” que dan operatividad a los GADPR.

Por lo tanto, se hace necesario buscar mecanismos para lograr eficiencia y eficacia, reduciendo las actividades antieconómicas, disminuyendo el desperdicio y las ineficiencias, ante lo cual se propone un Modelo de Gestión por Procesos para los

Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

1.3.3. Formulación del problema

¿Cuáles son los efectos principales producidos por el bajo desempeño en la gestión de los GADPR del Cantón Otavalo?

1.3.4. Delimitación del problema

Delimitación temporal

La presente investigación trata sobre las dificultades de gestión administrativa y financiera de los GADPR de Otavalo, provocada principalmente por la no aplicación de la gestión por procesos en el actual período, 2014-2019.

Delimitación espacial

El alcance del proyecto de investigación territorialmente incluye las nueve parroquias rurales del cantón Otavalo: 1) Miguel Egas Cabezas, 2) San José de Quichinche, 3) San Pablo del Lago, 4) Eugenio Espejo, 5) González Suárez, 6) San Rafael de la Laguna, 7) San Juan de Ilumán, 8) Selva Alegre y 9) San pedro de Pataquí.

1.4. Justificación

El COOTAD, establecido en el 2013, en sus artículos 64 y 65 señala las funciones, así como las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales. Como consecuencia de esta base legal se considera indispensable que estos gobiernos preparen sus propias herramientas técnicas administrativas, que les permita desarrollar con absoluta normalidad las gestiones en beneficio de los habitantes.

Es muy importante desarrollar este tema de investigación, porque se ha notado que las autoridades de los GAD parroquiales rurales del cantón Otavalo desarrollan la gestión con una serie de problemas, en especial de carácter administrativo-financiero.

Los beneficiarios directos de esta propuesta constituyen los miembros del GAD parroquial, lo que permitirá desarrollar una administración eficiente y eficaz, desde el punto de vista del cumplimiento de sus derechos, tal como lo establece el COOTAD en su parte pertinente.

Los beneficiarios indirectos son los pobladores de las nueve Parroquias Rurales, quienes contarán con una acertada administración de los recursos que realicen las autoridades, lo que redundará en los mismos organismos en el desarrollo del Plan del Buen Vivir de las comunidades.

La construcción de esta propuesta resulta significativa, debido a la experiencia del autor e investigador, de alrededor de 32 años en la administración pública, de ellos 26 años en funciones en los Municipios de la provincia de Imbabura. Hay que destacar que el investigador, desde el 15 de mayo del 2014 labora como Director Financiero en el GAD Municipal de Otavalo, siendo parte del equipo directivo de la actual Administración Municipal, liderada por el Alcalde el Abogado Gustavo Pareja Cisneros.

El desarrollo del presente proyecto está sustentado en el orden legal, debido a que la misma normativa: Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de los GADPR del Cantón Otavalo, determinan que éstos organismos deben contar con sus propias herramientas legales, técnicas y administrativas para el buen desenvolvimiento de sus actividades. Por otra parte, con las autorizaciones generadas desde cada Gobierno Parroquial por medio de los respectivos oficios, se deja constancia de determinada pauta legal con respecto a la viabilidad correspondiente.

El proyecto está enmarcado dentro del campo del profesionalismo y especialización del Investigador; por lo tanto, se cuenta con los conocimientos, creatividad y experiencia necesarios para plantear un instrumento técnico en el ámbito administrativo financiero, mediante la propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, permitiendo mayor eficacia administrativa y eficiencia financiera.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las características de los modelos por procesos administrativos y financieros para ser aplicados en el contexto de los GADPR de Otavalo.
- Realizar un análisis situacional de los GADPR para la definición de la problemática de los procesos administrativos-financieros.
- Formular un modelo de gestión que permita el mejoramiento de los procesos administrativos financieros de los GADPR de Otavalo.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

¿Cómo incide la inexistencia del modelo de gestión por procesos en la eficacia y eficiencia administrativo-financiera y en la calidad del servicio que ofrecen los GADPR de Otavalo a la ciudadanía?

1.6.2. Hipótesis específicas

- ¿Cuál es la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión por procesos en el contexto de los GADPR de Otavalo?
- ¿Cuál es la incidencia del bajo desempeño en los GADPR de Otavalo en la gestión de los procesos administrativos- financieros?
- ¿Con la aplicación de un modelo de gestión por procesos, se optimiza el uso de los recursos económicos y administrativos para alcanzar un alto desempeño de los GADPR?

1.7. Metodología, técnicas e instrumentos

1.7.1. Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo, porque se detalla las características del objeto de estudio, que consiste en presentar una interpretación de las realidades y hechos con respecto al tema; es decir, exponer la solución que verdaderamente demandan los GADPR del cantón. Son los resultados del estudio de campo los que determinan los requerimientos con respecto a ofrecer por parte del Investigador a través de un Modelo de Gestión por Procesos.

1.7.2. Métodos

Método inductivo

Permite experimentar y comprender la información obtenida con la finalidad de evaluar las observaciones de hechos particulares relacionados con el Modelo de Gestión por Procesos para las Juntas Parroquiales Rurales de Otavalo; constituye el procedimiento necesario para llegar a generalidades sobre la realidad de los organismos a través del registro, la observación y fichaje bibliográfico.

Método deductivo

El método deductivo se aplicó en las diferentes etapas de la investigación, partiendo de las leyes, normas, ordenanzas, reglamentos y procedimientos indispensables que se basó en el estudio y ciertas herramientas dentro del ámbito administrativo financiero, por medio de la aplicación de las técnicas como es la entrevista y la encuesta. En sí, ayudó en la interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Método analítico

El método analítico se aplicó para realizar un estudio minucioso de cada uno de los elementos que constituyen la investigación del proyecto, con la finalidad de identificar las causas y efectos que predominan en el accionar de las Juntas Parroquiales Rurales, con relación al campo administrativo y financiero, utilizando las técnicas de investigación señaladas.

1.7.3. Técnicas

Las técnicas de investigación utilizadas en el presente trabajo de fin de titulación son:

Entrevistas: Que se aplicaron a los Presidentes (as) de los GADPR del cantón Otavalo en los aspectos de gestión.

Encuestas: Que igualmente se aplicaron a los Secretarios (as) – Tesoreros (as) de los GADPR del cantón Otavalo en el orden de las actividades de carácter administrativo - financiero. También se aplicó una encuesta de opinión a los pobladores de las nueve parroquias sobre la gestión de los directivos de los GADPR en cada una de ellas.

1.7.4. Instrumentos

Como instrumentos para desarrollar las técnicas de investigación se formularon cuestionarios en las encuestas y entrevistas, así como la utilización de medios o materiales tecnológicos: grabadora para recopilar algunas encuestas, filmadora, cámara fotográfica para sacar evidencias, computador para procesar la información y estructurar la tesis en todas sus manifestaciones, celular para estar comunicado y en contacto con quienes facilitaron valiosos datos e información.

1.8. Variables

Tabla 1 Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Inexistencia de un Modelo de Gestión por Procesos	Eficacia administrativa y eficiencia financiera
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Bajo desempeño en los GADPR de Otavalo	Gestión de los procesos administrativos y financieros
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Aplicación de un modelo de gestión por procesos administrativos y financieros	Optimización del uso de los recursos económicos y mejor desempeño de los GADPR

Fuente: GADPR Otavalo

Elaborado por: César Pinto

1.9. Marco lógico

Tabla 2 Matriz de involucrados

GRUPOS E INSTITUCIONES	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
GAD OTAVALO	Alineación y articulación de la gestión administrativa y financiera	<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos <p>Alcalde Concejales Direcciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales y equipos • Transporte • Tecnológicos <p>MANDATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • El COOTAD • LOSEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente articulación y alineación en la gestión administrativa y financiera entre los GADs parroquiales rurales y el GAD de Otavalo

DIRECCIÓN FINANCIERA	Vincular a la gestión por procesos financieros, Lograr mayor eficiencia y eficacia financiera en el GAD de Otavalo	RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • Humanos Dirección Financiera Personal técnico administrativo <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales y equipos • Transporte • Tecnológicos MANDATOS <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • EI COOTAD • LOSEP 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica una gestión financiera por procesos
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Vincular a la gestión por procesos administrativos, Lograr mayor eficiencia y eficacia administrativa	RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • Humanos Dirección Administrativa Personal técnico administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica una gestión administrativa por procesos

		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales y equipos • Transporte • Tecnológicos <p>MANDATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • EI COOTAD • LOSEP 	
DIRECCIÓN PARTICIPACION CIUDADANA	Lograr mayor vinculación a los procesos participativos a los GADs parroquiales rurales.	<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos <p>Dirección Participación ciudadana</p> <p>Personal técnico administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente participación en actividades y en la gestión de los GADs parroquiales rurales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Tecnológicos <p>MANDATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • El COOTAD • LOSEP • Ley Orgánica de Participación Ciudadana 	
<p>PRESIDENTES Y TESOREROS/SECRETARIOS DE LOS GADs PARROQUIALES RURALES</p>	<p>Lograr mayor eficacia y eficiencia administrativa y financiera, Alcanzar mayor integración, articulación y alineación con el GAD de Otavalo</p>	<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos <p>Directivos de los GAD parroquiales</p> <p>Personal técnico administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empírica e improvisada • Bajos niveles de eficiencia financiera y eficacia administrativa • Obras inconclusas por insuficiente y falta de recursos económicos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Tecnológicos <p>MANDATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • El COOTAD 	
POBLACIÓN DE LAS PARROQUIAS	Mayor cumplimiento en las gestiones, proyectos y obras en beneficio de la comunidad	<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos Ciudadanas/os • Recursos Materiales <p>MANDATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador 2008. • El COOTAD 	Disminución de la credibilidad de la población hacia la gestión de los GADs parroquiales rurales.

Fuente: GADPR Otavalo

Elaborado por: César Pinto

1.9.1. Árbol de problemas

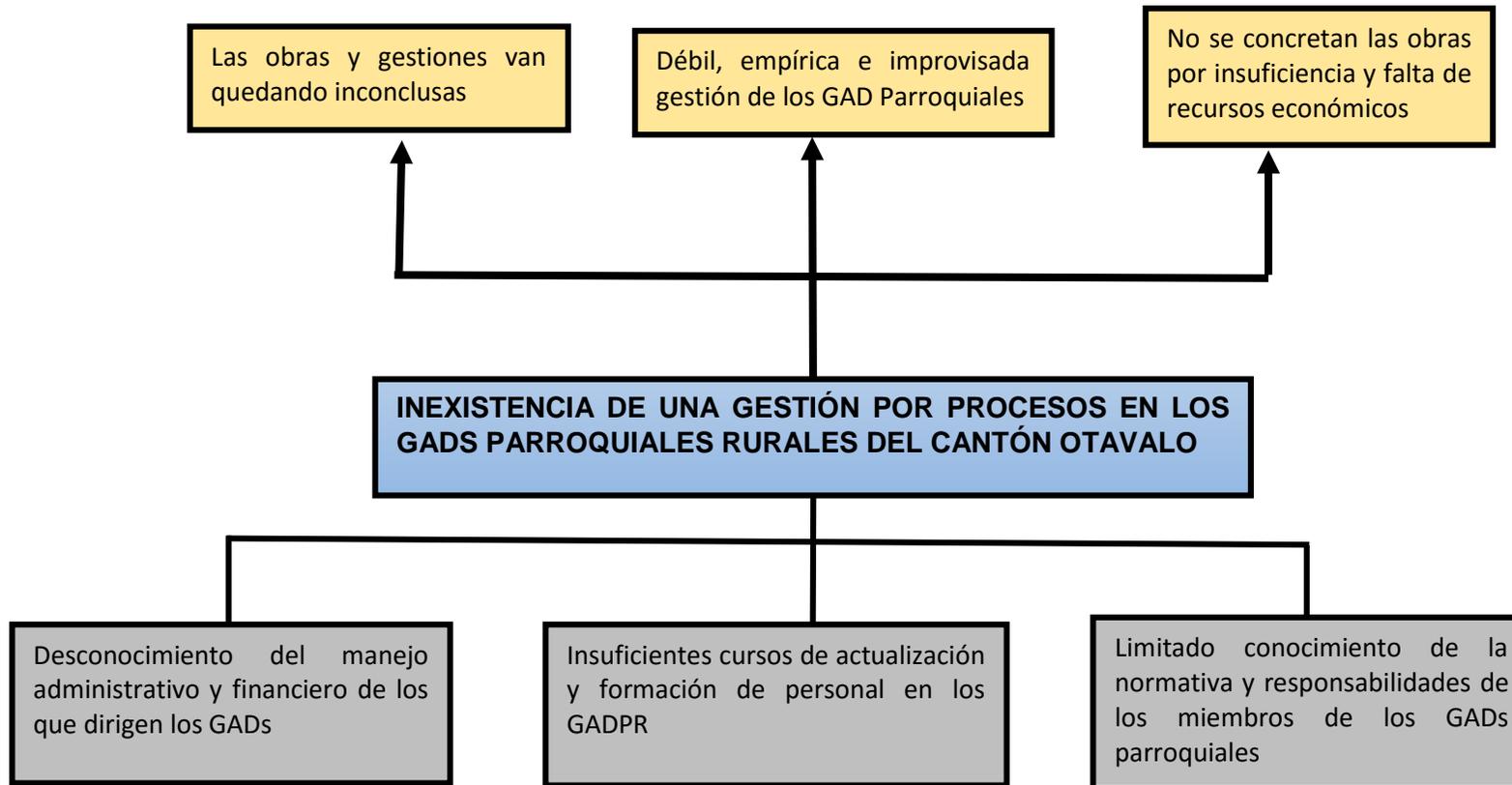


Gráfico 1 Árbol de problemas

Fuente: GADPR Otavalo

Elaborado por: César Pinto

1.9.2. Árbol de objetivos

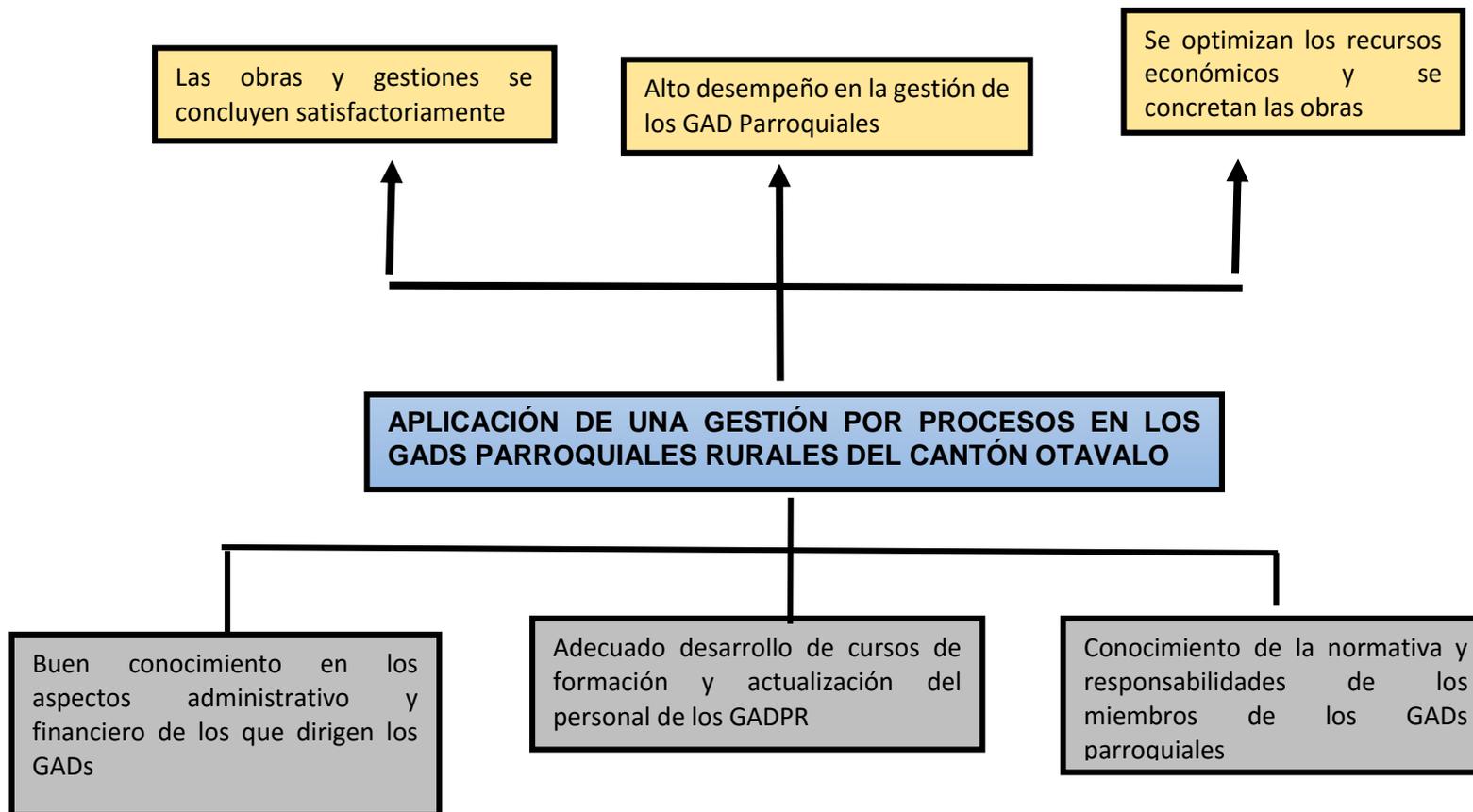


Gráfico 2 Árbol de objetivos

Fuente: GADPR Otavalo

Elaborado por: César Pinto

1.9.3. Matriz de planificación del proyecto

Tabla 3 Matriz de planificación del proyecto

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
<p>OBJETIVO DE DESARROLLO: Alinear la estructura organizacional del Municipio de Otavalo y los GADs parroquiales rurales, con la misión y visión institucional, mediante un enfoque en los procesos, productos y servicios, para lograr el bienestar social y económico de los ciudadanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> El 100 % de los GADs parroquiales rurales alineados a la estructura organizacional del Municipio de Otavalo, mediante un enfoque de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Rendición de cuentas de la Alcaldía y GADs parroquiales rurales de Otavalo PDOT de Otavalo y de las parroquias 	<ul style="list-style-type: none"> Las partidas presupuestarias se asignan oportunamente.
<p>OBJETIVO DEL PROYECTO Proponer un Modelo de Gestión por Procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, diseñado y aplicado</p>	<ul style="list-style-type: none"> El 100 % de los GADs parroquiales rurales aplican el modelo de gestión por procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de la propuesta de modelo de gestión por procesos para los GADs rurales de Otavalo 	<ul style="list-style-type: none"> La propuesta del modelo de gestión por procesos es validada y defendida en la UTPL. Las Juntas Parroquiales de Otavalo aceptan y apoyan la propuesta del modelo de gestión por procesos

<p>RESULTADOS COMPONENTES</p> <p>1. Modelo de gestión administrativa y financiera para los GADs parroquiales rurales de Otavalo, diseñado para enero del 2016.</p> <p>2. Modelo de gestión administrativa y financiera para GADs parroquiales rurales de Otavalo, implementado y aplicado para abril del 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tesis y propuesta presentadas en su totalidad y sustentados con éxito, para enero 2016. • Modelo de gestión por procesos difundido e implementado en el 100 % de los GADs parroquiales rurales de Otavalo, en abril 2016 		<ul style="list-style-type: none"> • Documento de la Tesis y propuesta • Ponencia escrita de la defensa • Fotografías • Título de cuarto nivel: Maestría. • Documento de constancia de entrega de la propuesta. • Informe de seguimiento de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad Técnica Particular de Loja, desarrolla sin imprevistos el calendario académico. • Los GAD parroquiales de Otavalo asumen la Gestión por Procesos.
<p>ACTIVIDADES</p> <p>1.1. Elaborar el anteproyecto de tesis y propuesta</p> <p>1.1.1. Elaborar un Diagnóstico situacional del escenario de gestión.</p> <p>1.1.2. Recopilar la fundamentación teórica de la propuesta</p> <p>1.1.3. Presentación y sustentación de la Tesis y Propuesta en la UTPL</p>	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel • Impresiones • Copias • Anillados • Empastados • Uso de internet • Movilizaciones 	<p>Costos</p> <p>\$2350</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de anteproyecto, tesis y propuesta • Acta de grado • Lista de Presidentes y Secretarios Tesoreros asistentes a la reunión de socialización de la 	<p>CONDICIONES PREVIAS:</p> <p>El GAD de Otavalo, las Direcciones Financiera y Administrativa mantienen su apoyo a la propuesta.</p>

<p>1.2. Implementación de la propuesta en los GADs parroquiales rurales.</p> <p>1.2.1. Entrega y socialización de la propuesta a los GADS parroquiales rurales.</p> <p>1.2.2. Aplicación de la propuesta. Desarrollo de los procesos.</p>			<p>propuesta del modelo de gestión por procesos.</p>	
---	--	--	--	--

Fuente: GADPR Otavalo

Elaborado por: César Pinto

1.10. Matriz de impactos

Tabla 4 Impacto social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Incremento de obras de beneficio social en la parroquia						X		2
Satisfacción de la población por la gestión realizada por los GADPR						X		2
Bienestar comunitario y participación social						X		2
Total						6		6

Elaborado por: César Pinto

Total, impacto social: 6/3: 2

- **Incremento de obras de beneficio social en la parroquia**

Con el aumento de obras ejecutadas durante la gestión parroquial de los GADPR, se logrará una mayor cobertura y los beneficiarios serán la ciudadanía que vive en las diferentes parroquias de Otavalo.

- **Satisfacción de la población por la gestión realizada por los GADPR**

Con la gestión por procesos administrativos y financieros desarrollados por los GADPR se incrementará la satisfacción de los usuarios hacia la gestión parroquial, debido a que ésta será más eficaz y eficiente.

- **Bienestar comunitario y participación social**

La gestión por procesos administrativos y financieros en los GADPR lo que busca es el bienestar comunitario. También aumenta la participación ciudadana en la dirección parroquial, porque se va constituyendo en una acción participativa por procesos, donde los ciudadanos son parte importante de ella.

Tabla 5 Impacto económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Optimización de los recursos económicos y financieros de los GADPR							x	3
Eficacia financiera de los GADPR						X		2
Presupuestos para la ejecución y terminación de obras					x			1
Total					1	2	3	6

Elaborado por: César Pinto

Total, impacto económico: $6/3 = 2$

- **Optimización de los recursos económicos y financieros de los GADPR**

La gestión financiera por procesos en los GADPR de Otavalo, permitirá la acertada administración con el uso óptimo de los limitados recursos económicos-financieros, con la finalidad de lograr una mejor distribución de los mismos. La gestión por procesos de manera particular facilita la ejecución de proyectos de inversión pública.

- **Eficacia financiera de los GADPR**

Mediante la aplicación de la gestión de procesos financieros, la consecución de resultados será mucho más efectivo cumpliendo con las metas propuestas en los planes de trabajo de los GADPR.

- **Presupuestos para la ejecución y terminación de obras**

Con la gestión financiera por procesos se logrará un mayor cumplimiento en las obras planificadas por los GADPR, con lo cual la satisfacción de los beneficiarios de la población será más evidente.

Tabla 6 Impacto institucional

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Optimización de los recursos de los GADPR							x	3
Eficacia administrativa de los GADPR						X		2
Eficiencia de los GADPR con la gestión por procesos					x			1
Total					1	2	3	6

Elaborado por: César Pinto

Total, impacto institucional: $6/3 = 2$

- **Optimización de los recursos de los GADPR**

Con la aplicación del Modelo de Gestión por procesos en los GADPR, se optimizarán los recursos de talento humano, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos respectivos.

- **Eficacia administrativa de los GADPR**

La gestión administrativa por procesos de los GADPR, permitirá el uso óptimo de los recursos, por lo tanto, se cumplirán en forma efectiva las metas y los objetivos previstos en la planificación operativa anual y en los PDOT.

- **Eficiencia de los GADPR con la gestión por procesos**

La obtención de resultados se medirá fundamentalmente con la gestión por procesos de carácter financiero, procurando con ello la mejor ejecución de las obras, que es el principal referente de acción de los directivos de los GADPR.

Tabla 7 Impacto general

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Impacto social						x		2
Impacto económico						X		2
Impacto institucional						x		2
Total						6		6

Elaborado por: César Pinto

Total, impacto general: $6/3 = 2$

En un sentido general la ejecución del presente proyecto tiene un nivel de +2, lo que constituye que la incidencia que tendrá a nivel social, económico e institucional, estará encaminada al mejoramiento de la gestión administrativa -financiera de los GADPR, que será por procesos para beneficio de la ciudadanía del cantón Otavalo.

1.12. Presupuesto

El costo aproximado de la realización de la investigación y desarrollo de la propuesta de la presente tesis es de USD 2.350 dólares americanos, recursos que son financiados por el autor del presente trabajo de titulación.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco referencial

En la experiencia empresarial un modelo administrativo está constituido por las técnicas, procesos y sistemas administrativos, que están adaptados a las necesidades organizacionales y de quienes laboran en la institución, empresa u organización.

La toma de decisiones empresariales importantes, se la debe hacer de una manera organizada, inteligente y racional, lo que requiere del uso de herramientas como lo es el modelo financiero. De hecho, esta situación va a minimizar los riesgos que se presentan en el futuro.

Las actividades que se relacionan con los flujos de capital y dinero, ya sea entre las personas o empresas constituyen los modelos financieros.

El empleo de un modelo financiero admite :1) Establecer los recursos que se requieren para lograr las metas organizacionales; 2) Determinar la estructura financiera para el logro de un óptimo funcionamiento; 3) Evaluar el impacto de algunas decisiones; y 4) Evaluar el impacto de los factores externos como son las demandas de usuarios y las políticas gubernamentales.

Silva (2009) determina que según las Normas ISO 9000:2000 se define al Proceso como el *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados.”*. (p27)

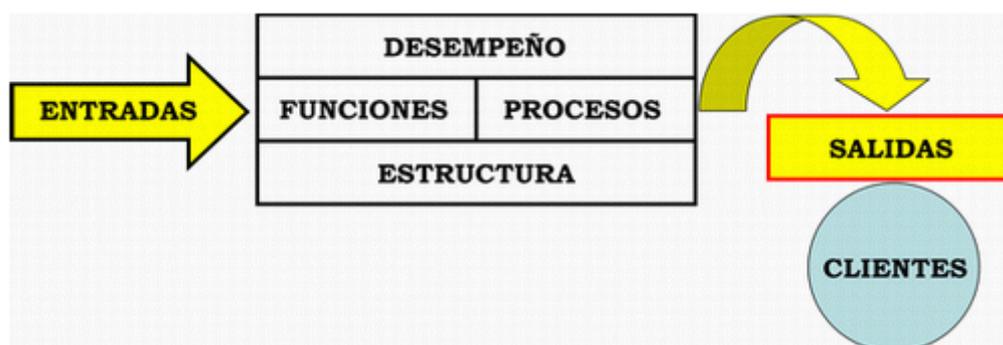


Gráfico 3. Procesos

Fuente: Gerencia Pública Integral, Silva (2009)

Al conjunto de acciones y actividades que toma uno o más insumos y que generan bienes o servicios de valor para los usuarios constituye un proceso, esto involucra la utilización de recursos para transformar los elementos de entrada, en resultados de valor o útiles para el beneficiario interno o externo.

Sin duda la gestión por procesos constituye un instrumento que busca el mejoramiento de las organizaciones, mediante la ejecución de técnicas y herramientas que permitan la optimización de los recursos.

Un proceso en sentido general tiene las siguientes ventajas:

- Mejora los ciclos de prestación de servicios
- Reduce los errores y costos en que se incurre
- Motiva la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Promueve a todo el personal a un mejor desempeño

Es importante para la planificación y gestión de los procesos, la descripción de cada uno de ellos. Al definir el proceso, el líder, los clientes, los usuarios, los proveedores, en fin, todo el personal o talento humano que participa en la ejecución de las actividades, alcanzan una visión integral. Además, potencia el trabajo en equipo, mejorando la comunicación organizacional, para promover la calidad de los productos y servicios.

A la identificación de los factores que intervienen en el proceso se la denomina caracterización, Estos factores deben ser controlados y monitoreados, lo que constituye el fundamento de la tarea de gerenciar.

Hay características innatas que diferencian las entidades públicas de las entidades privadas, esto se debe tomar en cuenta permanentemente. Las organizaciones públicas son en gran medida influenciadas por las condiciones políticas y están más expuestas a la opinión pública, por ello necesitan de mayor coordinación. Los objetivos que tienen las entidades públicas son que las organizaciones públicas se ubican en un ambiente más influido por las condiciones políticas, más abierto a la opinión pública; por lo tanto, requieren de mayor coordinación. Los objetivos que persiguen las organizaciones públicas son variados y están poco definidos.

Silva, (2009) señala que: *“Organizar una entidad pública equivale al diseño de una casa. Reorganizar, equivale al diseño y ejecución de la refacción de una casa ya existente, con gente habitándola. En ambos casos estamos en presencia de actividades de diseño, pero son situaciones distintas...”*. (p47)

Por ello es necesario introducir cambios en las organizaciones del sector público. Dentro de estas transformaciones cada jurisdicción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para alcanzar el desarrollo y como garantía del buen vivir, mediante el ejercicio de las competencias que tienen los GADPR. Estos estarán integrados por ciudadanos electos democráticamente, quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

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

En el documento del COOTAD establecido por la Dirección de Comunicación del Ministerio Coordinador de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, (2013) establece en el Capítulo IV, Artículo 24 : “Las parroquias rurales constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón, a través de ordenanzas expedidas por el respectivo concejo municipal o metropolitano”; en este sentido, los GADPR del país, tendrán la responsabilidad de promover el desarrollo del sector rural, en la construcción del buen vivir.

De esta manera con el COOTAD, comienza un nuevo reordenamiento territorial en el país, con el objetivo de descentralizar las funciones y competencias de las regiones, para que alcancen un nivel de autonomía que permita desde lo local transformar al país, superando las inequidades.

En ese escenario los GADPR se conforman como Gobiernos Parroquiales, los cuales se constituyen como unidades de ejecución de las políticas públicas del Estado, en las áreas de salud, vivienda, educación, seguridad, para lo cual tendrán los recursos económicos necesarios.

El COOTAD (2013), en su Artículo 63 determina que:

“Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural será la

cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural".
(p.64).

El GADPR es el órgano de gobierno de la parroquia rural y está integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral, mientras que el segundo vocal más votado será el vicepresidente del GADPR.

Son varias las atribuciones de los GADPR según el Artículo 67 del COOTAD (2013), donde cada una de ellas está destinada a velar por el bienestar de la población mediante una eficiente y eficaz administración del organismo. Desde luego que la mayoría de las atribuciones de los GADPR tienen relación con aspectos administrativos –financieros.

2.2. Marco conceptual

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección, así como la definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. En el caso de los GADPR de Otavalo, estarán plenamente definidos los procesos y rutas a seguir para mejorar el desempeño.
- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son internacionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización. Existen algunos procesos relevantes dentro de los GADPR de Otavalo entre ellos se destacan los financieros y administrativos.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. Los GADPR de Otavalo deben constituirse en un verdadero sistema de gestión financiera y administrativa por procesos.

- **Procedimiento:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en:
 - a) Documentos que contienen el objeto o campo de aplicación de una actividad;
 - b) Qué debe hacerse;
 - c) Quién debe hacerlo;
 - d) Cuándo, dónde, cómo se debe llevar a cabo;
 - e) Qué materiales, equipos, documentos deben utilizarse; y
 - f) Cómo debe controlarse y registrarse.

Los procedimientos y procesos están claramente definidos para desarrollarlos en la gestión por procesos de los GADPR.

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. Las tareas están vinculadas a los procedimientos o procesos dentro del modelo de gestión por procesos administrativos y financieros de los GADPR de Otavalo.

- **Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y un final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

- **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

- **Producto:** Resultado de un proceso. Estos productos son verificables porque determinan el logro de las metas o cumplimiento de actividades dentro del modelo de gestión por procesos de los GADPR de Otavalo.
- **Calidad:** Grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos. La calidad en el desarrollo de la gestión por procesos será una de las metas por alcanzar en los GADPR de Otavalo.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Una de las finalidades del modelo de gestión por procesos es la plena satisfacción del cliente, usuario o ciudadanía en general.
- **Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política, los objetivos necesarios para lograr dichos objetivos. El Sistema de Gestión que se aplicará es por procesos administrativos y financieros.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La Gestión en los GADPR será por procesos.
- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

- **Gestión de la Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

2.3. Marco espacial

La investigación se la realizó en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, en las nueve parroquias rurales: 1) Miguel Egas Cabezas, 2) San José de Quichinche, 3) San Pablo del Lago, 4) Eugenio Espejo, 5) González Suárez, 6) San Rafael de la Laguna, 7) San Juan de Ilumán, 8) Selva Alegre y 9) San pedro de Pataquí.

2.4. Marco temporal

La investigación junto a la ejecución de la propuesta que es un modelo de gestión administrativa-financiera por procesos en los GAD parroquiales rurales del cantón Otavalo, durará el tiempo del período de gobierno de la actual administración, es decir 2014 a 2019.

2.5. Marco legal

La presente investigación y propuesta se fundamenta principalmente en las siguientes Leyes:

- **Constitución de la República del Ecuador.**

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el art. 267 se establecen las competencias exclusivas de los GADPR:

Art. 267.- Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.

2. *Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.*
3. *Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.*
4. *Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.*
5. *Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.*
6. *Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.*
7. *Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.*
8. *Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.*

En el ámbito de sus competencias, territorio y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos como resoluciones. (p. 87)

La propuesta de aplicación de un modelo administrativo-financiero por procesos en los GADPR, promueven el desarrollo integral de las parroquias de Otavalo, lo cual impulsa el Plan del Buen Vivir, esto está en el art. 278 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), a ese respecto:

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. *Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional, local y en la ejecución como control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.*
2. *Producir, intercambiar, consumir bienes, servicios con responsabilidad social y ambiental. (p. 90).*

- **El Plan Nacional del Buen Vivir**

El Estado Ecuatoriano por medio del Plan del Buen Vivir (2013) busca planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y redistribuir equitativamente la riqueza para alcanzar el buen vivir.

La presente propuesta de un modelo administrativo y financiero por procesos de los GADPR está alineada con el Plan del Buen Vivir (2013-2017). Se vincula entre otros al principio del Buen Vivir hacia la igualdad, la integración y la cohesión social.

“Al ser el individuo un ser social, se propone retomar a la sociedad como unidad de observación e intervención y a la igualdad, inclusión y cohesión social como valores que permiten promover el espíritu cooperativo y solidario del ser humano”. (p. 20-21)

- **Ley Orgánica de Servicio Público.**

Existen algunos artículos de esta Ley que se refieren a los GADPR, en los aspectos siguientes:

Jornada de trabajo: La jornada de trabajo de los funcionarios del GADPR será de 8 horas diarias de lunes a viernes, según lo estipula el art. 25 de la LOSEP:

De la jornada de trabajo. - Las jornadas de trabajo podrán ser:

“Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, según el caso, que no serán considerados como parte de la jornada de trabajo”. (p.9.)

Remuneraciones: Las remuneraciones de los funcionarios de los GADPR está regulada en la LOSEP, en su art. 3, que manifiesta:

“Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general”. (p. 8).

- **Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público**

Es un instrumento que lo emite el Ministerio de Finanzas y que para el presente proyecto investigativo se ha tomado como base el actualizado al 4 de noviembre del 2015 (Finanzas, 2015), de manera específica para la estructuración de los formatos de presupuesto y estados financieros, que constituyen parte fundamental de la propuesta respecto al Modelo de Gestión por Procesos Financieros para los Gobiernos Parroquiales del cantón Otavalo. El citado clasificador considera fundamentalmente los códigos y las partidas presupuestarias con sus respectivos significados, a fin de que toda entidad pública aplique de conformidad con su naturaleza y tipo de actividad.

- **COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD desarrolla lo establecido en la Constitución y establece el marco legal para la organización territorial y el funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados. Este Código consta de 9 títulos, 599 artículos, 9 disposiciones generales, 31 disposiciones transitorias y 2 disposiciones derogatorias y reformativas.

El COOTAD establece en un solo cuerpo normativo lo contenido en la Ley de Régimen Municipal, la Ley de Régimen Provincial, la Ley de Juntas Parroquiales, La Ley de Descentralización del Estado y Participación Social.

Establecido en el 2013 se refiere a las atribuciones que tienen los miembros de los consejos provinciales, cantonales y parroquiales. Se refiere también a los roles de la autoridad que ejerce como ejecutivo a nivel local. En otros artículos se refiere a los mecanismos de participación y control social.

- **PDOT: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo y de las Parroquias Rurales.**

La formulación de los PDOT, expresados en la Constitución vigente (art.264), el COOTAD (art.296), el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, determinan el mandato que tienen los GADs municipales y parroquiales en el cumplimiento de sus metas y estrategias que garanticen el desarrollo equitativo, con participación de la ciudadanía.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Otavalo, fue elaborado por el GAD Municipal, con los aportes de los representantes de parroquias, comunidades, organizaciones, gremios, instituciones educativas, entre otras instancias sociales de la jurisdicción, luego se socializó a los presidentes y vocales de los GADs parroquiales, mediante talleres.

Según explicación dada por el Director de Planificación del GAD Municipal de Otavalo:

“El PDOT contiene un diagnóstico social, cultural, educativo, económico, productivo, ambiental, entre otras áreas, que se lo realizó con los actores sociales del cantón Otavalo, en tres encuentros y es una herramienta para planificar el desarrollo. Constan las etapas

de diagnóstico, propuesta y modelo de gestión, que se complementan con programas y proyectos. Tiene una vigencia de cinco años y deberá actualizarse en el 2019”.

2.6. La administración pública

Jaramillo, (2011) sostiene que:

"La Administración Pública es la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, etc., como a dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones que se susciten o presentaren". (p.17)

Las gestiones de gobierno que realicen los organismos de la Administración Pública deben promocionar e impulsar el bien público en los diferentes aspectos económicos, seguridad ciudadana, protección, educación. La administración pública deberá atender a las peticiones y reclamos de los ciudadanos para lograr resoluciones pertinentes y adecuadas.

La Administración Pública constituye la actividad política, jurídica y técnica que ejerce jerarquía e imperativamente el Presidente de la República, de acuerdo con las funciones constitucionales, legales y reglamentarias, para satisfacer necesidades de acuerdo con los principios de eficiencia, agilidad y transparencia, descentralización, desconcentración, racionalización y economía de los servicios; la coparticipación y solidaridad social.

De acuerdo a esto el objetivo de la administración pública es la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad.

Según la Constitución de la República del Ecuador publicada por el Registro Oficial (2008), establece lo siguiente referente a la Administración Pública:

“Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. (p.79)

2.6.1. El Estado y la administración pública

La Administración Pública se constituye como el sistema administrativo de un Estado, de una ciudad, una parroquia, una comuna o centro poblado; y que existe principalmente para dos cosas:

- Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
- Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

Según Rodríguez Peñaherrera, (2008), manifiesta que: *“El papel y funcionamiento de la Administración Pública en el Ecuador ha estado influenciado directamente por el estilo de los gobiernos que han operado a lo largo de la vida republicana.”*

Para algunos gobiernos, la Administración Pública ha sido utilizada como un medio de consolidación y permanencia en el poder, mediante la repartición indiscriminada de los puestos públicos, sin considerar para ellos, requisitos de capacidad, experiencia y conocimiento.

Otros gobiernos la han utilizado como un medio para complacer los intereses de los variados grupos de presión que han actuado en el país en función de sus propósitos, generalmente contradictorios de los del Estado, buscando por lo general la conservación del status quo. Tanto un estilo como el otro han provocado una creciente desorganización y a un inorgánico crecimiento del sector público nacional.

Es tan solo en contados períodos gubernamentales que existe preocupación por analizar, resolver los problemas administrativos, así como por vincular a la Administración Pública con los objetivos del desarrollo nacional. Lastimosamente, por distintas razones los esfuerzos desplegados no lograron los resultados esperados.

En la actualidad el papel de la Administración Pública en el Estado Ecuatoriano ha tenido profundas transformaciones, acordes a lo que se denomina la Nueva Gestión Pública, como lo afirma Moyado, (2014)

“... la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público, por lo cual no cabe duda que este cambio será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica”. (p.29)

El octubre del 2010, se dicta la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) donde se fijan políticas y prácticas a las cuales el Sector Público debe ceñirse, acentuándose la centralización del Estado.

2.6.2. La organización de las entidades públicas

Las entidades públicas tienen características propias que las diferencian de las entidades privadas, las cuales deben ser tomadas en cuenta en todo momento. Las organizaciones públicas se ubican en un ambiente más influido por las condiciones políticas, más abierto a la opinión pública, por lo tanto, requieren de mayor coordinación. Los objetivos que persiguen las organizaciones públicas son múltiples y suelen estar menos claramente definidos.

Una organización pública de calidad no significa solamente el cumplimiento de la Constitución, Leyes y Ordenanzas de los GAD, sino la implantación por parte de sus autoridades de procesos de calidad. Esto significa que las instituciones públicas deberán mantener una oportunidad y calidad permanente sobre los productos y servicios que prestan a la colectividad, promoviendo también un comportamiento ético en todas sus actividades.

La calidad del servicio público es generada por personas y para personas a través de una entidad, en la medida de cumplir con los siguientes aspectos: calidad y seguridad del producto o servicio, oportunidad en los pagos, razonabilidad del costo, motivación del personal, transparencia en la recaudación.

2.7. Los gobiernos autónomos descentralizados (GAD)

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el artículo 238 se establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales, los consejos regionales. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa- financiera. Están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Los GAD están organizados de la siguiente manera:

- GAD regionales

- GAD provinciales
- GAD cantonales
- GAD parroquiales

2.7.1. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR)

El COOTAD (2013) en su Artículo 63 determina que:

“Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden”. La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

El GADPR es el órgano de gobierno de la parroquia rural y está integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral, mientras que el segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

Son varias las atribuciones de los GADPR según el Artículo 67 del COOTAD, donde cada una de ellas está destinada a velar por el bienestar de la población mediante una eficiente y eficaz administración del organismo. Desde luego que la mayoría de las atribuciones de las Juntas Parroquiales Rurales tienen relación con aspectos administrativos y financieros, porque casualmente las gestiones y acciones se derivan de dichos ámbitos institucionales.

Desde el artículo 251 hasta el artículo 274 de la Constitución de la República del Ecuador, trata lo relacionado a los GAD, incluyendo sus competencias, las cuales con referencia a los GAD parroquiales rurales son las siguientes:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.

4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

2.8. Gestión administrativa por procesos

Pérez Fernández, (2010) sostiene lo siguiente: *“Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importado si sea grande o pequeño, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales: entradas, actividades interactuantes y salidas”* (pág. 64)

En consecuencia, un proceso es el conjunto de eventos coordinados, organizados y sistematizados que se realizan en forma secuencial con un fin determinado para convertir entradas en salidas. Las entradas para un proceso son generalmente salidas de otros procesos. Los procesos de una organización son planificados y puestos en práctica para aportar valor a la misma.

2.8.1. Elementos de los procesos de administración

Los elementos fundamentales que componen un proceso con miras a entregar un resultado (producto y/o servicio) son:

- Entrada: elemento que sufre transformación.
- Recurso: conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación.
- Proveedor: persona u organización que proporciona la entrada.
- Salida: productos- servicios, deseados o no generados por el proceso.
- Cliente: destinatario del producto o servicio generado por el proceso.
- Requisitos: características o atributos del proceso de sus salidas exigidas por el cliente o propietario.
- Propietario: persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.

- Límites: son aquellos actos, hechos o actividades que marcan el inicio y el final del proceso, así como todo aquello en que se producen entradas y salidas con el exterior del mismo.
- Procedimiento: documento en el que se establece que hay que hacer y controlar, con qué medios y quiénes son los responsables de su elaboración, ejecución y mejora para asegurar que el proceso se ajuste a los requisitos del cliente y a la eficiencia necesaria.

Según lo explica; Hurtado, (2008): *“El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”*

El proceso administrativo está constituido por el desempeño de estos cuatro elementos muy importantes:

- **Planeación:** determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- **Organización:** es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante cargos con el fin del logro de objetivos.
- **Dirección:** consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.
- **Control:** permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

2.8.2. Enfoque basado en procesos

Campos, (2009) sostiene que *“El enfoque basado en procesos posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de estas actividades y el mejoramiento de la competitividad”*.

Se puede decir, en sentido general, que el conjunto de actividades para la realización de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad comercial constituye un proceso. Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos los cuales se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga plenamente las necesidades del cliente se dice que se cuenta con un enfoque basado en procesos.

El enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

La gestión basada en procesos facilita mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos o indicadores importantes de la organización.

El enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan de manera vertical, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos implanta la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

2.8.3. Estructura orgánica por procesos

En términos generales la estructura organizacional por procesos se alinea con la misión y visión institucional, con un enfoque en los procesos, productos y servicios, así como las competencias exclusivas establecidas en la Constitución de la República y funciones establecidas en el COOTAD, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico y brindar un servicio oportuno a la ciudadanía.

Los procesos más comunes en una organización de carácter público suelen ser los siguientes:

- **Proceso Gobernante.** Encargado de orientar la gestión institucional mediante políticas públicas, la expedición de normas e instrumentos para el mejor funcionamiento y organización, la articulación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de planes, programas y proyectos.
- **Proceso Habilitante.** Responsable de brindar soporte a los procesos Gobernantes y Agregadores de Valor. Su aporte es indirecto y generalmente sus usuarios son internos. El contingente de estos procesos es indispensable para lograr y alcanzar los objetivos institucionales y cubrir las expectativas de los beneficiarios.
- **Proceso Agregado de Valor.** Es el encargado de ejecutar los procesos institucionales y las actividades de soporte humano, financiero, material y de servicios, logístico, documental, que son solicitados por los otros niveles para cumplir adecuadamente con sus procesos. Proporcionan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás procesos.

La organización por procesos no abandona la estructura, sólo que ésta se vuelve más flexible y se adapta a las nuevas circunstancias. El proceso agrega valor y transforma. Todos reciben algo y lo transforman para entregárselo a la tarea siguiente. Los procesos consumen recursos, es decir que para poder ejecutar las tareas necesita insumos, que pueden ser desde datos para generar información hasta la infraestructura necesaria para trabajar.

Todo proceso entrega una salida. Esa salida es para alguien, ese alguien es el usuario, quien indica las condiciones que deben cumplir el producto o servicio.

Harmer y Champy, (2009), dicen de los procesos que “Bajo la idea de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de estas a un especialista, las organizaciones modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que resolver los problemas de los usuarios. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el usuario si el proceso global no funciona” (p.117).

Una cosa es clara: los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darle forma a las organizaciones. Esta simplificación produce cambios sustanciales hacia el interior de una organización. La característica más común y básica de la estructura orgánica por procesos es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

2.8.4. Objetivos de la gestión administrativa por procesos

La gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.

El principal objetivo es considerar a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Concluyendo, la metodología de aplicación de la gestión basada en procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza, como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores.

2.8.5. Importancia de la gestión administrativa por procesos

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP).

En ese sentido, la estructura orgánica vertical clásica se va orientándose hacia organizaciones de tipo horizontal. Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de los clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y qué hace la empresa para satisfacerlos. Este cambio de enfoque refleja a la experiencia de organizaciones que ya se han alineado a esta dirección.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente.

Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos presuponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos.

Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

2.8.6. Características relevantes de los procesos

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gestión, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, usuarios, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para que sirve lo que individualmente hace cada uno; por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación, favoreciendo de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciar.

El proceso es la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad, acciones o tareas organizadas a obtener un resultado específico y determinado.

Toda empresa u organización es un conjunto de diferentes procesos de diversas áreas trabajando en forma coordinada para conseguir un mismo fin.

Según Pérez, (2010) todo proceso está constituido por tres elementos

- Una entrada
- Una secuencia de actividades
- Una salida.

El “input” o “entrada” es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno): es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

El “output” o “salida” es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

2.9. Gestión financiera por procesos

Las instituciones públicas del sector público y privado requieren aplicar nuevas técnicas de gestión como es la gestión financiera por procesos, la cual se fundamenta en optimizar el uso de recursos y tiempos en los procesos.

2.9.1. Objetivos de la gestión financiera por procesos

El objetivo de la gestión financiera por procesos es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. La gestión financiera por procesos es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

2.9.2. Presupuesto

Definición

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Objetivos del presupuesto

En un sentido general los objetivos de un presupuesto son:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Principios del presupuesto

Los principios de los presupuestos son:

- **Coordinar** los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- **Planear** los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- **Controlar** el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- **Coordinar** y relacionar las actividades de la organización.
- **Lograr** los resultados de las operaciones periódicas.

Proceso presupuestario

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos.
- Negociación de los presupuestos.
- Coordinación de los presupuestos.
- Aprobación de los presupuestos.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos.

2.9.3. Contabilidad Gubernamental

Es la técnica que registra sistemáticamente las operaciones que realizan las dependencias y entidades de la administración pública, así como los eventos económicos identificables y cuantificables que le afecten, con el objeto de generar información financiera, presupuestal, programática y económica que facilite a los usuarios la toma de decisiones y fiscalización.

Proporcionan información financiera, presupuestal, programática y económica contable, completa y de manera oportuna para apoyar las decisiones de los funcionarios de las entidades públicas, en sus distintos ámbitos y fases del proceso administrativo, así mismo contribuir en la información recopilada en la determinación de políticas de planeación y en la programación de las acciones gubernamentales.

2.9.4. Estados Financieros

Los estados financieros, llamados también estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

Según Orozco (2009) considera que:

“Los Estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones de una empresa”. (p 138).

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos:

- a) Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados;
- b) Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso;
- c) La evolución de su patrimonio durante el período;
- d) La evolución de su situación financiera por el mismo período;
- e) Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán del ente por distintos conceptos.

2.9.5. Evaluación Financiera

La evaluación puede considerarse como aquel ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente.

La identificación de costos y beneficios resulta de contrastar los efectos generados por un proyecto con los objetivos que se pretenden alcanzar con su ejecución y puesta en marcha.

La información de la evaluación financiera debe cumplir tres funciones:

1. Determinar hasta donde todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que contribuya a diseñar el plan de financiamiento.
2. Mide la rentabilidad de la Inversión.
3. Genera la información necesaria para hacer una comparación del proyecto con otras alternativas o con otras oportunidades de inversión.

2.10. Modelos de gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesĭo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, 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.

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.

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.

2.10.1. Modelo Administrativo

El modelo administrativo se da en donde exista un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos de forma eficaz y eficiente, mediante el proceso administrativo, basándose en técnicas proyectadas a futuro.

Los modelos administrativos en la práctica empresarial están representados básicamente por técnicas, procesos y sistemas administrativos, que de una u otra manera se adaptan a las necesidades de la organización y de quienes laboran en ella.

Thompson, (2008) expresa que: *“Es un tipo de guía que las organizaciones toman como referencia y van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que estos modelos no suelen ser rígidos”*. (p.2)

Estos modelos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, enfocados a directivos; forma de trabajo, manejo de personal, horarios, modelos de seguridad para el trabajador; prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo.

Se puede determinar que los modelos que las organizaciones van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Los modelos administrativos son de gran importancia dentro de una organización pública porque contiene en forma sistemática toda la información de la historia institucional, objetivos, políticas, funciones y procedimientos que permiten contribuir al engrandecimiento de la organización.

Chiavenato, (2009), afirma que *“El trabajo de los controles administrativos generales y de las auditorías va más allá de rendir una opinión sobre el estado financiero”* (p.17).

2.10.2. Modelo Financiero

El modelo financiero es una herramienta imprescindible para la toma de decisiones empresariales importantes, de manera organizada y racional que permita minimizar los riesgos del futuro.

Los modelos financieros son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, que estudia la obtención y gestión de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

El empleo de un modelo financiero permite fundamentalmente: determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales, establecer la estructura financiera para un óptimo funcionamiento, evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos, evaluar el impacto de factores externos como demandas del usuario y políticas gubernamentales.

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.
- El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Antecedentes

En un mundo globalizado las entidades públicas y particularmente los gobiernos seccionales deben ir al ritmo del entorno, porque no pueden quedarse atrás, debido a que hoy en día es necesario incorporar estrategias para lograr un mejor desempeño optimizando los recursos disponibles, que por lo general son escasos para satisfacer las necesidades en diferentes campos del quehacer administrativo financiero.

El GAD Parroquial Rural como institución autónoma descentralizada frente a las dificultades que le depara las circunstancias del momento, debe desarrollar iniciativas para generar recursos y aprender a resolver los problemas que le asisten, ante lo cual es elemental contar con una estabilidad política auténtica, en la que cada ciudadano experimentará un nuevo tipo de responsabilidad colectiva.

Los GAD Parroquiales Rurales del cantón Otavalo actualmente están siendo gobernados y administrados de manera débil y empírica, debido a que sus autoridades, en su mayoría tienen desconocimiento de la estructura y funcionalidad de los organismos, inclusive de aspectos básicos que van desde la normativa hasta las responsabilidades como miembros de las mismas; más aún si hablamos de procesos administrativos y financieros, instrumentos considerados como la columna vertebral de la gestión y operatividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR).

Por lo tanto, se hace necesario buscar mecanismos para lograr eficiencia y eficacia, reduciendo las actividades antieconómicas, descubriendo el desperdicio y las ineficiencias, ante lo cual se propone un Modelo de Gestión por Procesos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

En ese sentido se enmarcó la investigación realizada en el Cantón Otavalo, mismo que está situado en la zona norte del Ecuador y al sur oriente de la provincia de Imbabura, tiene una superficie de 579 kilómetros cuadrados, la ciudad de Otavalo se localiza al norte del callejón interandino a 110 kilómetros de la capital Quito y a 20 kilómetros de la ciudad de Ibarra, se encuentra a una altura de 2.565 metros sobre el nivel del mar.

El cantón Otavalo se encuentra limitado: al norte con los cantones Cotacachi, Antonio Ante e Ibarra; al sur limita con el cantón Quito (Pichincha); al este con los cantones Ibarra y Cayambe (Pichincha) y al oeste con los cantones Quito y Cotacachi.

La investigación se la realizó en las nueve parroquias rurales del Cantón Otavalo, cuyas principales características son:

1. MIGUEL EGAS CABEZAS

Ubicación: Está ubicada en la parte norte de la ciudad de Otavalo, junto a la carretera Panamericana que conduce a la ciudad de Ibarra.

Población: 4.238 habitantes.

Superficie Territorial: 7.980 m²

Comunidades: Yakupata, La Bolsa, Quinchuquí, Peguche, Agato, Faccha LLacta, Arias Urcu.

2. SAN JOSÉ DE QUICHINCHE

Ubicación: En la parte occidental de la ciudad de Otavalo.

Población: 7.271 habitantes.

Superficie Territorial: 89.711 m²

Comunidades: Tangalí, Cambugán, Perugachy, Gualsaquí, Panecillo, Larcacunga, Agualongo de Quichinche, Achupallas, Minas Chupa, Motilón Chupa, Padre Chupa, Moraspungo, Cutambi, San Juan de Ingüincho, San Francisco de Ingüincho, Guachinguero, Yambiro, Huayrapungo, Acilla, Urcu Siqui, La Banda, Taminanga, Muenala, Cachicullá

3. SAN PABLO DEL LAGO

Ubicación: Al sur oriente de la ciudad de Otavalo, junto a la Panamericana que conduce a la ciudad de Quito.

Población: 8.985 habitantes.

Superficie Territorial: 64.570 m²

Comunidades: Araque, Cusinpamba, Imbaburita, Abatag, Gualabí, Cochaloma, Casco Valenzuela, El Topo, Angla, Ugsha.

4. EUGENIO ESPEJO

Ubicación: En la parte sur de la ciudad, junto a la carretera panamericana que conduce a la ciudad de Quito.

Población: 6.066 habitantes.

Superficie Territorial: 24.050 m²

Comunidades: Censo Copacabana, Cuaraburu, Pivarinsi, Pucará Alto, Huacasara, Calpaquí, Arias Pamba, Chuchuquí, Mojandita de Avelino Dávila, Puerto Alegre, Unorcie.

5. GONZÁLEZ SUÁREZ

Ubicación: A 14 Km. Al sur de la ciudad de Otavalo.

Población: 5.303 habitantes.

Superficie Territorial: 50.920 m²

Comunidades: Pijal, Gualacata, Caluquí, Mariscal Sucre, Eugenio Espejo, San Agustín de Cajas, Inty Huaycopungo.

6. SAN RAFAEL DE LA LAGUNA

Ubicación: En la parte sur del Cantón Otavalo.

Población: 4.767 habitantes.

Superficie Territorial: 19.580 m²

Comunidades: Huaycopungo, Cachiviru, Tocagón, Cuatro Esquinas, Cachimuel, San Miguel Alto, San Miguel Bajo, Sánchez Pugro.

7. SAN JUAN DE ILUMÁN

Ubicación: En la parte norte de la ciudad, sector Pinsaquí.

Población: 7.218 habitantes.

Superficie Territorial: 21.820 m²

Comunidades: Ilumán Bajo, Pinsaquí, San Luis de Agualongo, Angel Pamba, Carabuela, Jahuapamba, Sinai Yuco.

8. SELVA ALEGRE

Ubicación: En la parte occidental del Cantón, en la zona de Intag en Cotacachi.

Población: 1.722 habitantes.

Superficie Territorial: 137.860 m²

Comunidades: San Carlos de Palma Real, San Francisco, San Luis, Pamplona, Barrio Nuevo, Santa Rosa, El Quinde, La libertad, El Quinde Km 12, El Quinde Km. 18, El Quinde Azabí, De Talacos.

9. SAN PEDRO DE PATAQUÍ

Ubicación: En la parte sur occidental de Otavalo.

Población: 344 habitantes.

Superficie Territorial: 8.880 m²

Comunidades: No hay comunidades.

Barrios: Central, La Buena Esperanza, San Joaquín, La Loma, La Playa.

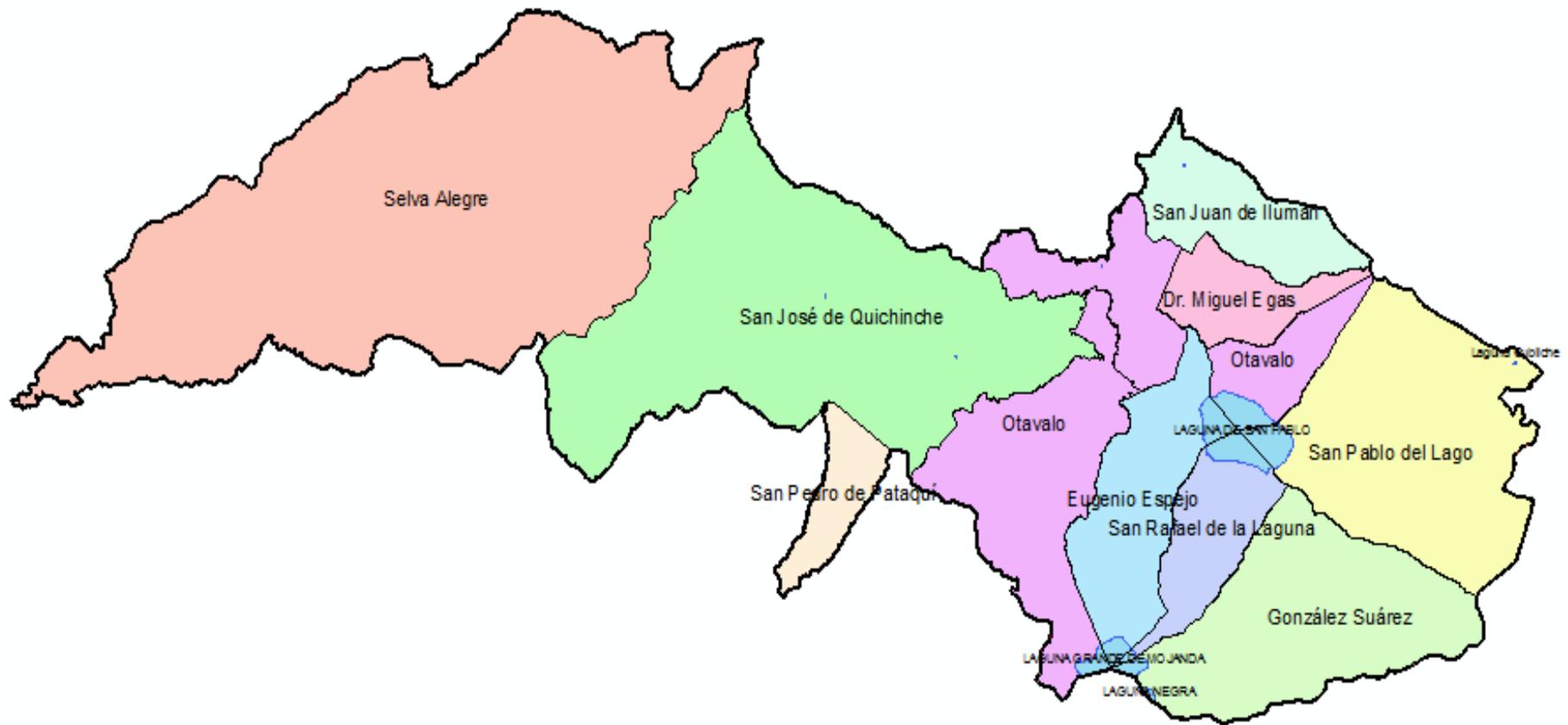


Gráfico 4 Mapa de las parroquias rurales de Otavalo

Fuente: PDOT 2015

3.2. Variables del diagnóstico

1. Comunicación organizacional
2. Organización administrativa
3. Organización financiera
4. Gestión por procesos
5. Recurso humano
6. Gobernabilidad y servicio

3.3. Indicadores del diagnóstico

Comunicación organizacional:

- Reuniones
- Formas de comunicación inter parroquial y cantonal

Organización administrativa:

- Organigrama
- Funciones
- Jerarquías

Organización financiera:

- Presupuesto
- Estados financieros
- Indicadores financieros

Gestión por procesos:

- Misión
- Atribuciones y responsabilidades
- Productos y servicios

Recurso humano:

- Motivación
- Desempeño
- Capacitación, experiencia y desarrollo

Gobernabilidad y servicio:

- Relación con la población
- Beneficiarios de la gestión

3.4. Matriz de relación diagnóstico

Tabla 8 Matriz de relación diagnóstico

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Identificar las formas de integración y comunicación entre los GAD Parroquiales Rurales de Otavalo	Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones• Formas de comunicación inter parroquial y cantonal	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta, entrevista documentos	Presidentes de los GADS Empleados
Determinar las características de la organización administrativa de los GAD Parroquiales Rurales de Otavalo	Organización administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama• Funciones• Jerarquías	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta, entrevista documentos	Presidentes de los GADS Empleados
Conocer las características de la organización financiera de los GAD Parroquiales Rurales de Otavalo.	Organización financiera	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Estados financieros• Indicadores financieros	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas	Secretarios – Tesoreros de los GADS
Considerar el grado de aplicación de la gestión por procesos en los	Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none">• Misión	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas, entrevistas	Presidentes de los GADS Empleados

GAD Parroquiales Rurales de Otavalo.		<ul style="list-style-type: none"> • Atribuciones y responsabilidades • Productos y servicios 		
Determinar los recursos humanos y talentos que conforman los GAD Parroquiales Rurales de Otavalo	Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Desempeño • Capacitación experiencia y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, entrevistas 	Presidentes de los GADS Empleados
Indagar el grado de aceptación de la población hacia el servicio ofrecido por los GAD Parroquiales Rurales de Otavalo	Gobernabilidad y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la población • Beneficiarios de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, entrevistas 	Presidentes de los GADS Empleados Pobladores

Elaborado por: César Pinto

3.5. Identificación de la población

La población a la cual se aplicaron los instrumentos de investigación del diagnóstico fue:

- Los Presidentes (as) y Vocales de los GADPR del cantón Otavalo.
- Los Secretarios (as) – Tesoreros (as) de los GADPR del cantón Otavalo.

La población total estuvo compuesta por:

Tabla 9 Población

ACTOR	Número
Presidentes(as) de los GADR	9
Secretarios(as)-Tesoreros(as)	9
TOTAL:	18

Elaborado por: César Pinto

3.6. Técnicas de investigación

3.6.1. Técnicas:

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la realización del diagnóstico situacional fueron:

1. **Entrevistas:** que se aplicaron a los Presidentes (as) de los GADPR del cantón Otavalo en los aspectos de gestión.
2. **Encuestas:** que se aplicaron a los Secretarios (as) – Tesoreros (as) de los GADPR del cantón Otavalo con respecto a la técnica y operatividad, así como a determinada población de las parroquias rurales, que manifestaron su opinión acerca de la gestión realizada por los GADPR del cantón Otavalo.

3.7. Análisis y evaluación de la información

3.7.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los secretarios/tesoreros de los GADS parroquiales.

P1. ¿Existen buenas relaciones y comunicación con el Presidente (a) y demás miembros del GAD Parroquial?

Tabla 10: Relaciones entre los miembros de los GADPR

EXISTENCIA DE BUENAS RELACIONES	F	%
SI	8	88,9
NO	1	11,1
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

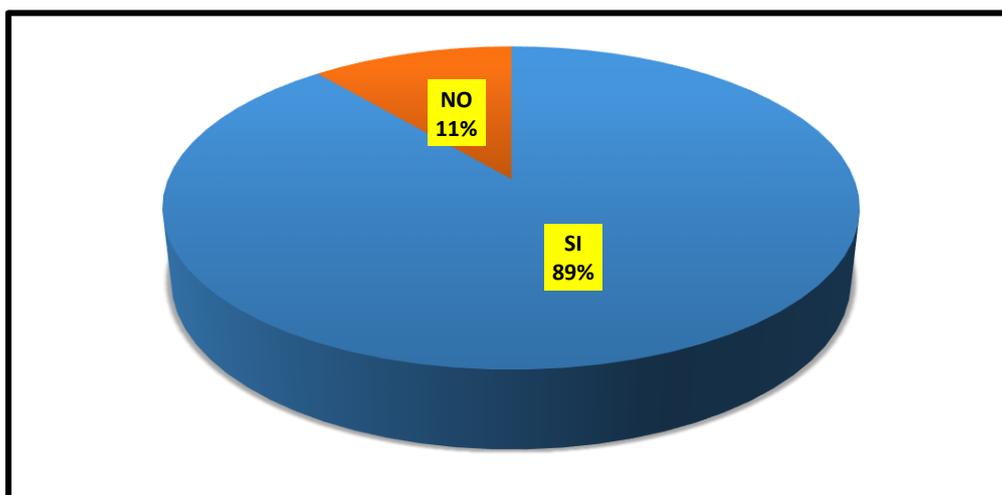


Gráfico 5 Relaciones entre los miembros de los GADPR

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede determinar que existe una muy buena comunicación entre los GADS parroquiales del Cantón Otavalo, así lo manifiestan casi la totalidad de los funcionarios de las juntas parroquiales. Estas buenas relaciones se manifiestan en la coordinación de las reuniones, en la asistencia a las convocatorias realizadas. La buena relación y comunicación entre los GADs parroquiales permite una mejor y transparente gestión.

P 2. ¿Usted conoce si existe una estructura orgánica y funcional en el GAD Parroquial?

Tabla 11: Existencia de una estructura orgánica funcional

EXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL EN LOS GADS	F	%
SI	9	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

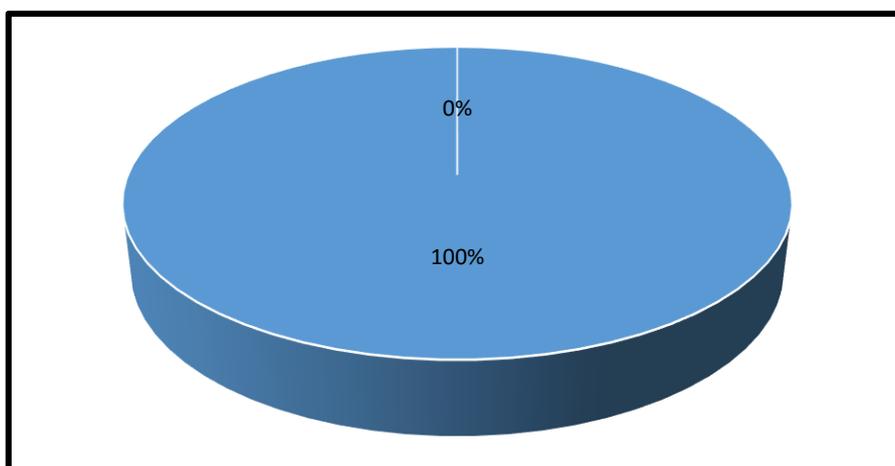


Gráfico 6 Existencia de una estructura orgánica funcional

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Todos los GADPR cuentan con un orgánico funcional, esto le ha permitido que cada funcionario sepa plenamente sus funciones y responsabilidades, estipuladas de acuerdo a la ley. De esta manera también se puede monitorear y controlar la gestión de todos los funcionarios de los GADPR.

P3. ¿Usted conoce plenamente las funciones que tiene que realizar en el GAD parroquial?

Tabla 12: Conocimiento pleno de las funciones de los GADPR

CONOCIMIENTO PLENO DE LAS FUNCIONES	F	%
SI	8	88,9
NO	1	11,1
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

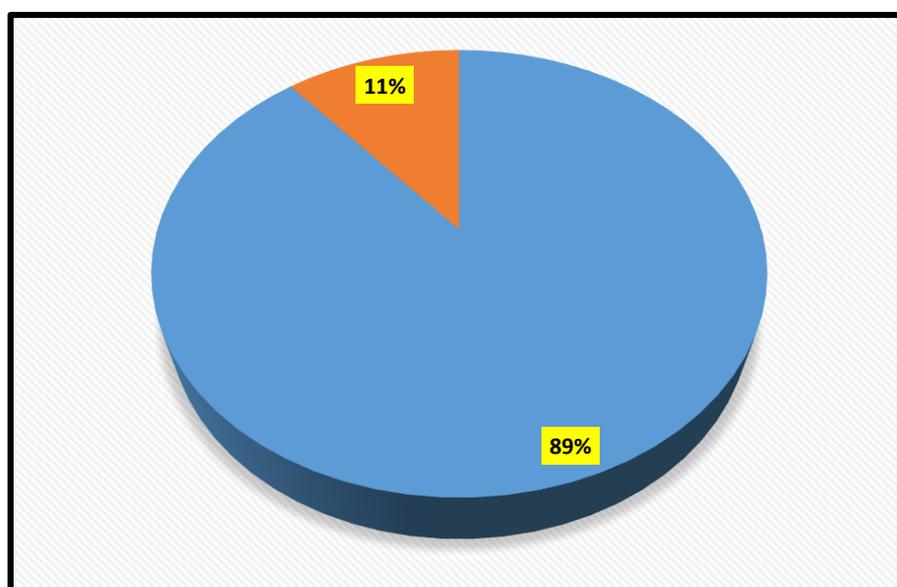


Gráfico 7 Conocimiento pleno de las funciones de los GADPR

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Según la encuesta casi la totalidad de los secretarios o tesoreros manifiestan que tienen un conocimiento pleno de las funciones que les corresponde realizar. Todas las acciones y gestiones que realizan están de acuerdo a la normativa determinada en la Constitución, el COOTAD, LOSEP que cabalmente deben cumplir con dichas responsabilidades.

P4. ¿A través de qué miden la gestión administrativa- financiera del GAD Parroquial?

Tabla 13: Medición de la gestión administrativa

MEDICION DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	F	%
Por obras ejecutadas	5	55,6
Por trámites y gestiones individuales realizados	3	33,3
Por procesos desarrollados	1	11,1
Otra	0	0,0
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

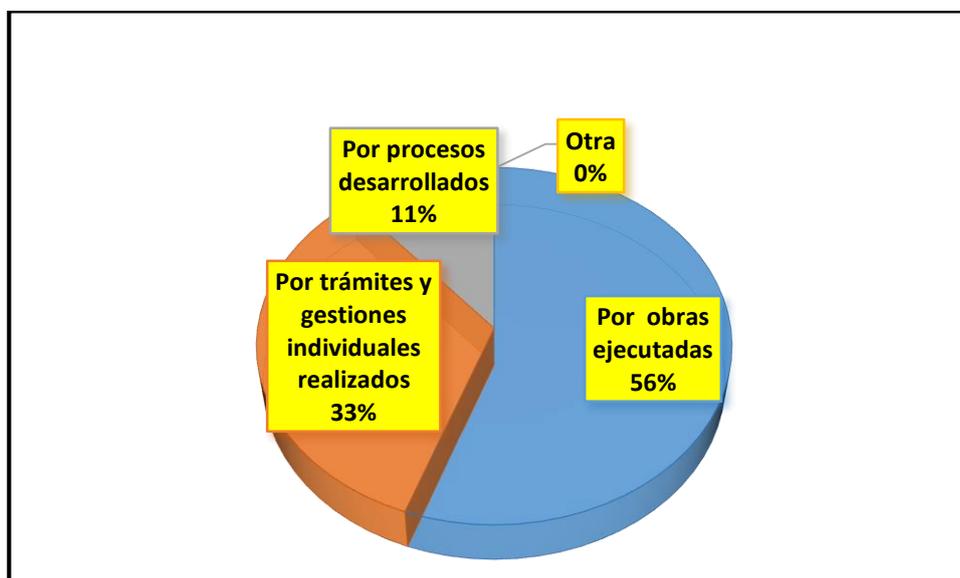


Gráfico 8 Medición de la gestión administrativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

La mayor parte de los encuestados (55.6%) considera que la gestión administrativa y financiera se le mide por las obras ejecutadas. También por los trámites y gestiones individuales que realizan los Presidentes. No conciben que la gestión administración financiera sea por procesos. Apenas una pequeña parte (11 %) considera que se puede medir la gestión por los procesos desarrollados.

P5. ¿Se apoyan en alguna herramienta o instrumento para desarrollar las actividades de carácter administrativo y financiero?

Tabla 14: Herramientas que utilizan los GADPR

APOYO EN ALGUNA HERRAMIENTA	F	%
SI	8	88,9
NO	1	11,1
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Tabla 15: Herramientas que utilizan los GADPR

HERRAMIENTA O INSTRUMENTO	F	%
Sistema o software contable	6	66,7
Harsoff del Ecuador	1	11,1
Política y procedimientos Ministerio de Finanzas	1	11,1
Normas de control interno (Contraloría)	1	11,1
Sistema de Compras Públicas	1	11,1

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

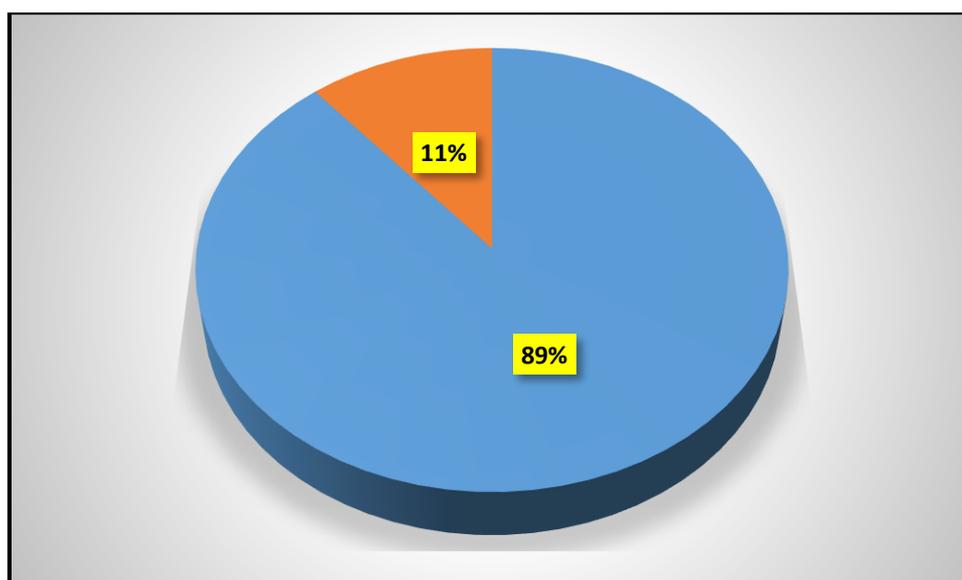


Gráfico 9: Herramientas que utilizan los GADPR

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

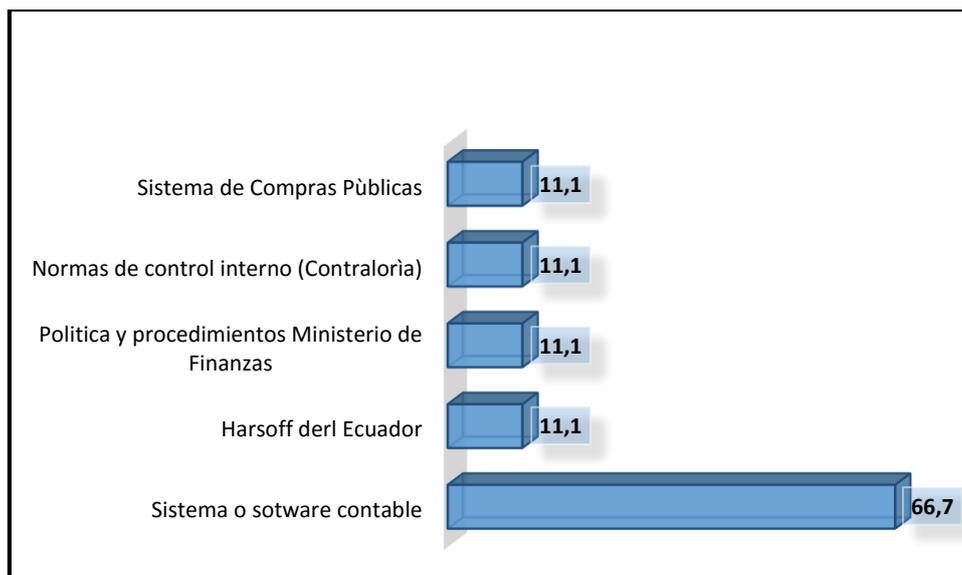


Gráfico 10; Herramientas que utilizan los GADPR

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Casi todos los GADs parroquiales de Otavalo, manifiestan que cuentan con el apoyo de alguna herramienta para el desarrollo de las actividades administrativas y financieras, debido a que estas herramientas facilitan todas estas actividades.

Los GADs en su mayoría cuentan con sistemas y softwares contables, lo que significa que se tenga mayor eficiencia en desarrollar los procesos, sin embargo, es necesario incrementar el uso adecuado de los mismos. Se están utilizando también el sistema de Compras Públicas, Harsoff del Ecuador, entre otros.

P6. Usted(es) como funcionarios del GAD parroquial reciben apoyo o asistencia técnica de otras entidades públicas

Tabla 16: Apoyo o asistencia técnica de entidades públicas

APOYO O ASISTENCIA TECNICAS DE ENTIDADES PUBLICAS	F	%
SI	5	55,6
NO	4	44,4
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

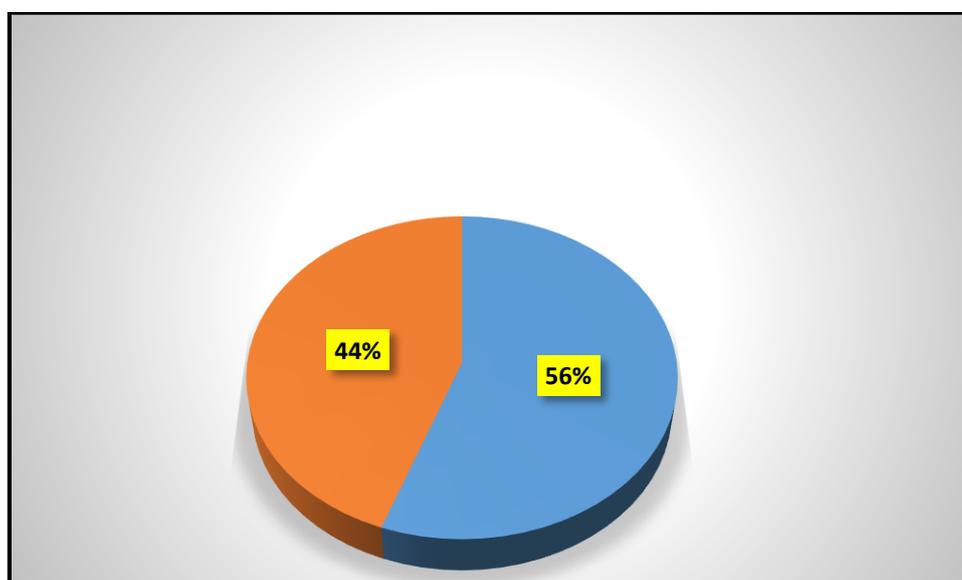


Gráfico 11: Apoyo o asistencia técnica de entidades públicas

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Un poco más de la mitad (55.6 %) de los GADs, según los encuestados está recibiendo asistencia técnica de otras entidades públicas en el plano de la cooperación interinstitucional en los sectores rurales. Sin embargo, otro tanto similar manifiesta que no hay esa cooperación ni coordinación interinstitucional entre los GADs y las entidades públicas. Las empresas y entidades públicas deben constituir un mecanismo de gestión directa de los GAD, para la prestación de los servicios públicos vinculados a sus competencias exclusivas; las cuales, con el desarrollo de mecanismos de gestión con un enfoque empresarial, privilegian la garantía de los derechos de sus ciudadanos y pueden obtener mejores resultados de calidad, oportunidad, eficiencia.

P7. ¿Los funcionarios (as) del GAD parroquial son parte de procesos de motivación y capacitación?

Tabla 17: Frecuencia de eventos de motivación y capacitación

FRECUENCIA DE PROCESOS DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN	F	%
MUY FRECUENTEMENTE	0	0,0
FRECUENTEMENTE	4	44,4
POCO FRECUENTE	4	44,4
NUNCA	1	11,1
Total	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

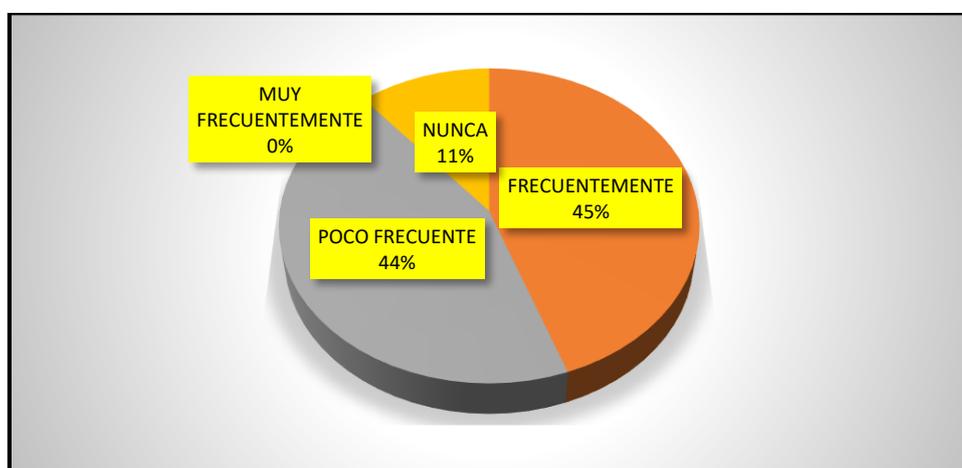


Gráfico 12: Frecuencia de eventos de motivación y capacitación

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Casi la mitad (45%) de los encuestados manifiestan que los procesos de capacitación y motivación en los GADs son frecuentes. Sin embargo, la otra mitad señala que estos procesos son pocos frecuentes (44%) y nunca se desarrollan (11%). Los procesos de capacitación y motivación ayudan a mejorar el desempeño de los funcionarios, por lo que estos deben ser muy frecuentes, de lo contrario se puede generar desmotivación e improvisación en la gestión de los GADs parroquiales de Otavalo.

P 8. ¿Usted (es) en el GAD parroquial utilizan algún sistema en el ámbito contable financiero y este es eficiente y cumple con las expectativas de la organización?

Tabla 18: Uso de un sistema contable o financiero

USO DE UN SISTEMA CONTABLE FINANCIERO	F	%
SI	8	88,9
NO	1	11,1
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Tabla 19: Uso de un sistema contable o financiero

SISTEMA CONTABLE O FINANCIERO UTILIZADO	F	%
Control Gob.	1	11,1
Naptilus	3	33,3
Harsoff del Ecuador	5	55,6
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

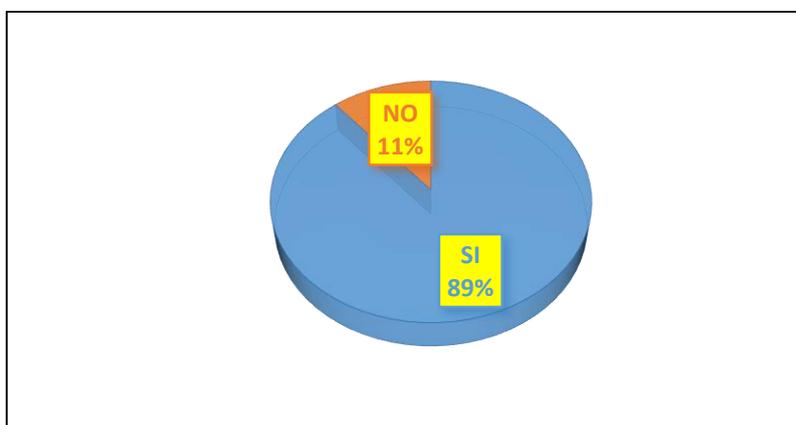


Gráfico 13: Uso de un sistema contable financiero

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

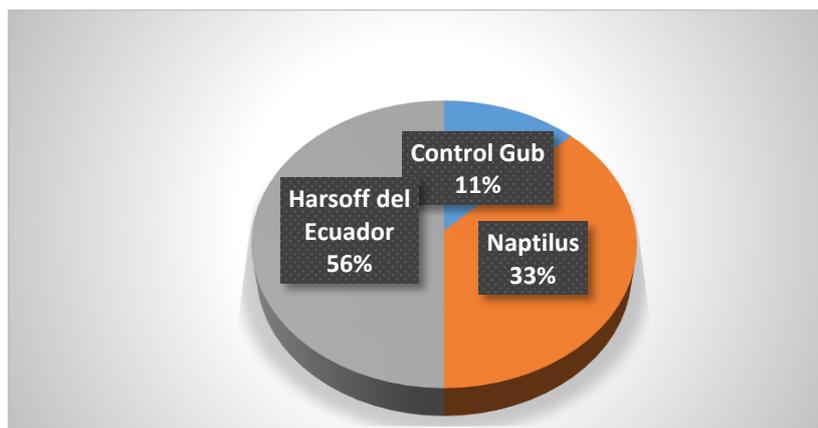


Gráfico 14: Uso de un sistema contable financiero

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Casi todos los encuestados manifiesta que en los GADS parroquiales si utilizan un sistema contable y financiero lo que facilita los trámites financieros en los GADs. Los más utilizados son Harsoff del Ecuador, Naptilus y Control Gub. Estos sistemas contables hacen más efectivo el trabajo de los GADs en asuntos administrativos y financieros.

P9. ¿Los resultados alcanzados por el GAD parroquial durante el año son sometidos a evaluaciones?

Tabla 20: Evaluación de los resultados de los GADPR

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL GAD	F	%
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

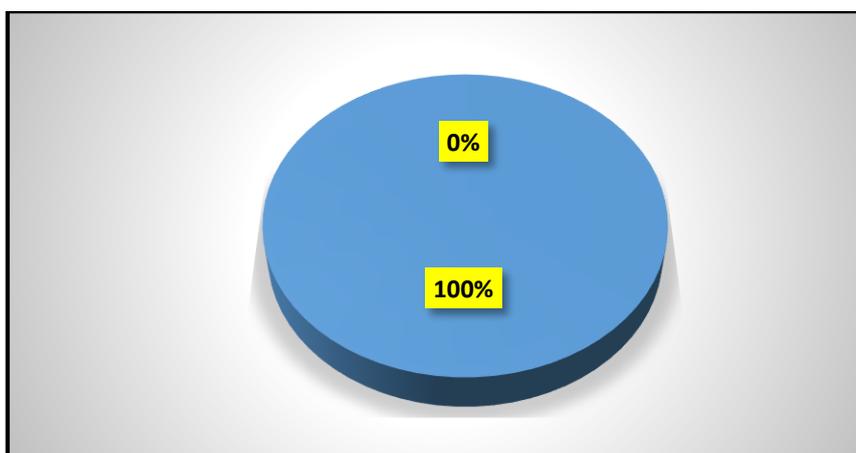


Gráfico 15: Evaluación de los resultados de los GADPR

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Según totalidad de los encuestados, se realiza la evaluación de los resultados. Sin embargo, esta evaluación es confundida con un informe del Presidente del GADPR o la rendición periódica de cuentas en la Municipalidad. No se toma a la evaluación como un proceso permanente que sea un medio no de persecución o control, sino más bien como un proceso reflexivo de mejora continua.

10. ¿Usted (es) estarían de acuerdo en desarrollar las actividades del GAD parroquial a través de un modelo de gestión por procesos?

Tabla 21: Acuerdo con un modelo de gestión por procesos

ACUERDO CON UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS	F	%
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

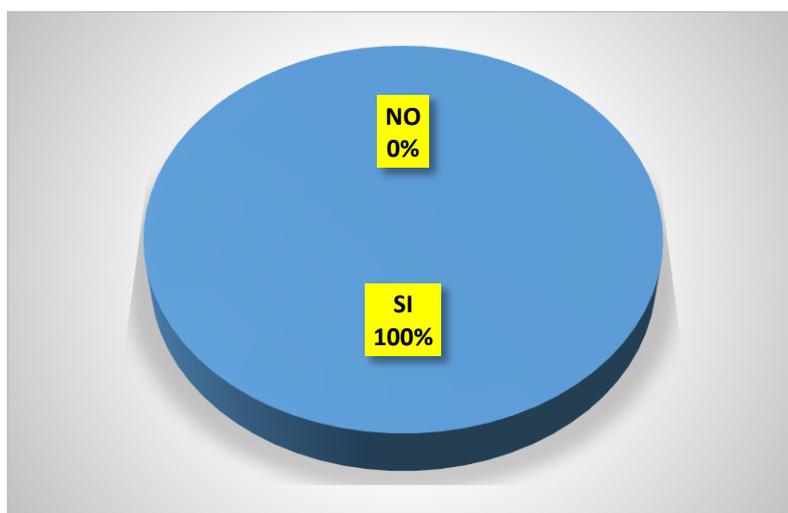


Gráfico 16: Acuerdo con un modelo de gestión por procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Los funcionarios de los GADs parroquiales están completamente de acuerdo en desarrollar todas las actividades de los GADs mediante un modelo de procesos. Esto es importante como un paso para implementar el modelo de gestión por procesos en los GADs de Otavalo.

3.7.2. Análisis e interpretación de las entrevistas a los presidentes de los GADs parroquiales.

P1. ¿Existe buena comunicación y relación entre los GAD s parroquiales rurales del cantón Otavalo?

Análisis e interpretación

Casi todos los presidentes coinciden en que existe una buena comunicación entre los GADs parroquiales rurales de Otavalo, esto ha hecho que exista una verdadera coordinación de acciones, participación permanente en reuniones de trabajo, esto ha permitido que los diferentes GADs cumplan efectivamente con sus roles en cada parroquia.

Sin embargo, uno de los Presidentes manifestó que falta mucho para lograr un trabajo conjunto y colectivo entre los GADs parroquiales rurales de Otavalo. Aún existe un trabajo aislado e independiente y sobre todo señaló que falta agilidad en el desarrollo de los proyectos de las diferentes parroquias.

Existe coincidencia con lo que manifiestan los Secretarios/Tesoreros en la encuesta, respecto a que hay buena comunicación y relación entre los GADs parroquiales rurales de Otavalo.

P2. ¿Cuenta su GAD Parroquial rural con una estructura orgánica y funcional, que le permita cumplir a cabalidad con sus responsabilidades?

Análisis e interpretación

En plena coincidencia con lo expresado por los Secretarios/Tesoreros en la encuesta, todos los Presidentes señalan que si existe una estructura orgánica funcional que le permite a los GADs desarrollar a cabalidad sus responsabilidades.

Según los Presidentes esta estructura orgánica y funcional ha permitido que se desarrolle las funciones en forma adecuada y responsable de acuerdo a la ley. Además, se trabaja de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Lo más importante es que se define el nivel jerárquico, funciones y responsabilidades de cada miembro del GAD Parroquial.

P3. ¿Desde que está usted en el GAD parroquial rural, considera que se han logrado los resultados propuestos en su gestión?

Análisis e interpretación

Más de la mitad de los Presidentes entrevistados manifiestan que no se han logrado los resultados esperados en la gestión de los GADs parroquiales. Gran parte (44%) expresa que si se han cumplido plenamente con las metas y objetivos planteados.

Hay que considerar que el aspecto económico es un limitante para la realización de obras, las cuales por falta de presupuesto se encuentran paralizadas, en especial las obras que demandan mayor inversión. Por ello el cumplimiento de lo planificado en el PAC es parcial quedando aún mucho por hacer.

P4. ¿Qué tipo de modelo de gestión se aplica en el GAD parroquial rural?

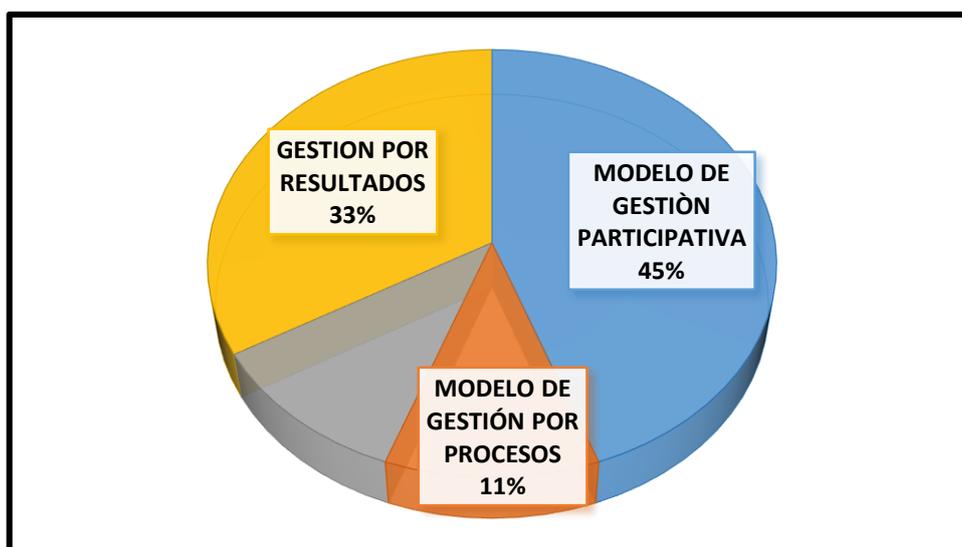


Gráfico 17: Tipo de gestión que se aplica en los GADPR

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Según los entrevistados, se vienen aplicando en los GADs parroquiales rurales algunos modelos de gestión. En mínima proporción se concibe y se aplica un modelo por procesos (11%). Existe un modelo de gestión que le llaman participativo (45%) que ha hecho de la gestión en los GADs lo más vinculante y colectiva posible. Y una tercera parte de GADs aplica lo que se denomina Gestión por resultados, es decir lo que interesa es cumplir con las metas y resultados propuestos.

P.5. ¿Cómo se efectúa la gestión administrativa, presupuestaria y financiera en el GAD parroquial rural?

Análisis e interpretación

Los Presidentes de los GADs parroquiales expresan que la gestión financiera, presupuestaria y administrativa se la realiza con las siguientes acciones:

- Las acciones realizadas están enmarcadas de acuerdo a la Ley.
- Las acciones se encuentran planificadas en el PDOT y en el PAC.
- Existe coordinación con la comunidad y se actúa de acuerdo con las necesidades de la gente.
- Se ha llegado a firmar convenios con el GAD Municipal de Otavalo y el GAD provincial de Imbabura.
- Se ha optado por la priorización de proyectos necesarios y urgentes.

P6. ¿El personal o talento humano que labora en el GAD parroquial rural considera que está motivado y capacitado para realizar sus funciones?

Análisis e interpretación

Más de la mitad de los Presidentes entrevistados determinan que el personal en forma frecuente si es capacitado y motivado. Pero también una considerable cantidad de encuestados sostiene que no ha existido ninguna capacitación o ésta ha sido esporádica y mínima. Esto tiene mucho que ver con el presupuesto asignado.

P. 7. ¿Cómo cree usted que es la percepción acerca de la gestión que realizan en el GAD parroquial de los beneficiarios o población del lugar?

Análisis e interpretación

Los Presidentes entrevistados sostienen que tienen buena aceptación e integración de la gente, pero en un 33 % o la tercera parte. En otra proporción similar manifiestan que la aceptación es parcial. Sin embargo, también dicen que la inconformidad es solo de un sector de la parroquia. La medición que hace la población sobre la gestión de los GAPR es mediante las obras realizadas, es decir los pobladores valoran los resultados de las metas cumplidas.

P.8. ¿Si estaría Usted de acuerdo en que el GAD Parroquial rural cuente con un modelo de gestión por procesos?

Análisis e interpretación

La totalidad de los entrevistados y en coincidencia con lo expuesto por los Secretarios/Tesoreros en la encuesta, manifiestan estar de acuerdo y destacan la importancia de una gestión por procesos en las entidades que vienen prestando sus servicios. Hay que destacar sin embargo que los funcionarios investigados ignoran lo que es una administración por procesos, pero les parece una propuesta interesante e innovadora.

3.7.3. Análisis de la encuesta de opinión a los pobladores de las parroquias rurales dirigidos por los GADPR

1. ¿Cómo considera usted la gestión realizada por el GADPR de su parroquia?

Tabla 22: Nivel de gestión realizada por los GADPR

NIVEL DE GESTION	F	%
Excelente	4	2,22
Muy Buena	34	18,89
Buena	12	6,67
Mala	130	72,22
TOTAL	180	100,00

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

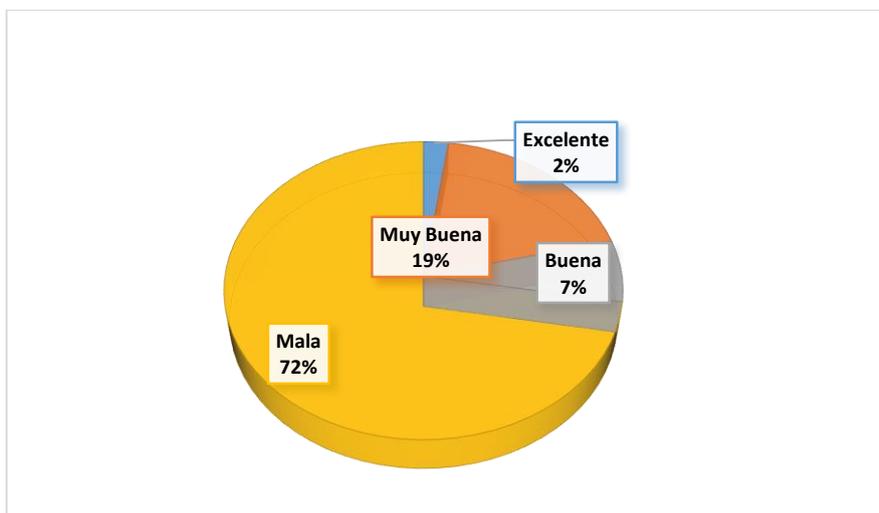


Gráfico 18: Nivel de gestión realizada por los GADPR

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Los pobladores de las parroquias rurales en su mayoría opinan que la gestión desarrollada por los GADPR es mala, esto es debido que en un sentido general la gestión de los GADPR se la ve como la ejecución de obras, por lo que en muchos casos existen obras que han quedado inconclusas en especial por la falta de recursos económicos.

2. ¿Cómo usted puede calificar la gestión que realiza el GADPR de su parroquia?

Tabla 23: Calificación de la gestión de los GADPR por la población

Indicador	F	%
Por las obras realizadas	162	90,00
Por los procesos desarrollados	10	5,56
Por el manejo de influencias	8	4,44
Otra	0	0,00
Total	180	100,00

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.



Gráfico 19: Calificación de la Gestión de los GADPR por la población

Fuente: Encuesta Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

La gran mayoría de pobladores de las parroquias de Otavalo opinan que para calificar la gestión realizada por los GADPR hay que considerar las obras realizadas.

La mayoría de las obras han quedado inconclusas por falta de recursos económicos y otras se han postergado, con lo que la credibilidad de la población hacia la gestión de los GADPR, baja notablemente.

3. ¿Las obras que están en ejecución por parte del GADPR son verdaderamente necesarias para la población de la parroquia?

Tabla 24: Calidad de las obras ejecutadas por los GADPR según la población

Calidad de obras	F	%
Muy necesarias	20	11,11
Poco necesario	53	29,44
No Necesarias	107	59,44
Total	180	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

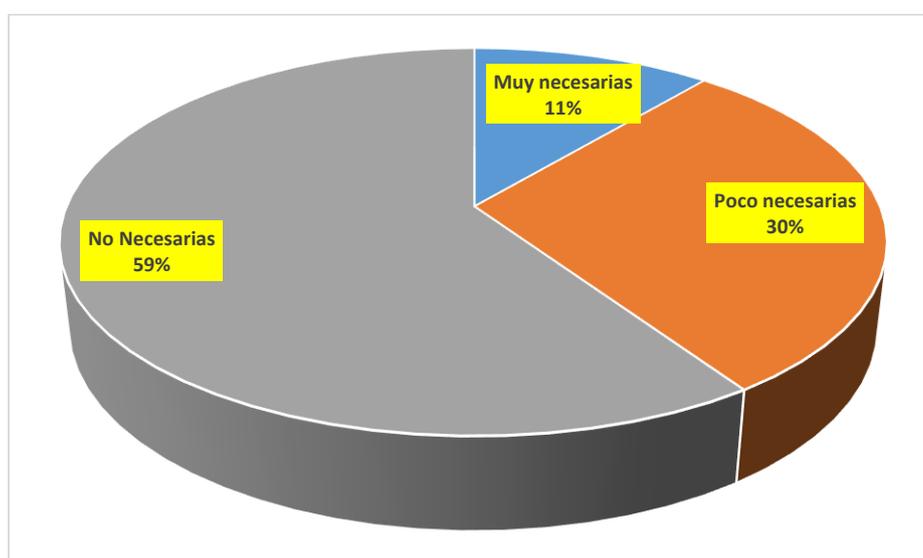


Gráfico 20: Calidad de las obras ejecutadas por los GADPR según la población

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

La gran mayoría de los encuestados opinan que las obras ejecutadas por los GADPR no son obras necesarias y poco necesarias. Esto se da porque la participación ciudadana hacia la gestión de los GADPR es muy baja, por ello que es necesaria una aplicación de un modelo de gestión administrativo- financiero, con lo cual la participación de la ciudadanía aumenta considerablemente, convirtiéndose en una administración vinculante en la actualidad.

4. ¿Cómo considera usted que es la participación ciudadana de la parroquia en la gestión del GADPR?

Tabla 25: Nivel de participación ciudadana en la gestión de los GADPR según la población

NIVEL DE PARTICIPACION CIUDADANA	F	%
ALTA	5	2,78
MEDIANA	35	19,44
BAJA	140	77,78
TOTAL	180	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

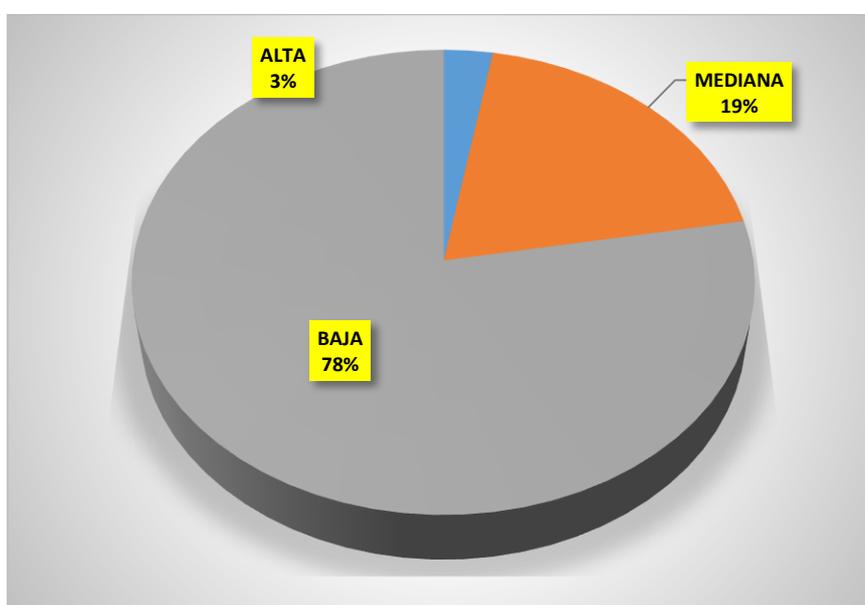


Gráfico 21: Nivel de participación ciudadana en la gestión de los GADPR según la población

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

Según la opinión ciudadana la participación ciudadana es baja ya que constituye una gestión individualizada, basada en obras y no en procesos. La gestión no es colectiva y con mínima participación ciudadana. Cuando la gestión es colectiva los procesos, programas y proyectos se los cumple a cabalidad y sobre todo satisface las expectativas de la jurisdicción.

5. ¿Cree usted que, aplicando la herramienta técnico-administrativa de una gestión por procesos en el GADPR, mejorará el nivel de desempeño del mismo?

Tabla 26: Mejora del desempeño con la aplicación de un modelo por procesos

MEJORA EL DESEMPEÑO DE LOS GADPR CON LA GESTION POR PROCESOS	F	%
MUCHO	135	75,00
POCO	37	20,56
NADA	8	4,44
TOTAL	180	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

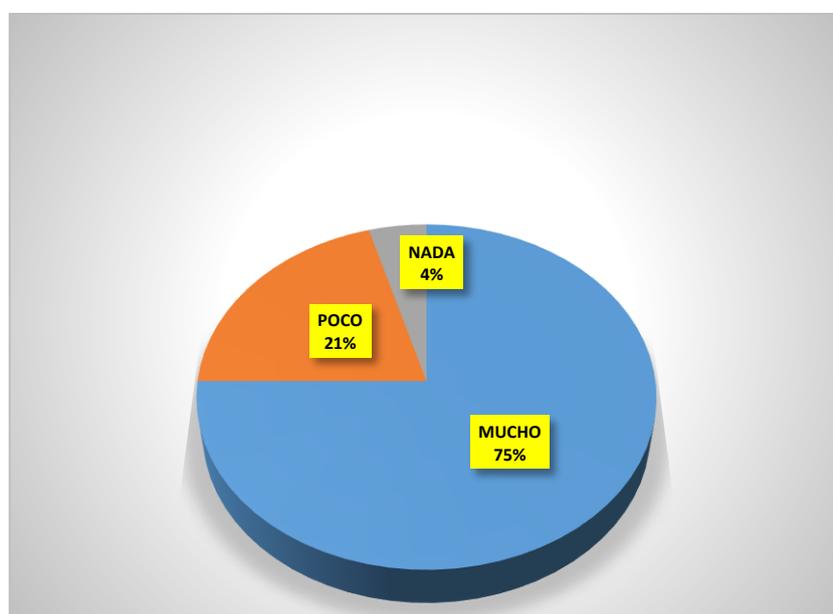


Gráfico 22: Mejora del desempeño con la aplicación de un modelo por procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por César Pinto.

Análisis e interpretación

La mayoría, de los pobladores encuestados, afirma que con la aplicación del modelo de gestión por procesos se mejora el desempeño de los GADPR, para en forma paulatina ir construyendo una gestión colectiva, con gran participación ciudadana. Esto hace que el escenario posible de aplicación de la propuesta sea favorable.

3.8. Construcción de la matriz FODA

Tabla 27 Construcción de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los GADs Parroquiales Rurales están amparados en la Constitución y en el COOTAD. • Existe una buena comunicación y relaciones entre los GADS parroquiales de Otavalo. • Tienen una planificación PDOT y PAC. • Capacidad de autogestión • Cuentan con una estructura orgánica funcional sólida. • Medición de resultados y rendición de cuentas. • Los GADs parroquiales rurales están amparados en la constitución y en la ley. • Cuentan con recursos económicos del Estado. • Buena coordinación Administrativa debido a buenas relaciones políticas entre los GADs y el gobierno local municipal. • Sus miembros son elegidos mediante consensos democráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un desarrollo sustentable con el apoyo de la comunidad. • Los GADs cuentan con el apoyo por parte del gobierno provincial, GAD Municipal de Otavalo y otras entidades públicas. • Lograr recursos económicos a través de convenios con Instituciones Públicas, privadas, y Organismos No Gubernamentales (O.N.G.), y otras. • Incorporar el modelo de gestión por procesos a la administración de los GADs.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del manejo administrativo público. • Inexistencia de una gestión administrativa y financiera por procesos • Insuficiencia y falta de recursos económicos para un desarrollo integral. • Escasa cultura administrativa y falta de capacitación. • Concepción de la gestión como ejecución de obras. • Falta de ordenanzas que faciliten la gestión de las parroquias. • No se concluyen las obras y gestiones por insuficiencia o falta de recursos económicos. • Gestión empírica e improvisada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala administración de los recursos. • Falta de apoyo económico del Estado para la ejecución de obras y desarrollo de proyectos • Paralización de obras por falta de recursos económicos. • Pérdida de aceptación de la gestión del GAD en la comunidad • Coyuntura política desventajosa para el GAD cantonal de Otavalo. • Efectos presupuestarios de la crisis económica derivada de la baja de los precios del petróleo.

Elaborado por Cesar Pinto.

3.9. Cruces estratégicos: estrategias defensivas y estrategias ofensivas

Tabla 28 Cruces estratégicos

<u>ESTRATEGIAS F O</u>	<u>ESTRATEGIAS D O</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar constantemente cada una de las actividades que realicen los GADs con sus miembros integrantes y la comunidad para lograr mejorar la gestión. • Planificar nuevos e innovadores proyectos que permitan el desarrollo de la comunidad, y dar a conocer sus planes GAD provincial y cantonal y a las otras instituciones estatales y privadas que le brindan su apoyo. • Elaborar convenios con instituciones públicas, privadas, y Organismos No Gubernamentales (O.N.G.), para obtener recursos económicos – financieros y realizar actividades y obras en bien de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitación constante al talento humano que forma parte de la función administrativa financiera de los GADs, sobre el manejo administrativo público y la gestión administrativa y financiera por procesos. • Elaborar proyectos conjuntamente entre los GADs y su comunidad, ya que esto permitirá establecer buenas relaciones, trabajo en equipo y buen clima organizacional y se ampliará la aceptación colectiva a la gestión realizada.
<u>ESTRATEGIAS F A</u>	<u>ESTRATEGIAS D A</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de gestión por procesos administrativos y financieros para los GADs parroquiales rurales para que se optimicen los recursos y se logre eficacia y eficiencia en la gestión • Elaborar planificaciones estratégicas en base al PDOT, y solicitar la ayuda del Estado y Gobiernos regionales y cantonales para poner en marcha cada uno de los planes trazados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la capacitación y socialización del modelo de gestión por procesos los GADs parroquiales rurales logran cambiar la concepción de la gestión por obras y resultados a una gestión de procesos que busca optimizar los recursos y lograr la eficacia y eficiencia en la gestión. • Realizar actividades de autogestión con la comunidad para poder conseguir mayores recursos económicos para poder cumplir con la conclusión de obras y gestiones.

Elaborado por Cesar Pinto.

3.10. Definición del problema diagnóstico

Es notoria la inexistencia de una gestión por procesos en los GADS parroquiales rurales del Cantón Otavalo, esto ha sido producto de un desconocimiento del manejo administrativo y financiero por parte de los que están dirigiendo los GADs, que ha hecho que se tenga una concepción de gestión únicamente basada en la ejecución de obras, las cuales se van dificultando y no se concretan por insuficiencia y falta de recursos económicos.

Esto provoca que este tipo de gestión por obras, se vaya desgastando, ya que van quedando inconclusas las gestiones u obras de los GADPR. Se va perdiendo la credibilidad y aceptación en la comunidad a la gestión de los dirigentes de los GADPR.

Por todo lo antes expuesto, se considera razonable proponer un Modelo de Gestión por Procesos para los GAD Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, con el fin de obtener óptimos resultados a través de los productos-servicios que demanda la población.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

Introducción

Luego de realizar un análisis de la situación problemática se determina que el escenario de aplicación de la presente propuesta es favorable, porque los pobladores opinan que la gestión realizada por los GADPR no es del todo buena, necesitando fortalecerse con la aplicación de la implementación de una gestión por procesos en los GADPR de Otavalo.

Por otra parte, los mismos directivos como son los presidentes y secretarios-tesoreros han manifestado que necesitan mejorar su gestión y sugieren que se implemente un modelo de gestión por procesos.

Según lo anterior, se propone el presente modelo de gestión por procesos administrativos- financieros en los GADPR de Otavalo, donde con esta herramienta técnica ante todo y sobre todo lo que se pretende al interior de los GAD como organismos, es el de fortalecer las actividades en el orden administrativo y consecuencia de ello brindar de forma oportuna servicios de calidad a la población.

Para el efecto, se considera una estructura orgánica por procesos, que va más allá del simple organigrama y manual de funciones; es decir, cuando hablamos del desarrollo de procesos implica que los actores inmersos en los mismos deben generar productos objetivos, de tal manera que se cuente con resultados no sólo al término de una administración pública, sino el logro de estos en forma periódica y porque no permanente.

4.1. Modelo de gestión por procesos administrativos para los GADPR de Otavalo

4.1.1. Base legal

La base legal y normativa que fundamenta la presente propuesta está en el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del GAD Municipal de Otavalo, según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), de conformidad a los articulados que se citan en el marco teórico.

4.1.2. Objetivos

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para los GADs parroquiales rurales del Cantón Otavalo.
- Estructurar las funciones de carácter normativo de aplicación en los GADPR en concordancia con el COOTAD y la LOSEP, que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de los funcionarios del GADPR, que permita un mejor desempeño del talento humano.
- Establecer la estructura organizacional por procesos, determinando el mapa de procesos, procesos gobernantes, asesoría, agregados de valor y de apoyo.

4.2. Marco filosófico

4.2.1. Misión

“Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Otavalo ofrecen servicios públicos de calidad para la realización de acciones planificadas, mediante una gestión eficaz y eficiente basada en procesos, fomentando al desarrollo y buen vivir de la parroquia”.

4.2.2. Visión

“Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Otavalo, serán organismos públicos de alta competitividad en la gestión por procesos transparentes, que contribuyan a la mejora permanente de la calidad de vida de los pobladores y satisfacer las necesidades de las parroquias”.

4.3. Valores institucionales

- **Respeto**

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo y de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía absoluta de transparencia. El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación. Aunque el término se usa comúnmente en el ámbito de las relaciones interpersonales, también aplica a las relaciones entre grupos de personas, entre países y organizaciones de

diversa índole. En el presente proyecto se refiere a las relaciones armónicas que deben existir entre los GADs parroquiales de Otavalo y de quienes lo integran.

- **Transparencia**

La gestión administrativa de los GADs parroquiales de Otavalo, como actividad dirigida al servicio de la comunidad, debe caracterizarse por su apertura ante la misma colectividad a la que se brinda. Esto entraña reconocer la necesidad de un control constante sobre su actuar, radicando allí la importancia de la transparencia, la cual, en suma, supone una garantía para todos los individuos o ciudadanos. El principio de transparencia implica que el actuar de la Administración de los GADs se deje ver como a través de un cristal.

- **Honestidad**

Es un valor o cualidad propia de los directivos y funcionarios que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Un funcionario honesto es aquel que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones, acciones y gestiones administrativas.

- **Solidaridad**

El principio de la solidaridad debe ser desarrollado y promovido en todos los ámbitos y en cada una de sus escalas de la gestión administrativa en los GADs. La solidaridad debe mirar tanto por el ciudadano más cercano como por el poblador más distante, puesto que todos formamos parte de la misma realidad cantonal.

- **Equidad**

La equidad administrativa está en la justicia, en la realización de los convenios y acuerdos establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario interpretarlos o suplir su insuficiencia. Para que el personal de los GADs rurales sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Los anhelos de equidad e igualdad administrativa, son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal de los GADPR.

4.3.1. Funciones del GADPR

La estructura orgánica de gestión organizacional por procesos del GADPR tendrá las siguientes competencias según la COOTAD.

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

4.3.2. Estructura orgánica por procesos de los GADS parroquiales rurales de Otavalo

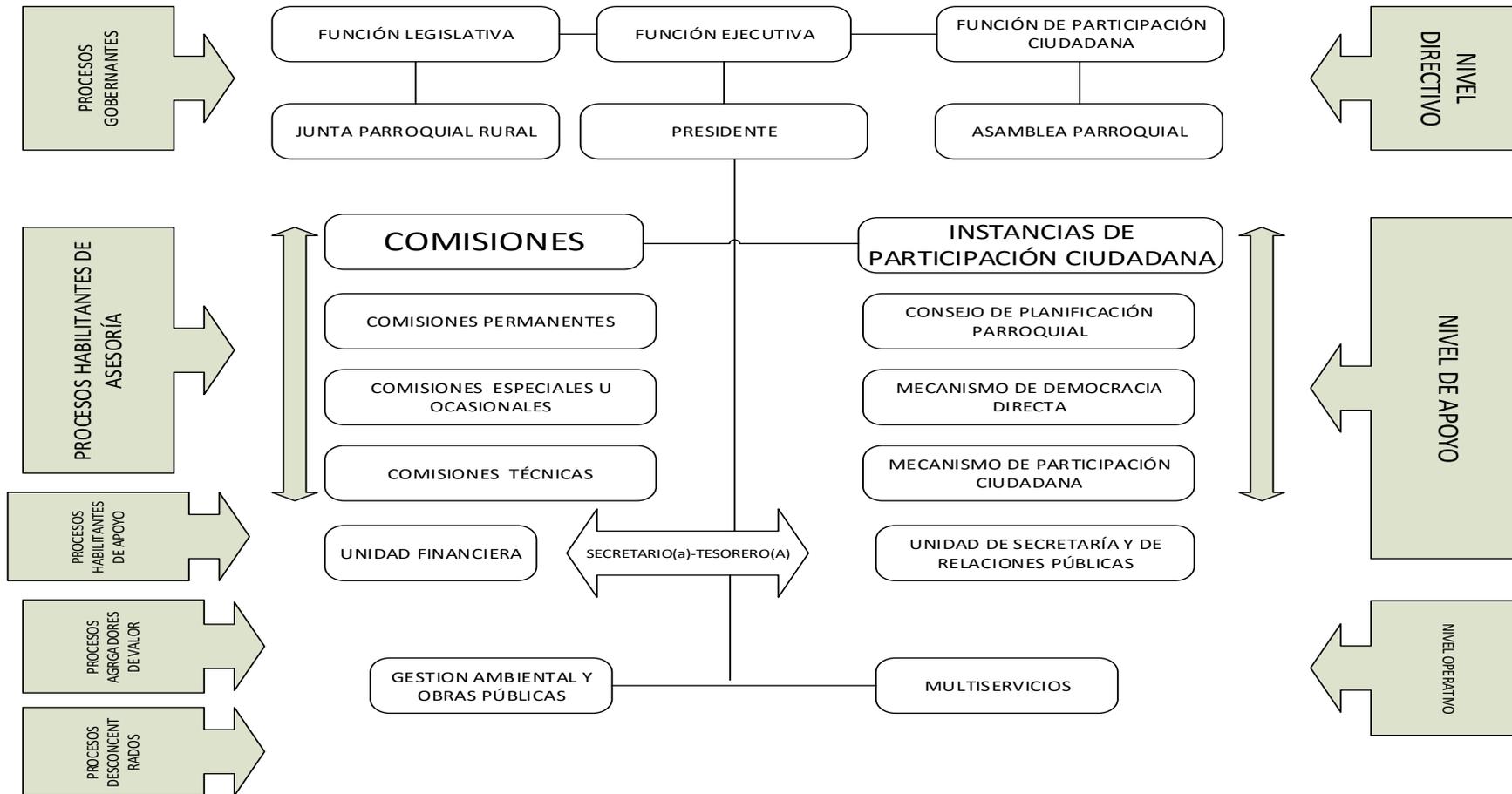


Gráfico 23: Estructura orgánica por procesos de los GADPR

Elaborado por: César Pinto

En relación a la propuesta del organigrama estructural para el GADPR, los procesos para su desempeño, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o valor agregado que aportan al cumplimiento de la misión institucional.

4.3.2.1. Procesos gobernantes

Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización de los GADs parroquiales rurales.

Los procesos gobernantes de los GADs parroquiales rurales son:

- a. Órgano de Legislación, Normatividad y Fiscalización;
 - Direccionamiento Estratégico Institucional.
 - Junta Parroquial Rural
- b. Primera autoridad del Ejecutivo
 - Gestión estratégica institucional
 - Presidencia
- c. Participación ciudadana
 - Ejercicio de participación ciudadana
 - Asamblea Parroquial

4.3.2.1.1. Órgano de legislación, normatividad y fiscalización. -

Está integrado por los vocales elegidos por votación popular, le corresponde velar por el cumplimiento de las políticas, normas, lineamientos y directrices emanadas de los organismos del proceso de participación ciudadana y control social, además controlar la gestión administrativa y técnica.

Sus atribuciones y responsabilidades la gestionarán en estricto cumplimiento de los artículos 66, 67 y 68 del COOTAD.

4.3.2.1.2. Primera autoridad del ejecutivo.

El Presidente del GAD Parroquial Rural es el responsable de la gestión administrativa y de la implementación y concreción de las políticas, normas, lineamientos y directrices emanadas de la Asamblea Parroquial de Participación Ciudadana y del Pleno de la Junta Parroquial, en procura del adecuado cumplimiento de las competencias

constitucionales. Las atribuciones y responsabilidades del Presidente las gestionará en estricto cumplimiento de los artículos 63, 64, 65, 66, 67, 70 y 71 del COOTAD.

4.3.2.1.3. Gestión administrativa del presidente del GAD parroquial.

El Presidente es el representante legal del GAD Parroquial, encargado de ejercer la vocería oficial y responsable de aplicar las políticas emanadas de las instancias de gobierno, cumplir los objetivos y ejecutar las acciones que constan en el Plan Operativo Anual y presupuesto del organismo. Además, tiene como objetivo administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y la documentación institucional del Gobierno Parroquial.

4.3.2.1.4. Participación ciudadana.

Organización responsable y consiente de la sociedad con la finalidad de emitir políticas, lineamientos y directrices para el fortalecimiento institucional del Gobierno Parroquial en el marco del cumplimiento de sus objetivos.

Son atribuciones y responsabilidades del Proceso de Participación Ciudadana las establecidas en los Arts. 100 y 101 de la Constitución de la República del Ecuador en concordancia con la Ley Orgánica de Participación Ciudadana en su Art. 4, 64 y, en los artículos 64, 302, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311 y 312 del COOTAD.

4.3.2.2. Procesos habilitantes de asesoría

Constituye la instancia de apoyo a la planificación del desarrollo parroquial en representación de la sociedad, favoreciendo la toma de decisiones del nivel directivo, está integrado por las Comisiones de Trabajo del GAD Parroquial y las instancias de Participación Ciudadana.

a. Comisiones de Trabajo

- Comisiones Permanentes
- Comisiones Especiales u Ocasionales
- Comisiones Técnicas

b) Instancias de Participación Ciudadana

- Consejo de Planificación Parroquial
- Mecanismos de Democracia Directa

- Mecanismos de participación ciudadana

4.3.2.2.1. Comisiones de Trabajo. -

El Órgano Legislativo del GAD Parroquial Rural conformará comisiones de trabajo, las que emitirán conclusiones y recomendaciones que serán consideradas como base para la discusión y aprobación de sus decisiones.

Las comisiones serán permanentes; especiales u ocasionales; y, técnicas. La gestión de las comisiones de trabajo se sujetará a los contenidos de los Artículos 326 y 327 del COOTAD. Se constituirán y organizarán mediante acto normativo.

4.3.2.2.2. Comisiones Permanentes. -

Tendrán la calidad de comisiones permanentes las siguientes:

- Comisión de Mesa
- Comisión de Planificación y Presupuesto
- Comisión de Igualdad y Género

4.3.2.2.3. Comisiones Especiales u Ocasionales. -

El Órgano Legislativo del GAD de la Parroquia Rural conformará comisiones de trabajo Especiales de acuerdo a las necesidades que se presenten en la gestión institucional.

4.3.2.2.4. Comisiones Técnicas. -

Tendrán la calidad de Comisiones Técnicas las siguientes:

- Comisión de Obras Públicas e Infraestructura
- Comisión de Producción y Turismo
- Comisión de Salud y Gestión Ambiental
- Comisión de Educación, Cultura y Deportes

4.3.2.2.5. Instancias de Participación Ciudadana. -

Se fomentará instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el GAD Parroquial y la sociedad, para el seguimiento de las políticas

públicas y la prestación de servicios públicos, en cumplimiento con la Ley Orgánica de Participación Ciudadana.

Conformarán instancias de participación ciudadana, el Consejo de Planificación Parroquial, los Mecanismos de Democracia Directa y los Mecanismos de Participación Ciudadana.

4.3.2.2.6. Consejo de Planificación Parroquial. -

El Consejo de Planificación Parroquial se conformará y desarrollará sus funciones en estricto cumplimiento con los artículos 28 y 29 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Se constituirá y organizará mediante acto normativo.

4.3.2.2.7. Mecanismos de Democracia Directa. -

El GAD Parroquial Rural garantizará el ejercicio ciudadano de los mecanismos de democracia directa, tales como: la iniciativa popular, el referéndum, la consulta popular y la revocatoria del mandato.

4.3.2.2.8. Mecanismos de Participación Ciudadana. -

El GAD Parroquial Rural garantizará el ejercicio ciudadano de los mecanismos de Participación Ciudadana. Son mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública y los instrumentos con los que cuenta la ciudadanía de forma individual o colectiva para participar en todos los niveles de gobierno establecidos en la Constitución y la Ley, tales como: Audiencias Públicas, Cabildos Populares, Silla Vacía, Veedurías Ciudadanas, Observatorios y Consejos Consultivos.

4.3.2.3. Procesos habilitantes de apoyo

Constituye la instancia vinculante entre lo administrativo y técnico del GAD Parroquial, favoreciendo la toma de decisiones del nivel directivo, está integrado por la Unidad Financiera y Compras Públicas y la Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas. Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes institucionales y para sí mismos, viabilizando la gestión parroquial. Los secretarios tesoreros (as) de los GADS parroquiales cumplirán con estos procesos.

4.3.2.3.1. Unidad Financiera y Compras Públicas. -

Esta unidad tendrá la misión de administrar eficientemente el proceso financiero a través de un adecuado manejo de los recursos económicos, acorde con las necesidades e intereses del GAD Parroquial y de la colectividad, basado en la normativa legal vigente.

- Elaborar y consolidar la información contable – financiera, de manera óptima y oportuna para la toma de decisiones institucionales, sobre la base de la normativa legal vigente.
- Administrar y custodiar los fondos parroquiales de acuerdo con las normas legales establecidas y recaudar eficiente y oportunamente los recursos.
- Administrar, controlar y gestionar los servicios institucionales mediante adquisiciones, proveeduría, control de activos, mantenimientos de transporte, bienes, servicios y logística, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la LOSNCP y su Reglamento, así como de las disposiciones internas.
- Operar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la institución de acuerdo a la normativa nacional e interna vigente.

4.3.2.3.2. Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas. -

Esta unidad tendrá la misión de la administración de la documentación del GAD Parroquial, dar fe de los actos de la Junta Parroquial y la Presidencia, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

Asistir a la máxima autoridad en el desarrollo de su gestión y a las diferentes dependencias del GAD Parroquial en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

Proporcionar tecnología de comunicación e información de vanguardia y conveniente, para satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros usuarios y funcionarios del GAD parroquial, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

4.3.2.4. Procesos agregadores de valor

Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional. Se crearán inicialmente en los GADS parroquiales rurales de Otavalo:

- Gestión Ambiental y de Obras Públicas
- Gestión Económica
- Gestión Socio Cultural
- Gestión Político Institucional
- Gestión de Asentamientos Humanos

4.3.2.5. Procesos desconcentrados

Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

4.3.3. Procesos relevantes de los GADP rurales de Otavalo

Tabla 29 Procesos relevantes de los GADP rurales de Otavalo

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
CODIGO: GADPR-G GOBERNANTE	CÓDIGO: GADPR-G-1 Planeación Estratégica	Elaboración del plan estratégico
		Formulación y seguimiento del plan estratégico
		Formulación del plan operativo anual
	CÓDIGO: GADPR-G-2 Gestión institucional	Control y seguimiento de los programas y proyectos
		Formulación de proyectos
CÓDIGO: GADPR-A ASESORÍA	CÓDIGO: GADPR-AS -1 Comunicación Social	Aplicar políticas de comunicación institucional
		Estructurar la agenda comunicacional
		Aplicar planes de comunicación
		Elaboración de material de comunicación
CÓDIGO: GADPR-AV AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: GADPR-AV-1 Gestión ambiental	Educación ambiental
		Auditorías ambientales
		Estudios de impacto ambiental
		Manejo de desechos líquidos y sólidos
	CÓDIGO: GADPR-AV-2 Gestión económica	Organización de las comunidades
		Promoción turística
		Promoción de emprendimiento
	CÓDIGO: GADPR-AV-3 Gestión Socio Cultural	Establecimiento de acciones de organización social
		Movilidad espacial de la población
	CÓDIGO: GADPR-AV-4 Gestión Político Institucional	Establecimiento y control de la vigencia de leyes y cuerpos normativos con vinculación territorial

		Aplicación de directrices e instrumentos de planificación
	CÓDIGO: GADPR-AV-5	Manejo de servicios básicos
	Gestión de asentamientos humanos	Identificación y mapeo del estado de indicadores básicos de los servicios públicos
		Formular opciones para fomentar los servicios mancomunales
		Acceso de la población a vivienda
		Acceso de la población a servicios de salud y educación
	CÓDIGO: GADPR-AV-6	Manejo del sistema vial y de transporte en coordinación con otras entidades
	Gestión de movilidad, energía y conectividad	Identificación de nuevos proyectos de infraestructura vial
		Establecimiento de la capacidad de los sistemas de conectividad (comunicación telefónica y de internet.
CODIGO: GADPR-A APOYO	CÓDIGO: GADPR-AP-1 Secretariado	Manejo de documentación interna y externa
		Archivo y custodia de documentos
		Recepción, tramite y distribución de documentos
		Atención al público
	CÓDIGO: GADPR-AP-2 TESORERA	Manejo contable general y estados financieros básicos
		Gestión presupuestaria
		Procedimiento de impuesto a la renta y otros impuestos
		Elaboración de roles de pago
		Inventario de bienes.

Elaborado por: César Pinto

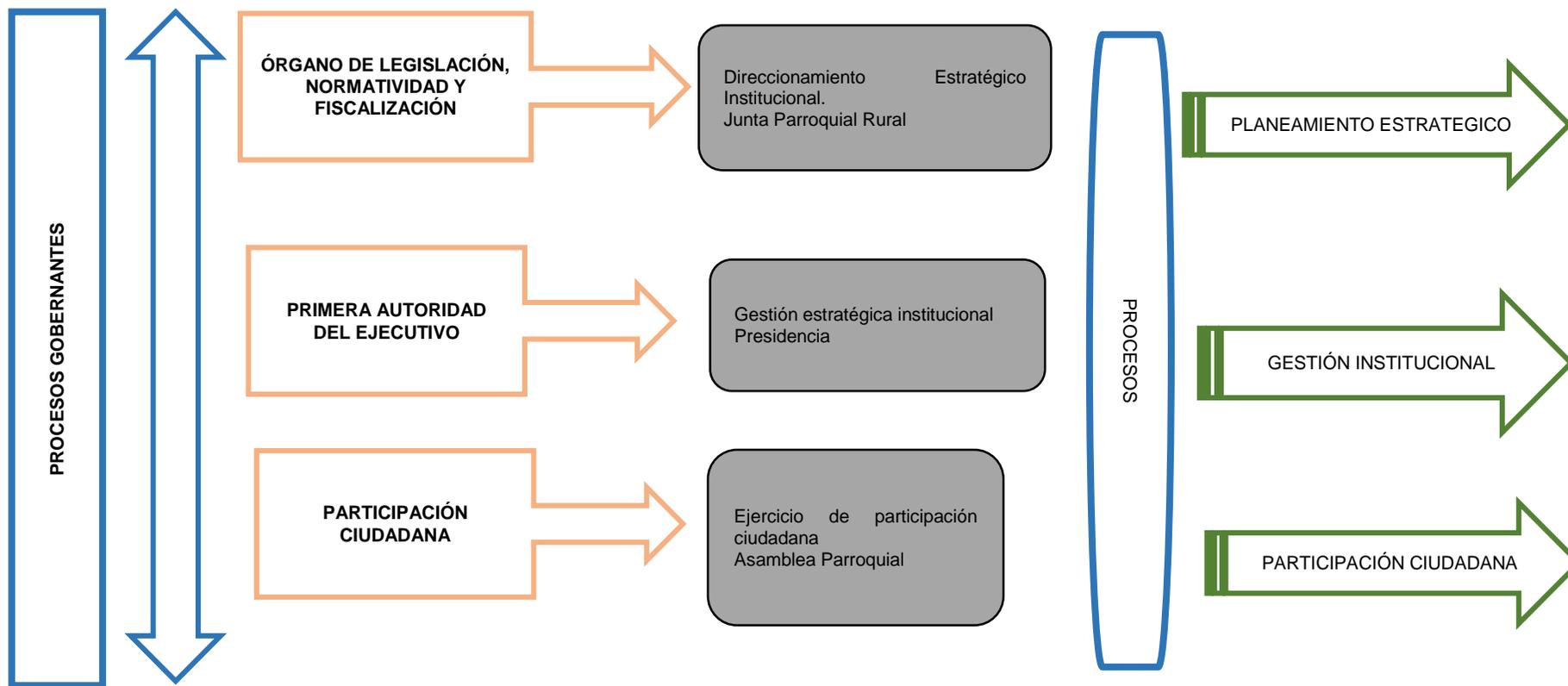


Gráfico 24: Mapa de procesos gobernantes

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

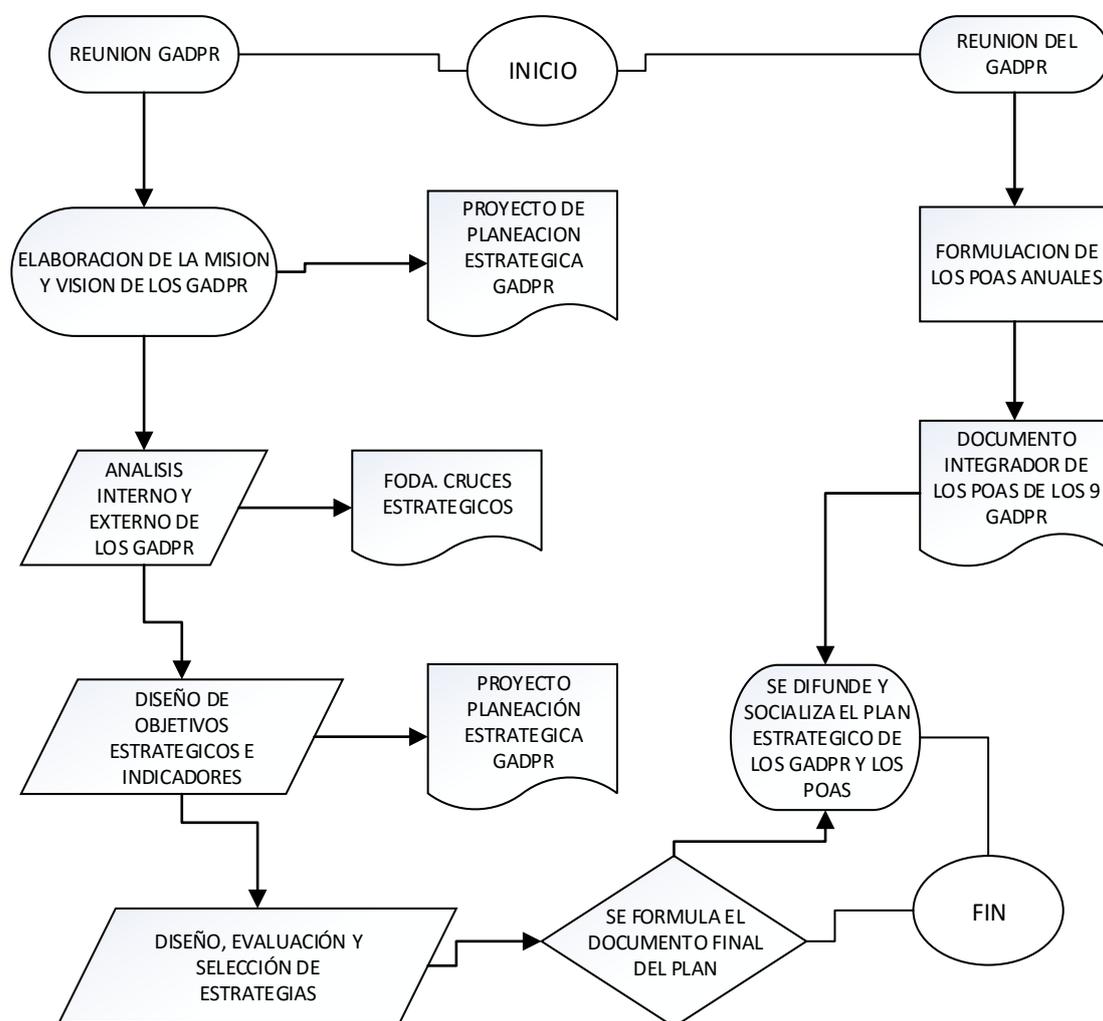


Gráfico 25 Proceso planeación estratégica.

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO
TIPO PROCESO: GOBERNANTE
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CÓDIGO: GADPR-G-1

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016-2017

Tabla 30 Proceso planeación estratégica.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Elaboración de la misión y visión de los GADPR	En forma colectiva se formula la visión y misión	GAD MUNICIPAL OTAVALO. GADPR de las nueve parroquias	Proyecto de planeación estratégica
Realización del análisis interno y externo de los GADPR	Se realiza un análisis externo e interno de los GADPR	GAD MUNICIPAL OTAVALO. GADPR de las nueve parroquias	Documento FODA. Cruces Estratégicos
Diseño de objetivos estratégicos e indicadores	En forma colectiva se diseñan los objetivos estratégicos y los indicadores	GAD MUNICIPAL OTAVALO. GADPR de las nueve parroquias	Proyecto de planeación estratégica
Diseño, evaluación y selección de estrategias	Se diseña una serie manejable de estrategias factibles. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.	GAD MUNICIPAL OTAVALO. GADPR de las nueve parroquias	Proyecto de planeación estratégica
Formulación de los Planes Operativos Anuales POAS	En cada GADPR se formulan los POAS anuales	GADPR	Documento POA

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

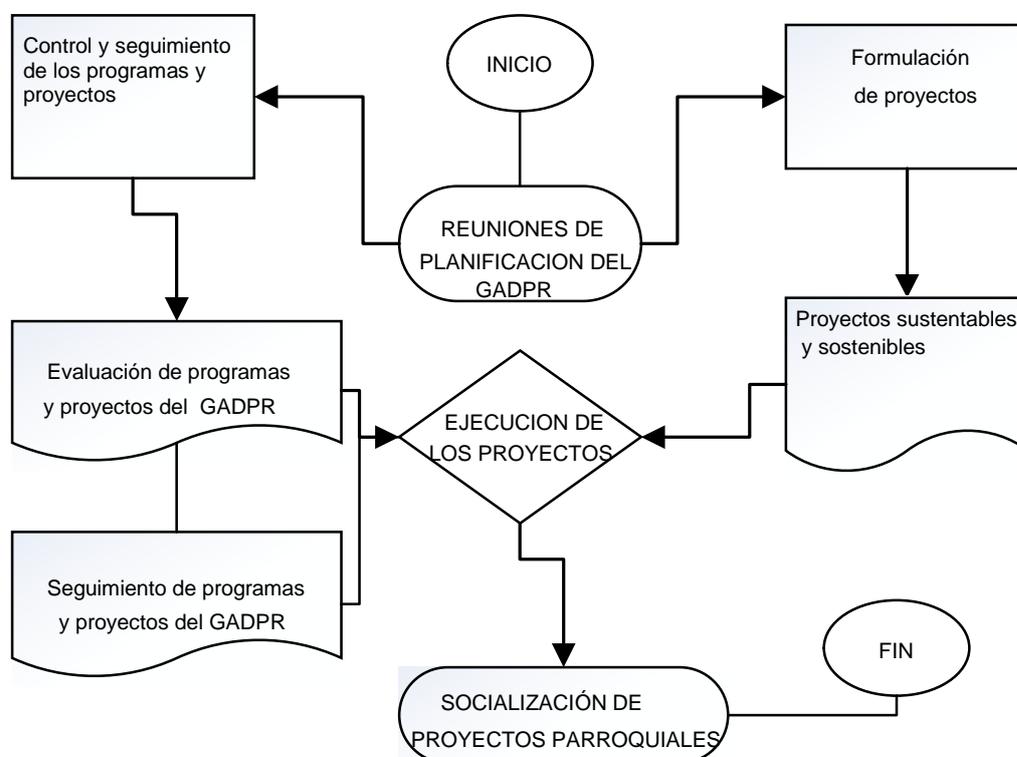


Gráfico 26 Proceso gestión estratégica institucional

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO PROCESO: GOBERNANTE

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

CÓDIGO: GADPR-G-2

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016-2019

Tabla 31 Proceso gestión estratégica institucional

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Control y seguimiento de los programas y proyectos	En reuniones de planificación se elabora un proyecto de seguimiento, control y evaluación de programas y proyectos ejecutados y en ejecución del GADPR	GADPR	Proyecto de monitoreo y seguimiento de programas y proyectos del GADPR
Monitoreo y seguimiento de programas y proyectos	En reuniones de planificación se elaboran proyectos factibles de desarrollarse en la respectiva parroquia	GADPR	Proyectos sustentables y sostenibles

Elaborado por: César Pinto

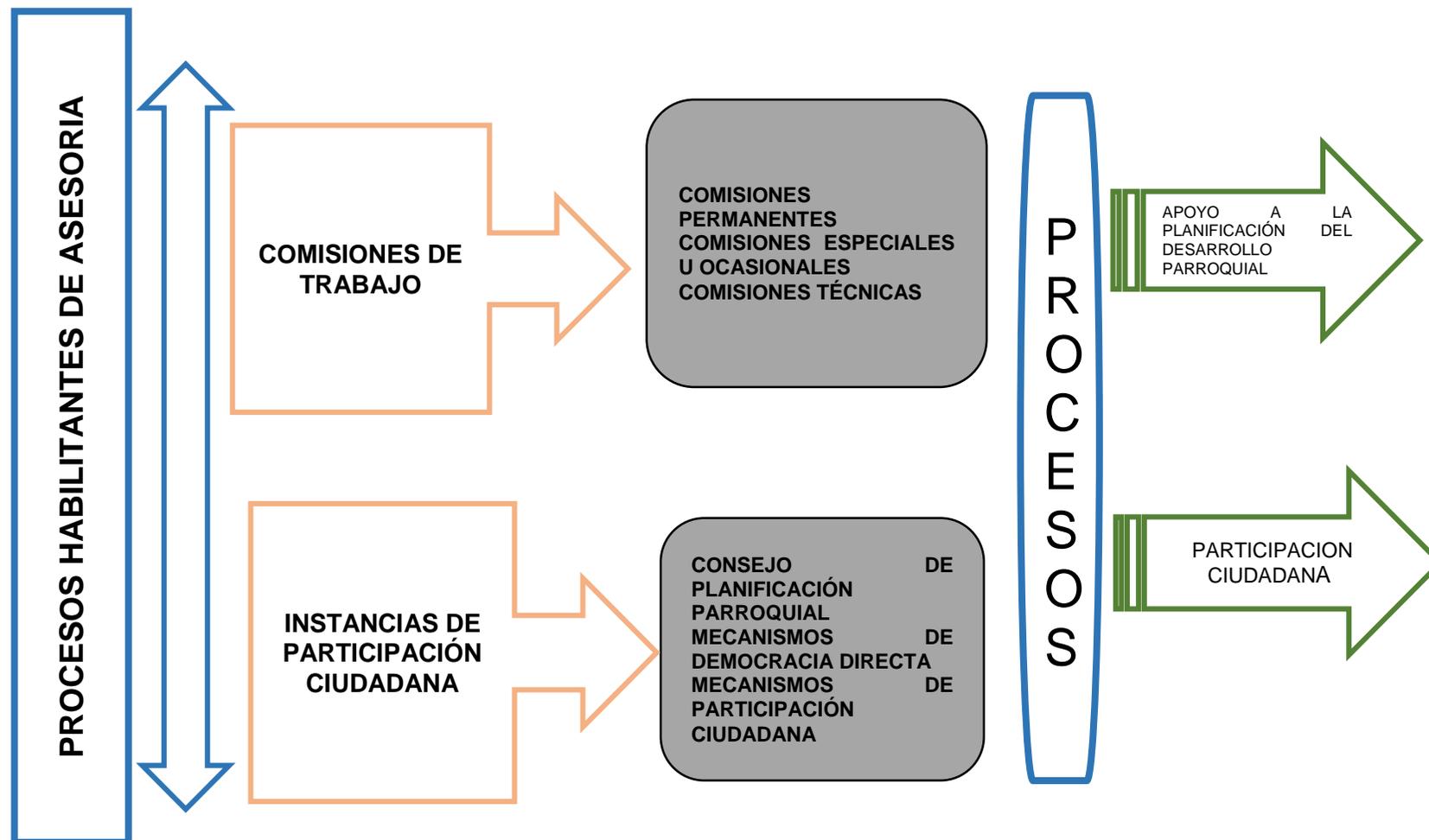


Gráfico 27: Mapa de procesos habilitantes de asesoría

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

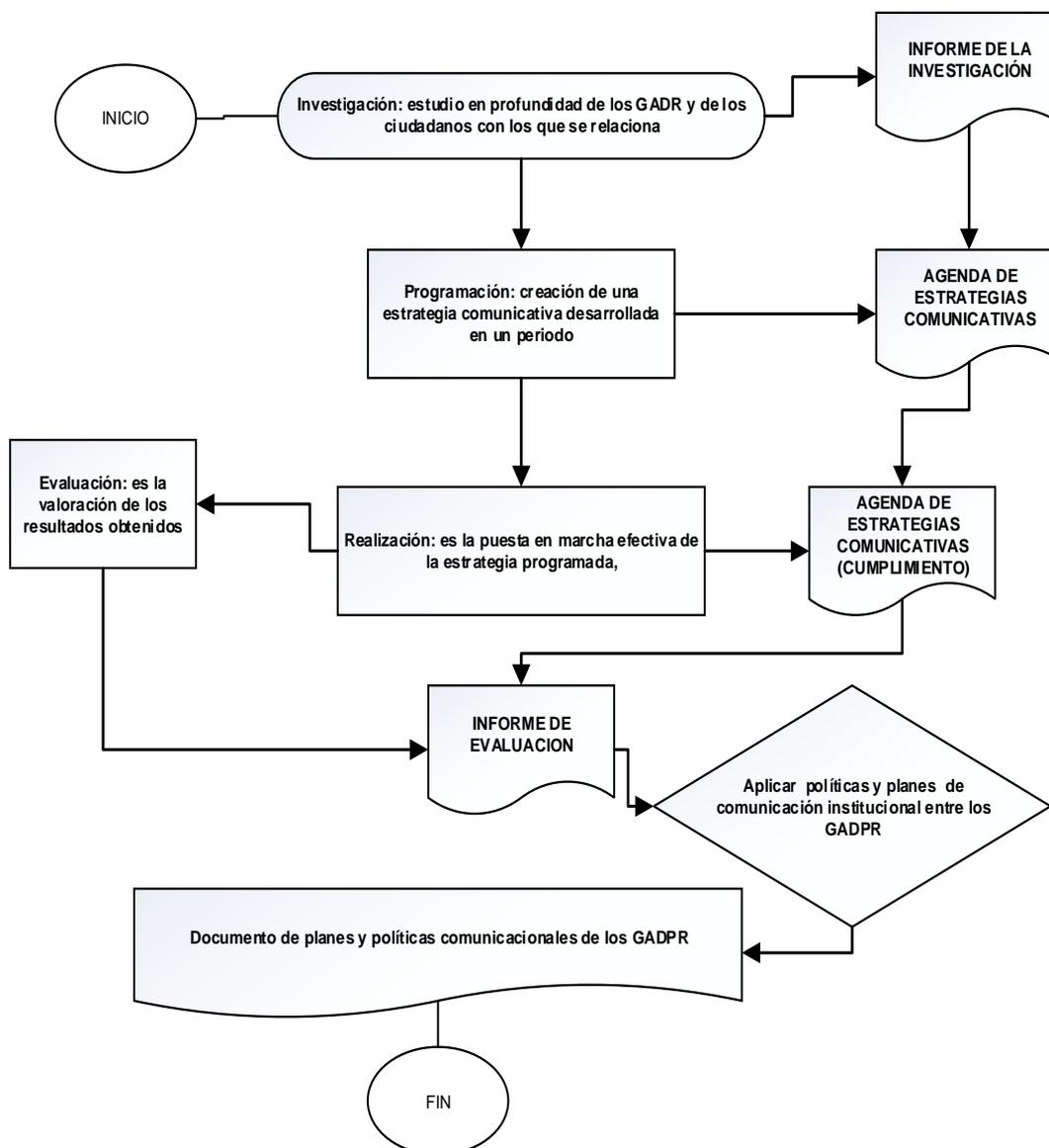


Gráfico 28 Proceso comunicación social

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

**TIPO PROCESO: HABILITANTES DE ASESORÍA DENOMINACIÓN DEL PROCESO:
COMUNICACIÓN SOCIAL**

CÓDIGO: GADPR-AS -1

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016-2019

Tabla 32 Proceso comunicación social

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
INVESTIGACION estudio en profundidad de los GADR y de los ciudadanos con los que se relaciona	Se realiza una investigación de los problemas comunicacionales entre los GADPR y de estos con la ciudadanía.	GAD municipal Otavalo. GADPR	Informe de investigación
Programación: creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo	Se crean estrategias comunicativas para los GADPR se relacionen y comuniquen de mejor manera entre ellos y con la ciudadanía	GADPR	Agenda comunicacional
Realización: es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada,	Se aplican las diferentes estrategias comunicativas en los GADPR	GADPR	Agenda comunicacional
Evaluación: es la valoración de los resultados obtenidos	Se aplica un proyecto de evaluación de las estrategias comunicacionales	GADPR	Informe de evaluación
Aplicar políticas y planes de comunicación institucional entre los GADPR	Se aplican las políticas y los planes comunicacionales elaborados	GADPR	Documento de planes y políticas comunicacionales de los GADPR

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PARROQUIAL

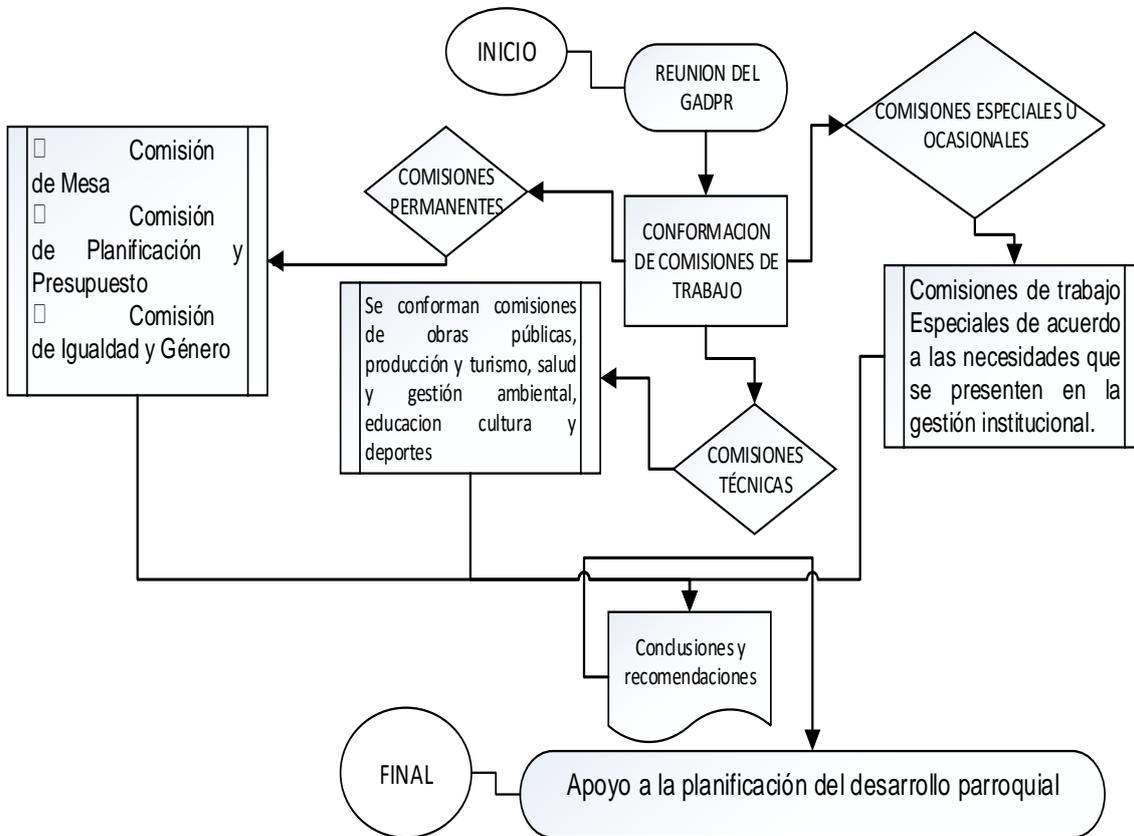


Gráfico 29 Proceso apoyo a la planificación del desarrollo parroquial

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO
TIPO DE PROCESO: HABILITANTES DE ASESORÍA
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: APOYO A LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PARROQUIAL

CÓDIGO: GADPR-AS-2

TIEMPO DE EJECUCION: 2016-2019

Tabla 33 Proceso apoyo a la planificación del desarrollo parroquial

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformación de Comisiones de Trabajo	En reuniones del GADPR se conformarán Comisiones de Trabajo encargadas de apoyar a la Planificación del desarrollo parroquial.	Presidente GADPR Miembros del GADPR	Conclusiones y recomendaciones a la planificación efectuada.
Conformación de COMISIONES PERMANENTES	Se conforman las Comisiones permanentes encargadas de; <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Mesa • Comisión de Planificación y Presupuesto • Comisión de Igualdad y Género 	Presidente GADPR Miembros del GADPR	Conclusiones y recomendaciones referentes a la planificación y presupuesto del GADPR y a la equidad de género en las relaciones ciudadanas parroquiales.
Conformación de COMISIONES ESPECIALES U OCASIONALES	El Órgano Legislativo del GAD de la Parroquia Rural conformará comisiones de trabajo Especiales de acuerdo a las necesidades que se presenten en la gestión institucional.	Presidente GADPR Miembros del GADPR	Conclusiones y recomendaciones referentes a aspectos especiales que se sugieran en el GADPR
Conformación de COMISIONES TÉCNICAS	El GADPR conformará las siguientes comisiones que tendrán la calidad de Comisiones Técnicas: Comisión de Obras Públicas e infraestructura; Comisión de Producción y Turismo.; Comisión de Salud y Gestión Ambiental; Comisión de Educación, Cultura y Deportes.	Presidente GADPR Miembros del GADPR	Conclusiones y recomendaciones referentes a: obras públicas e infraestructura parroquial, producción y turismo, salud y gestión ambiental, educación, cultura y deportes.

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE HACER USO DE LAS INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

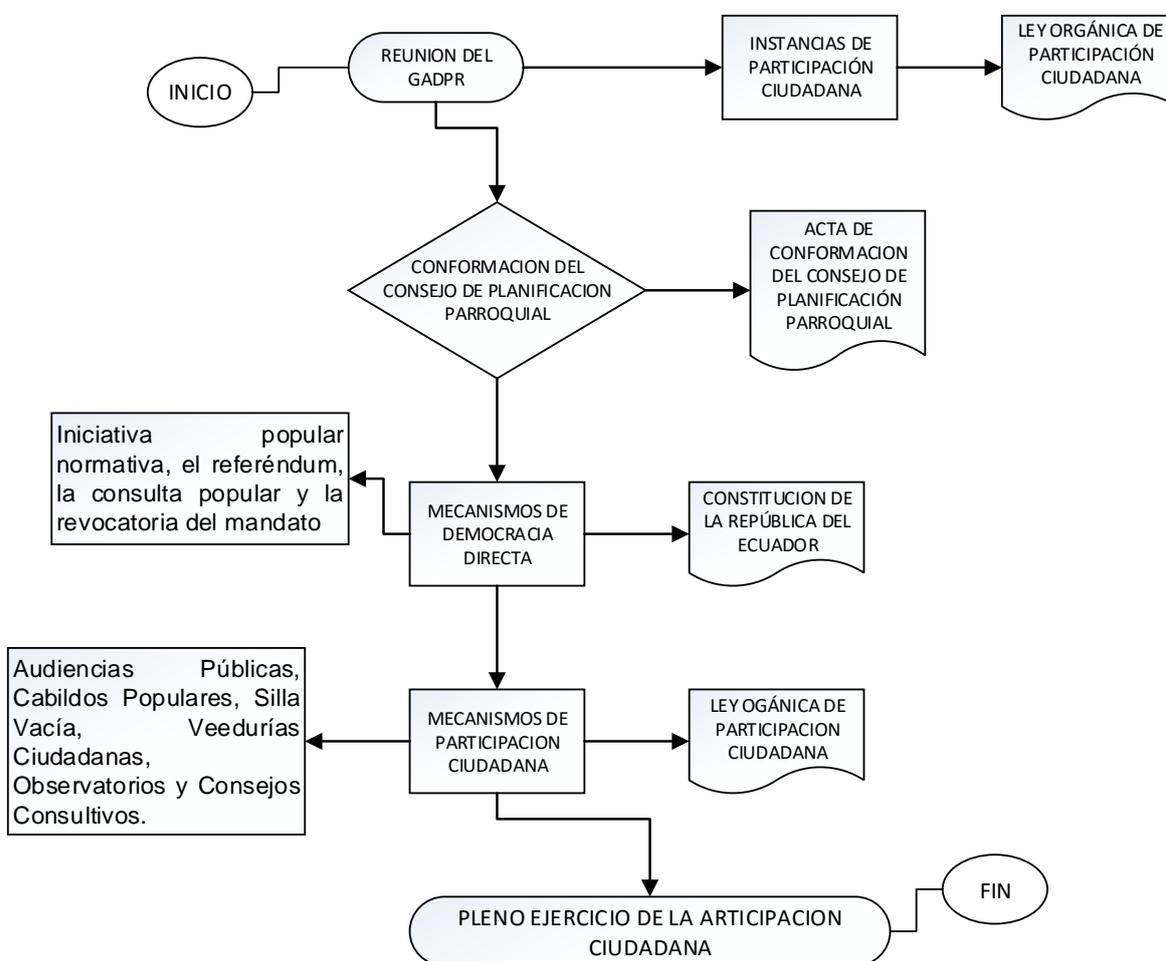


Gráfico 30 Proceso de hacer uso de las instancias de participación ciudadana

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: HABILITANTES DE ASESORÍA

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: HACER USO DE LAS INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

CODIGO: GADPR-AS-3

TIEMPO EJECUCION: 2016-2019

Tabla 34 Proceso hacer uso de las instancias de participación ciudadana

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Instancias de participación ciudadana	Se fomentará instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el GAD Parroquial y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos	GADPR Ciudadanía	Ley Orgánica de Participación Ciudadana
Conformación del Consejo Parroquial de Planificación	En reunión del GADPR se conforma el Consejo de Planificación Parroquial (CPP)	GADPR	Acta de conformación del Consejo de Planificación Parroquial
Mecanismos de Democracia Directa.	El GAD Parroquial Rural garantizará el ejercicio ciudadano de los mecanismos de democracia directa, tales como: la iniciativa popular normativa, el referéndum, la consulta popular y la revocatoria del mandato.	GADPR	Constitución de la República del Ecuador 2008

Mecanismos de Participación Ciudadana	Son mecanismos de participación ciudadana en la gestión, pública los instrumentos con los que cuenta la ciudadanía de forma individual o colectiva para participar en todos los niveles de gobierno establecidos en la Constitución y la Ley, tales como: Audiencias Públicas, Cabildos Populares, Silla Vacía, Veedurías Ciudadanas, Observatorios y Consejos Consultivos.	GADPR Ciudadanía	Ley Orgánica de Participación Ciudadana
---------------------------------------	---	---------------------	---

Elaborado por: César Pinto

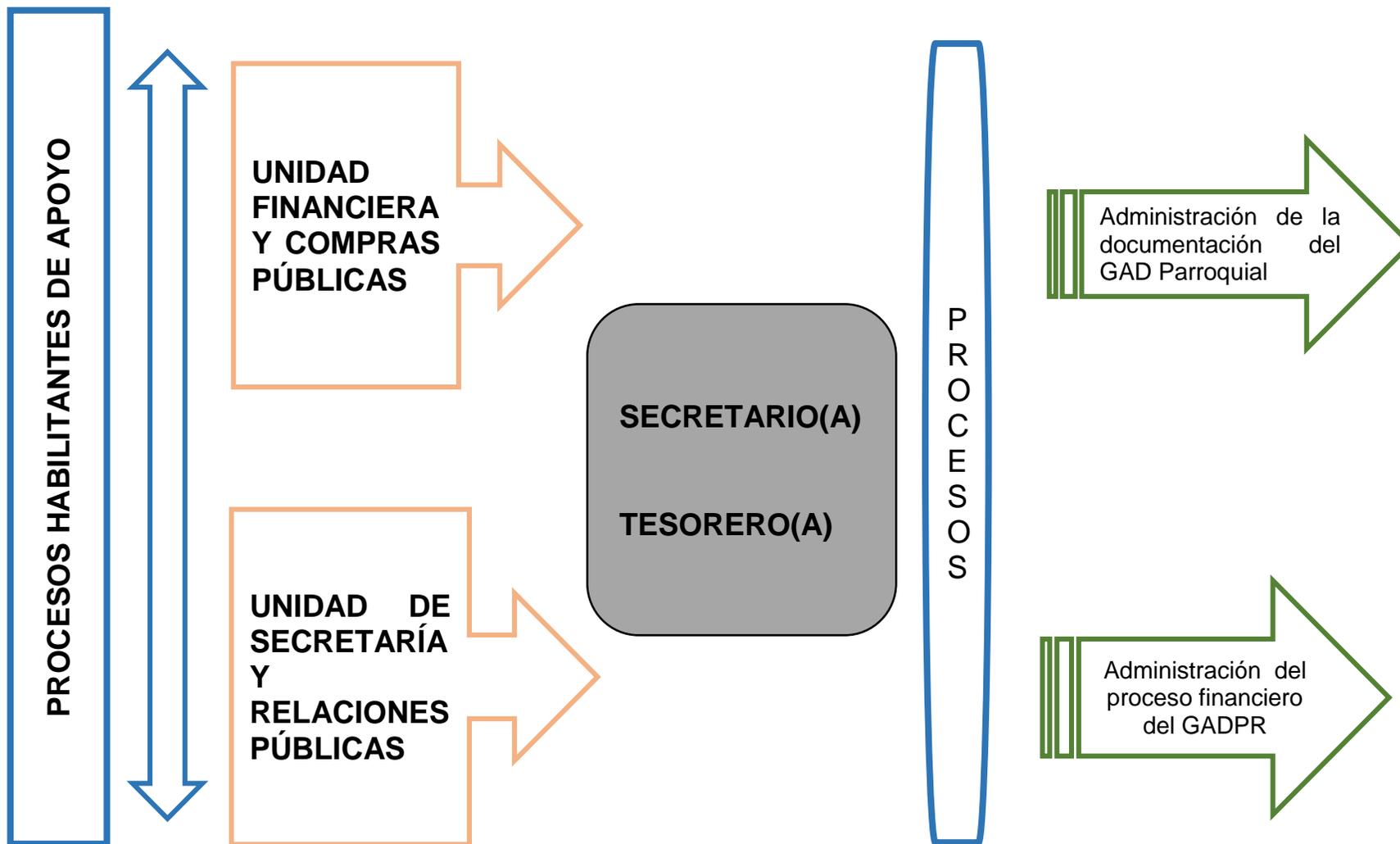


Gráfico 31: Mapa de procesos habilitantes de apoyo

Elaborado por: César Pinto.

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE UNIDAD FINANCIERA Y COMPRAS PÚBLICAS

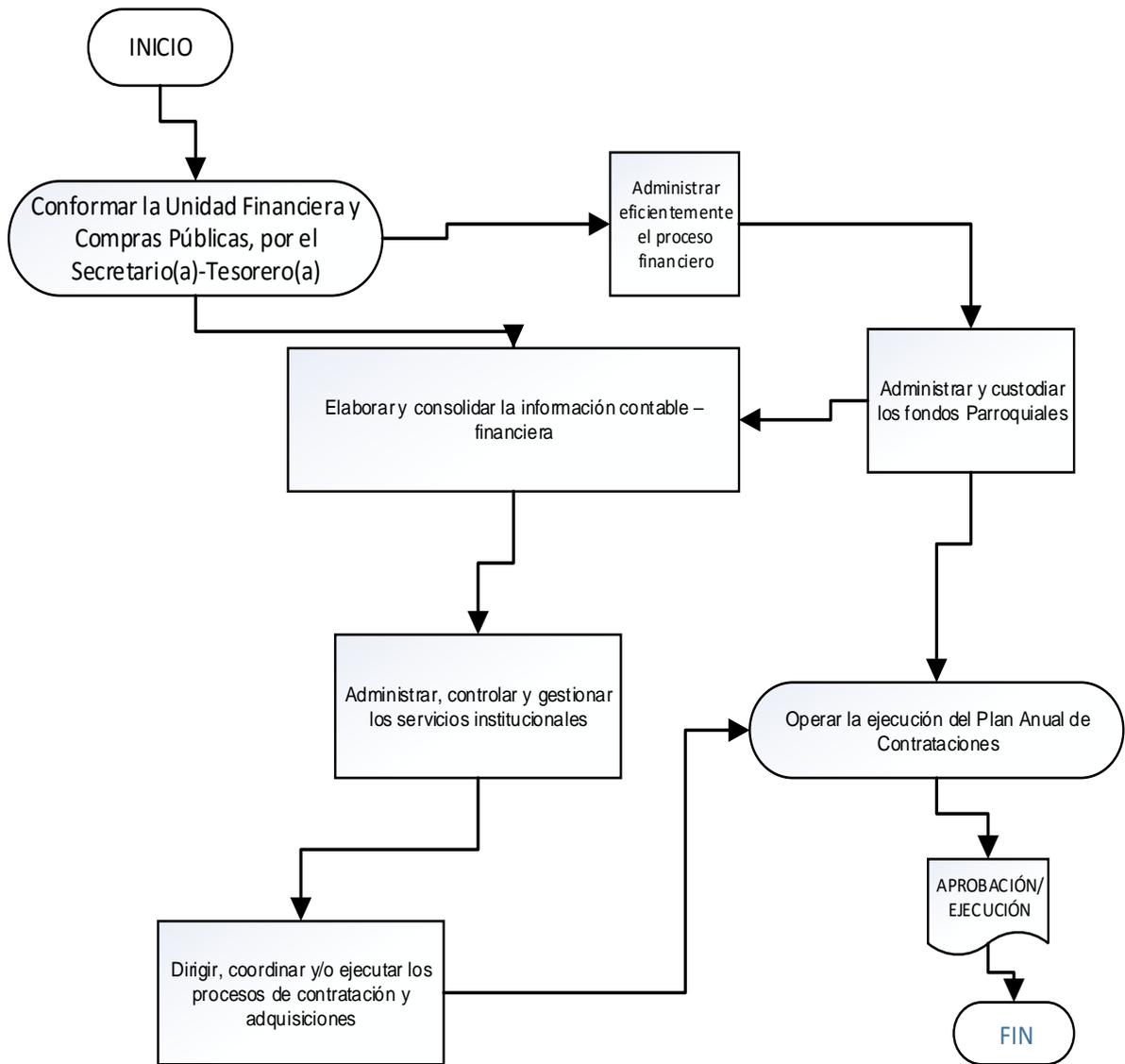


Gráfico 32 Proceso unidad financiera y compras públicas

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO
TIPO DE PROCESO: HABILITANTES DE APOYO
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: UNIDAD FINANCIERA Y COMPRAS PÚBLICAS

CODIGO: GADPR-AP-1

TIEMPO DE EJECUCIÓN. 2016-2019

Tabla 35 Proceso unidad financiera y compras públicas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformar la Unidad Financiera y Compras Públicas	Esta unidad tendrá la misión de: Administrar eficientemente el proceso financiero a través de un adecuado manejo de los recursos económicos, acorde con las necesidades e intereses del GAD Parroquial y de la colectividad, basado en la normativa legal vigente	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Elaborar y consolidar la información contable – financiera	De manera óptima y oportuna para la toma de decisiones institucionales, sobre la base de la normativa legal vigente.	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Administrar y custodiar los fondos Parroquiales	Recaudar eficiente y oportunamente los recursos.	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Administrar, controlar y gestionar los servicios institucionales	Adquisiciones, proveeduría, control de activos, mantenimientos de transporte, bienes, servicios y logística	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones	Se encargará de las contrataciones y adquisiciones del GADPR	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Operar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones	Gestionar la ejecución del PAC	Secretario(a)- Tesorero(a)	Normativa legal vigente

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE UNIDAD DE SECRETARÍA Y RELACIONES PÚBLICAS

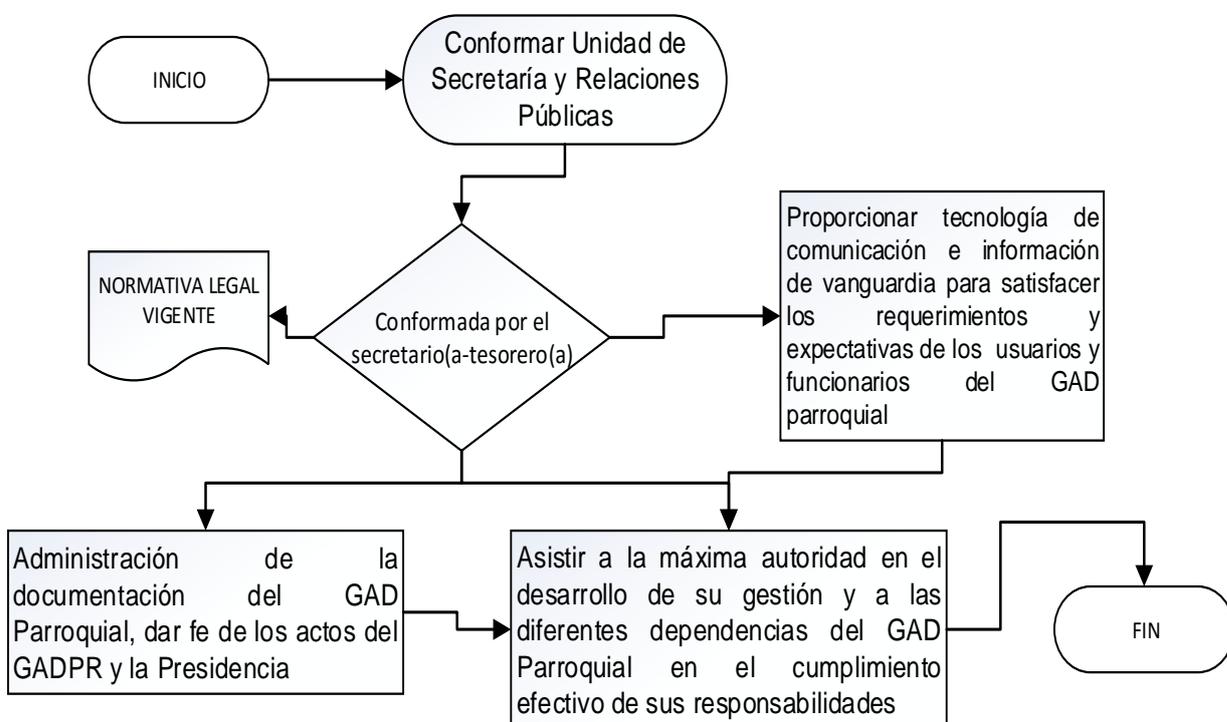


Gráfico 33 Proceso unidad de secretaría y relaciones públicas

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: HABILITANTES DE APOYO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: UNIDAD DE SECRETARÍA Y RELACIONES PÚBLICAS

CODIGO: GADPR-AP-2

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016-2019

Tabla 36 Proceso unidad de secretaría y relaciones públicas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformar Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas	El Secretario(a)-Tesorero(a) tendrá la misión de: Administración de la documentación del GAD Parroquial, dar fe de los actos del GADPR y la Presidencia, de conformidad a las disposiciones legales vigentes	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Asistir a la máxima autoridad en el desarrollo de su gestión y a las diferentes dependencias del GAD Parroquial en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades	Dar asistencia efectiva al GADPR para que se cumpla con sus responsabilidades	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Proporcionar tecnología de comunicación e información de vanguardia y conveniente, para satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios y funcionarios del GAD parroquial, de conformidad a las disposiciones legales vigentes	Debe usar los actuales avances de la tecnología de la información.	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente

Elaborado por: César Pinto

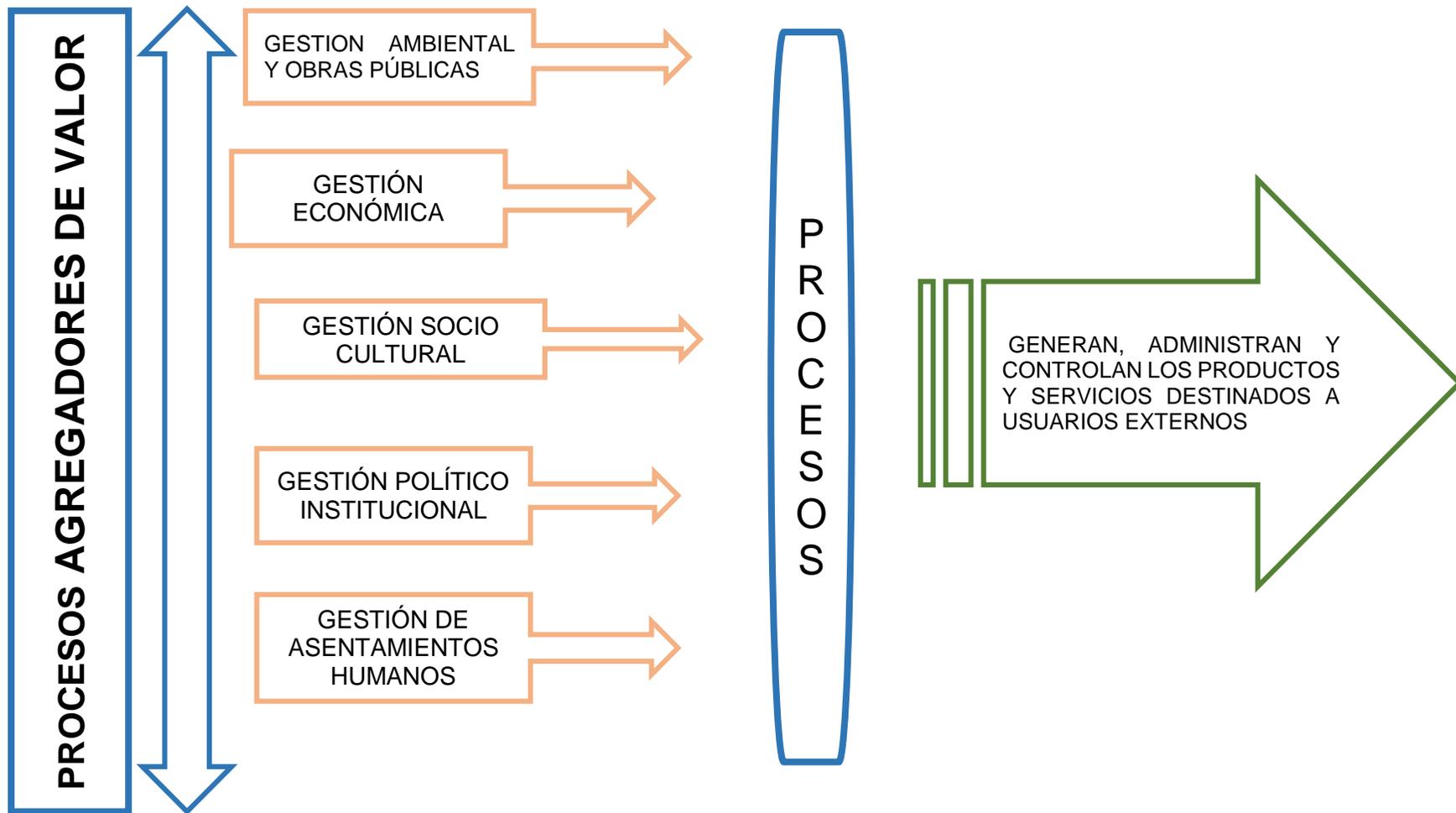


Gráfico 34: Mapa de procesos agregadores de valor

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE GENERAR, ADMINISTRAR Y CONTROLAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DESTINADOS A USUARIOS EXTERNOS QUE PERMITEN CUMPLIR LA MISIÓN INSTITUCIONAL

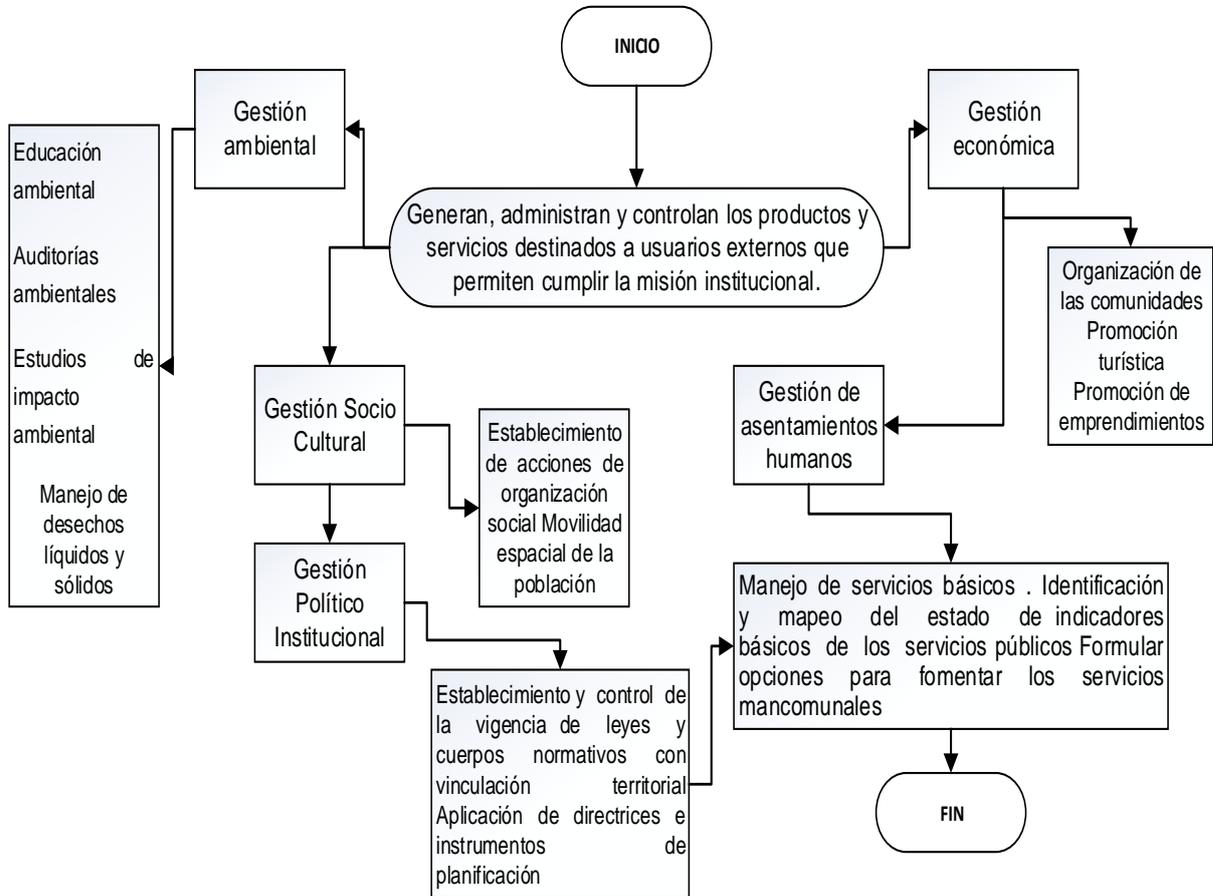


Gráfico 35 *Proceso de generar, administrar y controlar los productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional*

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: AGREGADORES DE VALOR

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: GENERAR, ADMINISTRAR Y CONTROLAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DESTINADOS A USUARIOS EXTERNOS QUE PERMITEN CUMPLIR LA MISIÓN INSTITUCIONAL

CODIGO: GADPR-AV-1

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016-2019

Tabla 37 Proceso de generar, administrar y controlar los productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Gestión ambiental	Encargados de Educación ambiental Auditorías ambientales Estudios de impacto ambiental Manejo de desechos líquidos y sólidos	GADPR	Constitución República Ecuador
Gestión económica	Organización de las comunidades Promoción turística Promoción de emprendimientos	GADPR	Constitución República Ecuador
Gestión socio cultural	Establecimiento de acciones de organización social Movilidad espacial de la población	GADPR	Constitución República Ecuador
Gestión político institucional	Establecimiento y control de la vigencia de leyes y cuerpos normativos con vinculación territorial Aplicación de directrices e instrumentos de planificación	GADPR	Constitución República Ecuador
Gestión de asentamientos humanos	Manejo de servicios básicos Identificación y mapeo del estado de indicadores básicos de los servicios públicos Formular opciones para fomentar los servicios mancomunales	GADPR	Constitución República Ecuador

Elaborado por: César Pinto

4.4. Modelo de gestión por procesos financieros para los GADPR del cantón Otavalo

Siendo los GAD Parroquiales entidades del sector público están inmersas en el manejo de las finanzas públicas, que por cierto se le define como el conjunto de subsistemas, principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarios para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas de una organización pública en forma eficiente.

Es decir, los Gobiernos Parroquiales Rurales tienen responsabilidad directa por la administración de los programas y proyectos, en consecuencia, disponen de la facultad para realizar todas las operaciones inherentes a la gestión financiera institucional.

Al respecto, cada uno de los GAD Parroquiales del cantón Otavalo tiene comportamiento distinto en materia financiera, ya que según el diagnóstico realizado en coordinación con los Secretarios – Tesoreros cuentan con grandes y serias debilidades y de manera particular desde el año 2015 hasta la presente fecha, por las siguientes situaciones:

- Los ingresos corrientes o de autogestión son irrisorios, a tal punto que el monto de los mismos no alcanza ni a cubrir las remuneraciones de quienes integran las juntas parroquiales.
- Los recursos que transfiere el Gobierno Central a través del Ministerio de Finanzas son insuficientes para cumplir con obligaciones de los GAD Parroquiales, sobre todo en inversiones de obra pública; no obstante, que lo que exige precisamente la población son proyectos que vayan en beneficio colectivo, como agua potable y alcantarillado, energía eléctrica, contribución especial de mejoras, vialidad, entre otras.
- Desde el año anterior incluido el presente 2016, las transferencias que realiza el Ministerio de Finanzas a los GAD Parroquiales han sido irregulares en su tiempo y monto; es decir, los recursos económicos a dichos organismos se acreditan mínimo después de dos y hasta tres meses y en forma porcentual. Constituyéndose en un serio inconveniente al no disponer de los recursos en forma oportuna y total para cumplir con los diferentes compromisos a nivel interno y externo.

4.4.1. Objetivos

Frente a los antecedentes arriba señalados, se considera a continuación los objetivos que persigue el modelo de gestión por procesos financieros para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Cantón Otavalo.

- Diseñar un modelo de gestión financiera por procesos para que los GADPR administren de manera eficiente los recursos.
- Determinar un modelo de gestión financiera, que permita la optimización de los recursos institucionales y específicamente los económicos en el cumplimiento de las metas.
- Estructurar los indicadores de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia, gestión financiera y de presupuesto de lo planificado a lo ejecutado en un período determinado de las acciones de los GADPR.

4.4.2. Importancia

Frente a la administración financiera y su gestión, el responsable de estos procesos en los GADPR debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales, respecto al control, en las inversiones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

En sí, el procedimiento de gestión financiera es una normativa interna que debe ser observada, en lo que fuere aplicable, por todo el personal del GADPR y en lo específico por el Tesorero o persona responsable de las labores de orden financiero. Es decir, los procesos financieros deben ser revisados y actualizados periódicamente con el propósito de mantener una estandarización en la gestión financiera y asegurar su mejora continua, sobre todo hoy en día por la situación e inestabilidad económica del país.

4.4.3. Presupuesto

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

El objetivo fundamental es dotar de los procedimientos y técnicas presupuestarias para cumplir con el ciclo presupuestario: la formulación, elaboración, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto y registro de sus operaciones financieras.

El proceso está conformado por las siguientes actividades:

- Aprobar el presupuesto anual
- Ejecutar y registrar las operaciones financieras
- Controlar evaluar y liquidar el presupuesto

4.4.4. Proceso de elaboración del presupuesto de los GADPR



Gráfico 36 Proceso de elaboración del presupuesto de los GADPR

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE PROGRAMACIÓN, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

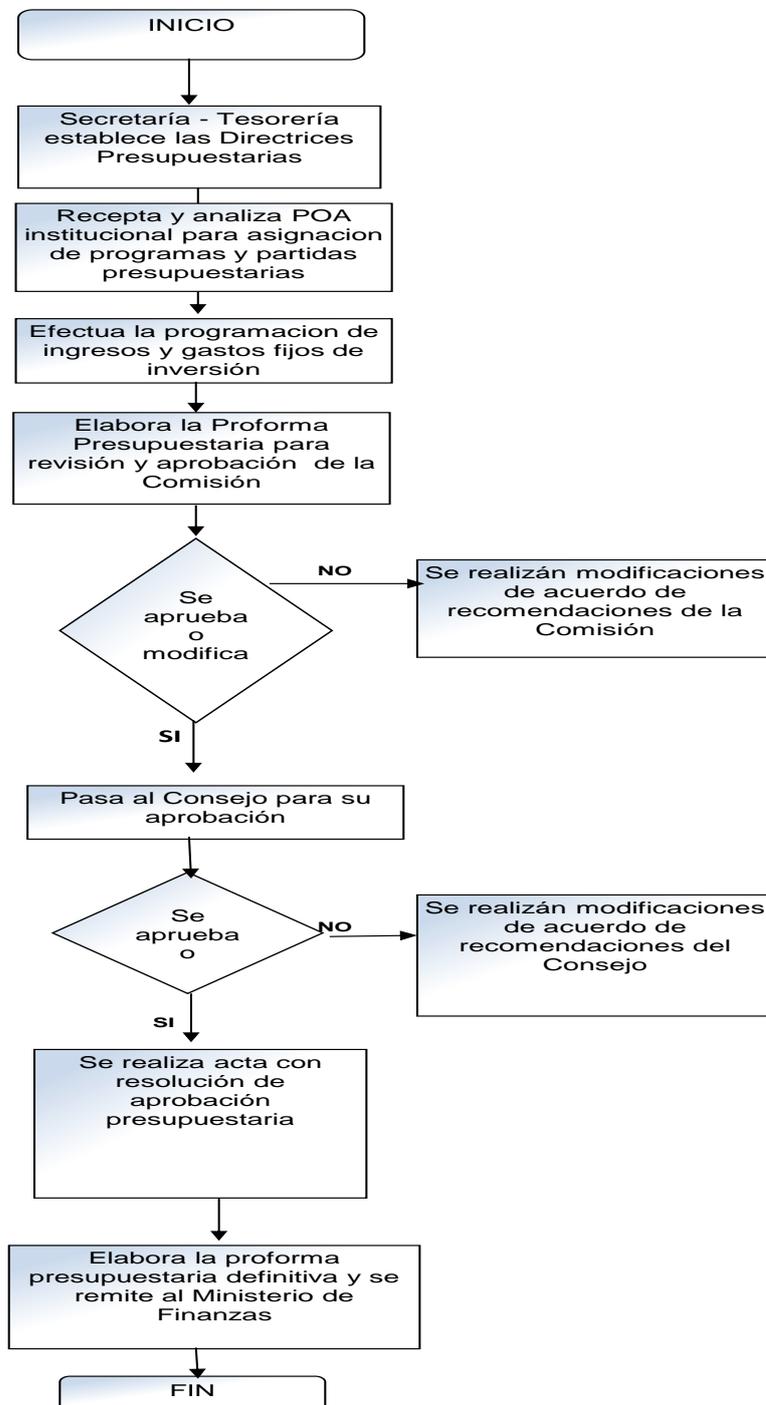


Gráfico 37 *Proceso programación, formulación y aprobación del presupuesto*

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO
TIPO DE PROCESO: FINANCIERO
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROGRAMACION, FORMULACION Y APROBACION DEL PRESUPUESTO

CÓDIGO: GADPR – FP-1

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 – 2019

Tabla 38 Proceso programación, formulación y aprobación del presupuesto

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Unidad Financiera establece las Directrices Presupuestarias	Se establece las directrices presupuestarias en coordinación con los organismos públicos como la Prefectura, Municipio y Secretaria Tesorería de la Junta Parroquial	Secretario, Tesorero	Memo de Directrices Presupuestarias (techos)
Recepta y analiza POA institucional para asignación de programas y partidas presupuestarias	Se recepta del área de Secretaría Tesorería para su análisis el POA Institucional Consolidado para asignación de programas y partidas presupuestarias	Secretario, Tesorero	POAS Unidades
Efectúa la programación de ingresos y gastos fijos de inversión	Efectúa la programación de ingresos y gastos fijos y de inversión de acuerdo a lineamientos del COOTAD	Secretario, Tesorero	POA consolidado
Elabora la proforma presupuestaria para revisión y aprobación de la Comisión	Elabora la proforma presupuestaria para revisión y aprobación de la Comisión de Planificación y Presupuesto	Secretario, Tesorero	Proforma Presupuestaria
Pasa al Consejo para su aprobación	Si la Comisión de Planificación y Presupuesto no aprueba la proforma presupuestaria, se realizan las modificaciones de acuerdo a recomendaciones de la Comisión	Secretario, Tesorero	Informe de Comisión
Se realiza acta con resolución de aprobación presupuestaria	Si el Consejo del GAD Parroquial aprueba el presupuesto se elabora el acta respectiva	Secretario, Tesorero	Resolución de Aprobación
Elabora la proforma presupuestaria definitiva y se remite al Ministerio de Finanzas	Se remite el presupuesto aprobado a los organismos de control	Secretario, Tesorero	Presupuesto Aprobado

Elaborado por: César Pinto

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

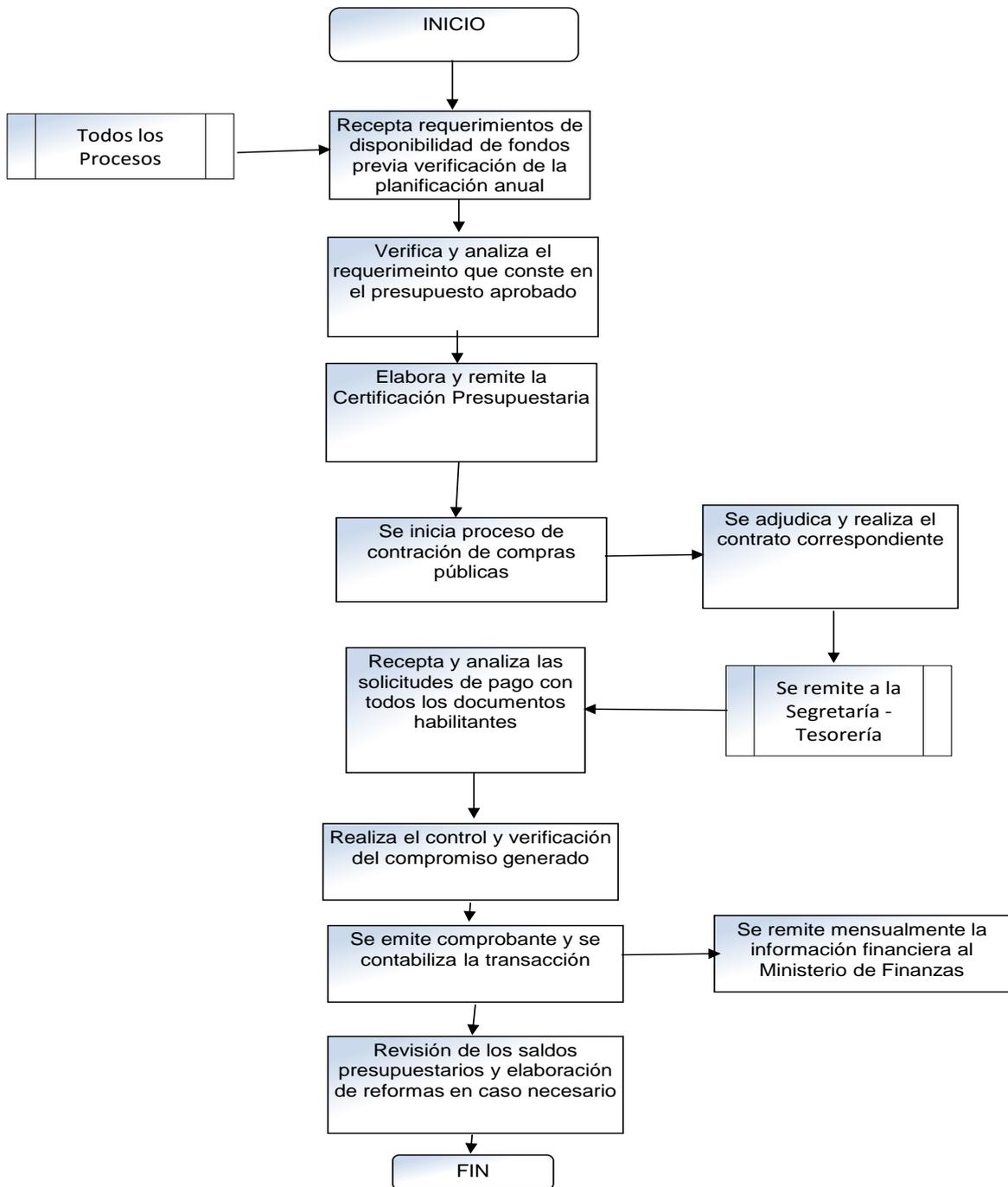


Gráfico 38 Proceso ejecución y evaluación del presupuesto

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO
TIPO DE PROCESO: FINANCIERO
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: EJECUCION Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO

CÓDIGO: GADPR –FP-2
TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 – 2019

Tabla 39 Proceso ejecución y evaluación del presupuesto

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Recepta requerimientos de disponibilidad de fondos previa verificación de la planificación	De todas las áreas se recepta los requerimientos de disponibilidad de fondos previa verificación del área de Secretaría Tesorería	Secretario, Tesorero	Requerimientos de disponibilidad de fondos
Verifica y analiza el requerimiento que conste en el presupuesto aprobado	Verifica y analiza el requerimiento que conste en el presupuesto aprobado	Secretario, Tesorero	Presupuesto Aprobado
Elabora y remite la Certificación Presupuestaria	Se comprometen los recursos presupuestarios	Secretario, Tesorero	Certificación de disponibilidad de fondos
Se inicia proceso de contratación de compras públicas	Una vez verificada la información, se emite la certificación de disponibilidad de fondos y se envía al área requirente para que se dé inicio al proceso de contratación	Secretario, Tesorero	Solicitudes de pago,
Se adjudica y realiza el contrato correspondiente	Se culmina el proceso de contratación pública con la Adjudicación y legalización del mismo	Secretario, Tesorero	Resolución de Adjudicación y Contrato
Recepta y analiza las solicitudes de pago con todos los documentos habilitantes	De las áreas se recepta y analiza las solicitudes de pago con todos los documentos habilitantes (Solicitud de pago, contrato, Disponibilidad de fondos, factura, ingreso a bodega, actas de entrega recepción, órdenes de compra, proformas, planillas, informes de cumplimiento, certificaciones del bien o servicios, entre otros) para comprometer los recursos.	Secretario, Tesorero	Compromiso de Pago
Realiza el control y verificación del compromiso generado	Realiza el control y verificación del compromiso generado	Secretario, Tesorero	Norma de Control Previo

Se emite comprobante y se contabiliza la transacción	Se recibe los comprobantes de ingreso revisados por el Secretario Tesorero y se procede al registro del devengado de ingresos para ser remitidos a contabilidad	Secretario, Tesorero	Comprobante de Pago
Se remite mensualmente la información financiera al Ministerio de Finanzas	Se procesa la información mediante el sistema que se maneje para el efecto	Secretario, Tesorero	Reporte de información

Elaborado por: César Pinto

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

- Estructurar información de los resultados previstos
- Identificar la cuantía de sus recursos en cualquier momento
- Adoptar medidas correctivas si es que las hubiere
- Reprogramar los objetivos en relación al presupuesto

El COOTAD, se fundamenta en el art. 217 de la unidad presupuestaria, en la que manifiesta que los presupuestos del sector público, se estructurarán y formularán con sujeción al principio de universalidad. Se regirá en el art. 215 de presupuestos de los GADs en el que expresa, que los presupuestos se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, permitiendo tener una equidad interior, donde se comprenderán todos los ingresos, financiamiento y gastos previstos, para el ejercicio fiscal, dentro del cual se vayan a ejecutar, por lo que será importante:

- Que los presupuestos de ingresos se estructuren sobre la base del clasificador económico de ingresos y contendrán los montos estimados.
- Los presupuestos contemplarán las fuentes financieras. El presupuesto de gastos se deberá elaborar en base a clasificaciones que permitan distinguir entre otros los gastos corrientes o de operación, de capital, de inversión y de financiamiento.
- Se deberá ajustarse el presupuesto a los clasificadores del Ministerio de Finanzas, para que se fundamente la gestión presupuestaria del GADPR.
- Se llama Ciclo Presupuestario a las fases que deben observarse en el manejo del presupuesto del GADPR.

A continuación, se propone un presupuesto básico para los GAD parroquiales rurales, mismo que considera los esquemas del presupuesto de ingresos y el de gastos, donde se incluye fundamentalmente:

- a) Código o número de la partida presupuestaria
- b) Nombre o denominación de la partida presupuestaria
- c) Valor o asignación

4.4.5. Presupuesto de ingresos

Tabla 40 Presupuesto de ingresos

CODIGO	DENOMINACIÓN	VALOR INICIAL
1	INGRESOS CORRIENTES	\$ -
18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ -
18.01	Transferencias Corrientes del Sector Público	XXX
18.01.01	Del Gobierno Central	XXX
2	INGRESOS DE CAPITAL	\$ -
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	\$ -
28.06	Aportes y Participaciones del Sector Público	XXX
28.10	Asignación presupuestaria de valores equivalentes al IVA	xxx
30	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$ -
37	SALDOS DISPONIBLES	\$ -
37.01	Saldos en Caja y Bancos	XXX
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$ -
38.01	Cuentas pendientes por Cobrar	XXX
38.01.01	De Cuentas por Cobrar	XXX
38.01.02	Anticipos de Fondos	XXX
	TOTALES	\$ -

Elaborado por César Pinto

4.4.6. Presupuesto de egresos

Tabla 41 Presupuesto de egresos

CODIGO	DENOMINACIÓN	VALOR INICIAL
5	GASTOS CORRIENTES	\$ -
51	GASTOS EN PERSONAL	\$ -
51.01	Remuneraciones Básicas	\$ -
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	XXX
51.02	Remuneraciones Complementarias	\$ -
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	XXX
51.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	XXX
51.05	Remuneraciones Temporales	\$ -
51.05.07	Honorarios	XXX
51.05.08	Dietas	XXX
51.06	Aportes Patronales a la Seguridad Social	\$ -
51.06.01	Aporte Patronal	XXX
51.06.01.02	Fondos De Reserva	XXX
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ -
53.02	Servicios Generales	\$ -
53.02.01	Transporte de personal	XXX
53.02.04	Impresión reproducción y Publicidad	XXX
53.02.05	Espectáculos Culturales y Sociales	XXX
53.03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	\$ -
53.03.01	Pasaje al interior	XXX
53.03.03	Viáticos y Subsistencias en el interior	XXX
53.07	Gastos en Informática	\$ -
53.07.03	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas	XXX
53.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente	\$ -
53.08.04	Materiales de Oficina	XXX
56	OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ -
56.02	Intereses y Otros Cargos de la Deuda Pública Interna	\$ -
56.02.01	Interés Sector Público Financiero	XXX
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ -
57.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$ -
57.01.01	Impuesto al Valor Agregado	xxx
57.02	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos	\$ -

57.02.03	Comisiones Bancarias	XXX
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ -
58.01	Transferencias Corrientes al Sector Público	\$ -
58.01.01	Gobierno Central	XXX
58.02	Donaciones Corrientes al Sector Privado Interno	\$ -
58.02.04	Al Sector privado no financiero	XXX
58.02.04.01	Aporte al Concejo Naciones de Junta Parroquiales 5%	XXX
7	GASTOS DE INVERSIÓN	\$ -
73	BIENES Y SERVICIOS DE INVERSIÓN	\$ -
73.06	CONTRATACION DE ESTUDIOS, SERVICIOS TECNICOS	\$ -
73.06.01	Contratación Consultoría	XXX
73.06.05	Estudios y Diseños	XXX
75	OBRAS PÚBLICAS	\$ -
75.01	Obras de Infraestructura	\$ -
75.01.07	Construcción de Edificaciones	XXX
75.01.99	Otras Obras de Infraestructura	XXX
8	GASTOS DE CAPITAL	\$ -
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	\$ -
84.01	Bienes Muebles	\$ -
84.01.03	Mobiliarios	XXX
84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	XXX
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	\$ -
97	PASIVO CIRCULANTE	\$ -
97.01	Deuda Flotante	\$ -
97.01.01	De Cuentas por Pagar	XXX
	TOTALES	\$ -

Elaborado por César Pinto

4.5. Contabilidad gubernamental

La contabilidad gubernamental es la ciencia que, en base al conocimiento y aplicación de un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos, permite efectuar el registro sistemático, cronológico y secuencial de los hechos económicos que ocurren en una organización, en este caso de los GADS parroquiales rurales de Otavalo, con la finalidad de producir información financiera, patrimonial y presupuestaria, confiable y oportuna, destinada a apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y de terceros interesados en la gestión institucional y para servir de sustento al control que ejercen los organismos pertinentes.

El sistema contable gubernamental comprende tres fases bien diferenciadas: comienza a partir del análisis de la documentación fuente, la extracción de datos de los hechos económicos u operaciones, patrimoniales y presupuestarias acontecidas y su registro en los libros de entrada original; continúa con el direccionamiento de los elementos homogéneos a segmentos particularizados según su naturaleza; y concluye con la producción de la información de acuerdo a criterios de agrupación predefinidos.

La contabilidad gubernamental en la práctica institucional y de forma específica en los GAD parroquiales rurales, opera como un sistema integrador de los registros presupuestarios, financieros y patrimoniales, con el fin de determinar los costos de las diferentes operaciones. Los registros se basan en la partida doble aplicando la teoría contable, así como también los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), las normas internacionales de contabilidad (NIC), las normas internacionales de información financiera (NIIF).

La documentación fuente constituye la evidencia fiel de las transacciones u operaciones realizadas, es el sustento o soporte de las anotaciones a realizar; entre estos documentos se hallan: facturas, recibos, liquidaciones de compras, comprobantes de ingreso y egreso de dinero, contratos, garantías, actas de fiscalización, planillas de avance de obras, comprobantes de ingreso y egreso de existencias de bodega, roles de remuneraciones, planillas de aportes a la seguridad social, cheques, detalles de pagos, ordenes de transferencia de fondos, estados de cuenta bancarios con sus notas de débito y crédito, actas de donaciones recibidas o entregadas de bienes, actas de baja de bienes, justificativos de fondos rotativos, como los a rendir cuentas y de cajas chicas, etc.

En este contexto, la “Contabilidad Gubernamental” tiene las siguientes características:

- a) Integra las operaciones patrimoniales con las presupuestarias, las operaciones patrimoniales deben ser registradas por partida doble, las presupuestarias en cambio, por partida simple;
- b) Es de aplicación obligatoria en las entidades que conforman el Sector Público no Financiero;
- c) Utiliza el Catálogo General de Cuentas y el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, como elementos básicos, comunes, únicos y uniformes;
- d) Se fundamenta en los conceptos de centralización normativa a cargo del Ministerio de Finanzas y de descentralización operativa en cada ente financiero público;
- e) Crea una base común de datos financieros, que debidamente organizados se los convierte en información útil;
- f) Coadyuva a la determinación de los costos incurridos en actividades de producción de bienes y servicios, en inversiones de proyectos de construcción de obra material tangible y en programas de beneficio social, llevados a cabo mediante el desarrollo de actividades que generan productos intangibles;
- g) Permite la agregación y consolidación sistemática de la información financiera producida por cada ente financiero;
- h) Produce información financiera para la toma de decisiones en los niveles internos de la administración, para los niveles externos que mantienen intereses con la gestión institucional, para decisiones estratégicas sectoriales y nacionales, y para el control sobre la pertinencia y propiedad de las operaciones realizadas; y,
- i) Los datos disponibles en sus cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos de Gestión, “saldos y flujos”, proporcionan insumos para la producción de las cuentas nacionales y otros reportes financieros especializados, con la visión del Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional.

4.6. Estados financieros

Los estados financieros son los documentos que deben preparar los GADS parroquiales rurales de Otavalo al terminar el ejercicio contable anual, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en sus actividades a lo largo del período.

La información presentada de los estados financieros de los GADS parroquiales rurales de Otavalo interesa a:

- La administración, parroquial y municipal para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de los GADs durante el período anual.
- Los dirigentes y miembros de los GADS parroquiales para ver el progreso y cumplimiento financiero de la gestión realizada durante el período anual.
- La ciudadanía para que se evidencie la transparencia en el manejo financiero del presupuesto asignado.

4.6.1. De situación financiera

Es el documento contable que refleja la situación financiera de los GADs parroquiales rurales de Otavalo a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se elabora de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica pueda obtenerse uniformemente.

Los elementos directamente relacionados con la medición de la situación financiera son: activo, pasivo y patrimonio.

ACTIVO: Está integrado por el conjunto de bienes y servicios cuantificables, derivados de transacciones de la institución, con el fin de producir recursos financieros, razonablemente esperados durante el período de gestión determinado.

PASIVO: Considera el conjunto de obligaciones a corto y largo plazos de la organización con terceros, quedando así afectada parte de sus recursos con relación a los vencimientos a realizarse.

PATRIMONIO: Representa el valor residual en los activos de la institución, luego de deducir todas sus obligaciones a través de los pasivos.

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

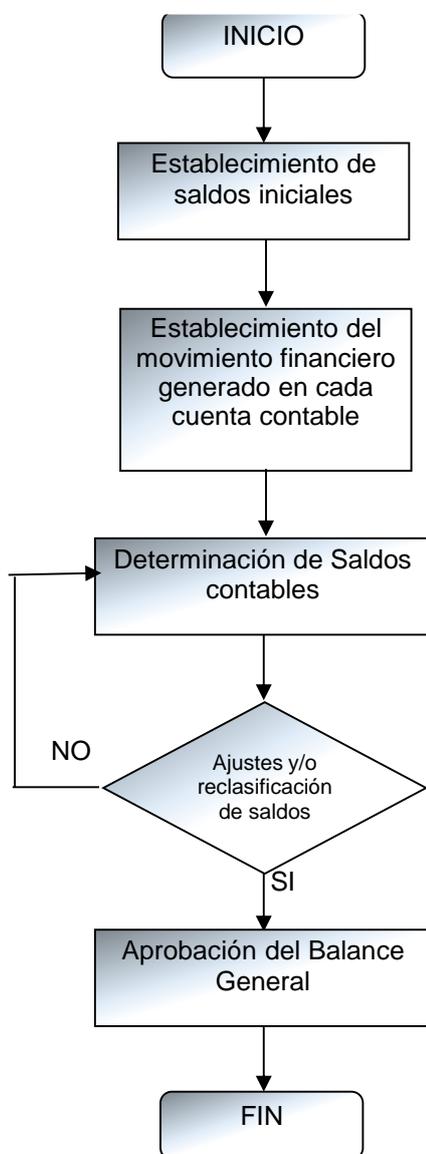


Gráfico 39 *Proceso estado de situación financiera*

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: FINANCIERO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

CÓDIGO: GADPR – FSF

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 - 2019

Tabla 42 Proceso estado de situación financiera

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
Establecimiento de saldos iniciales	Se establecen saldos iniciales de cada cuenta	Secretario – Tesorero	Asientos contables
Establecimiento del movimiento financiero generado en cada cuenta contable	Naturaleza financiera generada en cada cuenta contable	Secretario – Tesorero	Flujo proyectado
Determinación de saldos contables	Se determina el resultado del período y el comportamiento de las cuentas contables	Secretario – Tesorero	Flujo ejecutado
Ajustes y / o reclasificación de saldos	Se registra los resultados de saldos en la cuentas contables	Secretario – Tesorero	Registro de ajustes
Aprobación del estado de situación financiera	Se genera y aprueba el estado de situación financiera	Secretario – Tesorero	Estado de situación financiera

Elaborado por: César Pinto

Tabla 43 Estado de situación financiera

**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL----- DE-----DE-----**

CÓDIGO CUENTAS	DENOMINACIÓN DE LA CUENTA	VALORES
ACTIVOS		
CORRIENTES		XXXXXX
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA CURSO LEGAL	XXXXXX
1.1.2.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	XXXXXX
1.1.2.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	XXXXXX
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	XXXXXX
FIJOS		XXXXXX
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	XXXXXX
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	XXXXXX
1.4.1.99	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	XXXXXX
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		XXXXXX
1.5.1.36	CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN	XXXXXX
1.5.1.51	OBRAS EN INFRAESTRUCTURA	XXXXXX
1.5.2.98	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	XXXXXX
OTROS		XXXXXX
1.3.1.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	XXXXXX
	TOTAL, DE ACTIVOS	XXXXXX
PASIVOS		
CORRIENTES		XXXXXX
2.1.2.01	DEPÓSITOS DE INTERMEDIACIÓN	XXXXXX
2.1.3.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	XXXXXX
2.1.3.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	XXXXXX
LARGO PLAZO		XXXXXX
2.2.3.01	CRÉDITOS INTERNOS	XXXXXX
	TOTAL, PASIVOS	XXXXXX
PATRIMONIO		XXXXXX
	PATRIMONIO	XXXXXX
6.1.8.03	RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE	XXXXXX
6.1.9.91	(-) DISMINUCIÓN DE DISPONIBILIDADES	XXXXXX
	TOTAL, PATRIMONIO	XXXXXX
	TOTAL, PASIVOS MAS PATRIMONIO	XXXXXX

ORDEN DEUDOR		XXXXXX
9.1.1.09	GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	XXXXXX
9.1.1.17	BIENES NO DEPRECIABLES	XXXXXX
ORDEN ACREEDOR		XXXXXX
9.2.1.09	RESPONSABILIDADES POR GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	XXXXXX
9.2.1.17	RESPONSABILIDADES BIENES NO DEPRECIABLES	XXXXXX

Elaborado por: César Pinto

4.6.2. De resultados

Es el estado de pérdidas y ganancias que demuestra el resultado final obtenido después de un período económico, mediante la comparación de ingresos efectuados y los costos y los gastos incurridos en la gestión de los GADPR en dicho período.

El Estado de Resultado o Estado de Ganancias y Pérdidas, es uno de los estados financieros básico, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado por actividades ordinarias y extraordinarias. Se habla de un período determinado, por cuanto una utilidad o pérdida se obtiene por actividades de diversa naturaleza y realizadas a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista financiero, reviste una importancia fundamental el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes períodos. El Estado de Resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos, cuyos saldos deben ser cerradas al finalizar el ejercicio contable.

Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

Los elementos directamente relacionados con la medición de resultados son los que se obtienen en un período de tiempo determinado por intermedio del comportamiento de los ingresos y gastos.

INGRESOS: Los ingresos o rentas se generan con el desarrollo de actividades de un ente contable, pues, representan las entradas derivadas de la potestad del Estado en sus diversas manifestaciones. En el caso particular de los GAD parroquiales los ingresos están dados por los tributos (impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras), recursos transferidos por el Gobierno Central a través del Ministerio de Finanzas y fuentes de financiamiento mediante convenios con otras entidad pública y créditos otorgados por instituciones como el Banco de Desarrollo, Corporación Financiera Nacional, entre las principales.

GASTOS: Son todas las erogaciones provenientes de la gestión realizada por la entidad pública, en conceptos como gasto corriente, de capital, de inversión en obras públicas y pago de la deuda pública.

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE ESTADO DE RESULTADOS

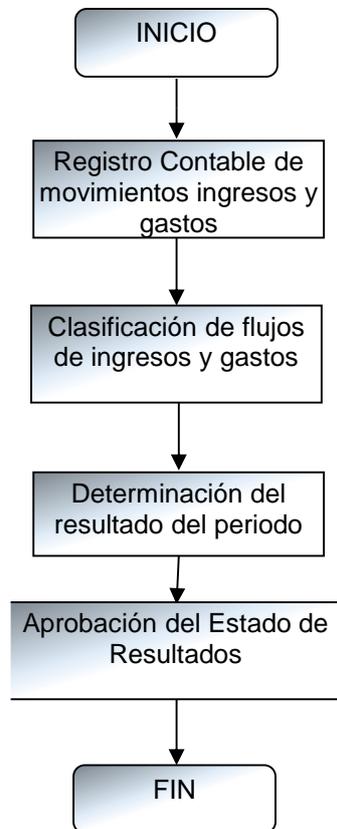


Gráfico 40 *Proceso estado de resultados*

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: FINANCIERO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: ESTADO DE RESULTADOS

CÓDIGO: GADPR – FR

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 - 2019

Tabla 44 Proceso estado de resultados

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
Registro contable de movimientos ingresos y gastos	Se establecen los saldos iniciales de cada cuenta (presupuesto)	Secretario Tesorero	Asientos contables
Clasificación de flujos de ingresos y gastos	Se identifica las cuentas de ingresos y de gastos y se clasifican los mismos	Secretario Tesorero	Flujo proyectado
Determinación del resultado del periodo	Se determina el resultado del periodo y el comportamiento de las cuentas de ingresos y gastos	Secretario Tesorero	Flujo ejecutado
Aprobación del Estado de Resultados	Se genera y aprueba el Estado de Resultados	Secretario Tesorero	Estado de Resultados

Elaborado por: César Pinto

Tabla 45 Estado de resultados

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL DE ...**

ESTADO DE RESULTADOS

AL----- DE-----DE-----

CÓDIGO CUENTAS	DENOMINACIÓN DE LA CUENTA	VALORES
RESULTADOS DE OPERACIÓN		XXXXXX
6.3.3.01	(-) REMUNERACIONES BÁSICAS	(XXXXX)
6.3.3.02	(-) REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	(XXXXX)
6.3.3.05	(-) REMUNERACIONES TEMPORALES	(XXXXX)
6.3.3.06	(-) APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	(XXXXX)
6.3.3.01	(-) SERVICIOS BÁSICOS	(XXXXX)
6.3.4.02	(-) SERVICIOS GENERALES	(XXXXX)
6.3.4.03	(-) TRASLADO, INSTALACIONES VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	(XXXXX)
6.3.4.07	(-) GASTOS EN INFORMÁTICA	(XXXXX)
6.3.5.04	(-) SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	(XXXXX)
TRANSFERENCIAS NETAS	(+) TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES, DE CAPITAL E INVERSIÓN	XXXXXX
6.3.5.02	(-) INTERESES DEUDA PÚBLICA INTERNA	(XXXXXX)
OTROS INGRESOS Y GASTOS	(+) TRIBUTOS (IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS)	XXXXXX
6.2.9.51	ACTUALIZACIONES DE ACTIVOS	XXXXXX
6.2.9.52	AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	XXXXXX
6.3.8.51	(-) DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN	(XXXXXX)
RESULTADO DEL EJERCICIO	SUPERAVIT/DEFICIT	XXXXXX

Elaborado por César Pinto

El resultado del ejercicio al final de un período puede ser superávit, en tanto los ingresos superan a los gastos, mientras que el déficit es lo contrario; es decir, cuando los ingresos son menores a los gastos o dicho de otra manera los gastos superan en valor a los ingresos.

4.6.3. De ejecución presupuestaria

Hay que considerar que el ejercicio financiero de un GADPR se inicia el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año, donde para ese período deberá aprobarse y regir el presupuesto institucional.

La ejecución presupuestaria comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstas en el mismo.

La ejecución presupuestaria se realiza sobre la base de las políticas y directrices establecidas por el Ministerio de Finanzas.

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

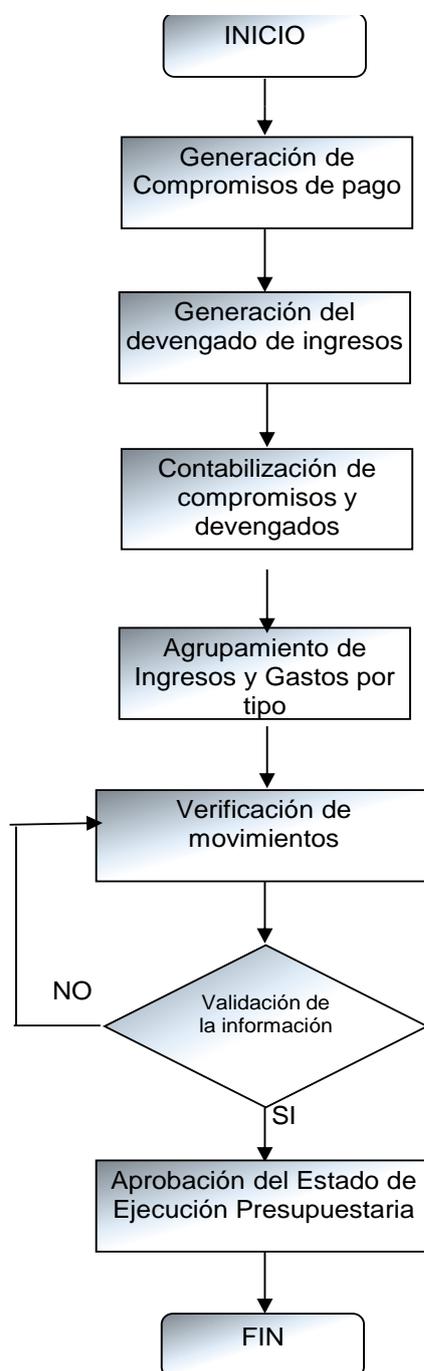


Gráfico 41 *Proceso estado de ejecución presupuestaria*

Elaborado por: César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: FINANCIERO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

CÓDIGO: GADPR – FEP

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 - 2019

Tabla 46 Proceso estado de ejecución presupuestaria

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
Generación de compromisos de pago	Se generan los compromisos de pago	Secretario Tesorero	Compromiso de pago
Generación del devengado de ingresos	Se registran los ingresos existentes	Secretario Tesorero	Cédulas presupuestarias
Contabilización de compromisos y devengados	Se contabiliza y paga los compromisos	Secretario Tesorero	Comprobante de pago
Agrupamiento de ingresos y gastos por tipo	Se agrupan los ingresos y gastos por su tipo	Secretario Tesorero	Presupuesto ejecutado
Verificación de movimientos	Se realiza una verificación de los movimientos	Secretario Tesorero	Asientos contables
Validación de la información	se comprueba los movimientos presupuestarios	Secretario Tesorero	Presupuesto codificado
Aprobación del Estado de Ejecución Presupuestaria	Se genera y aprueba el Estado de Ejecución Presupuestaria	Secretario Tesorero	Cédulas presupuestarias

Elaborado por César Pinto

Tabla 47 Estado de ejecución presupuestaria

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL DE ...**

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL----- DE-----DE-----

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN PRESUPUESTARIA	PARTIDA	PRESUPUESTO (A)	EJECUCIÓN (B)	DESVIACIÓN = (A-B)
	INGRESOS CORRIENTES				
18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES				
	GASTOS CORRIENTES				
1	GASTOS EN PERSONAL				
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO				
56	GASTOS FINANCIEROS				
57	OTROS GASTOS				
58	TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE				
	INGRESOS DE CAPITAL				
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL				
	GASTOS DE INVERSIÓN				
73	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSIÓN				
75	OBRAS PÚBLICAS				
	GASTOS DE CAPITAL				
84	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN				

	SUPERAVIT/DEFICIT DE INVERSIÓN			
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO			
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO			
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR			
	APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO			
96	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA			
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO DE			
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO			

Elaborado por César Pinto

4.6.4. Balance general

El Balance General demuestra la situación de activos y pasivos de los GADPR en una fecha determinada, mediante una clasificación y ordenación que muestra las probabilidades de contar con suministros adecuados de fondos disponibles para hacer frente a desembolsos que realizará la Junta Parroquial, por varios conceptos de vencimiento.

El Balance General se lo elabora al finalizar el período contable, ya que es necesario que se conozca al final la situación del GADPR, el mismo que indicará si existen ganancias o pérdidas.

Para elaborar el Balance General al finalizar un período contable se toma los datos de la hoja de trabajo, al efecto y de acuerdo al contenido, el proceso es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE BALANCE GENERAL

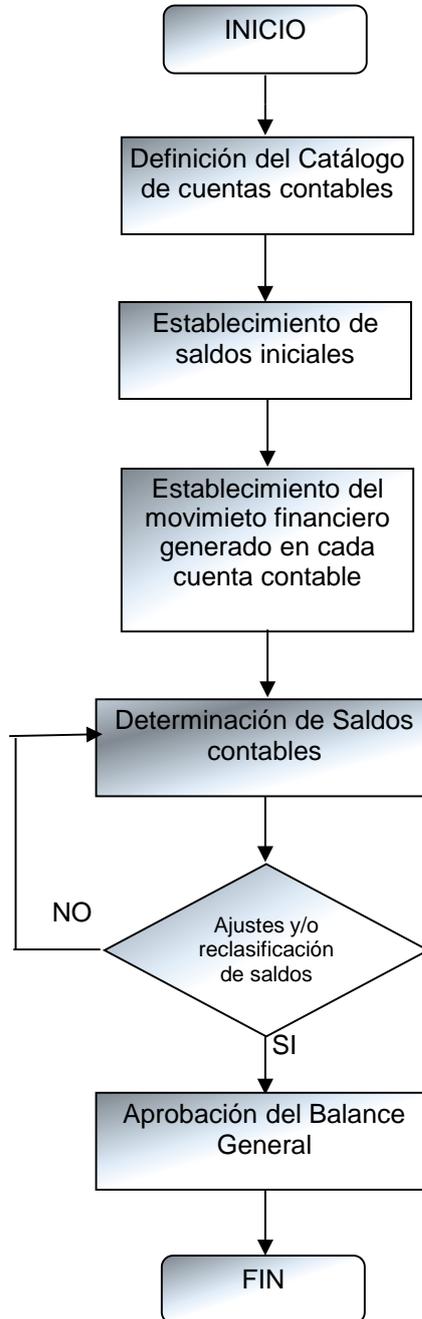


Gráfico 42 *Proceso balance general*

Elaborado por César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: FINANCIERO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: BALANCE GENERAL

CÓDIGO: GADPR – FBG

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 - 2019

Tabla 48 Proceso balance general

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
Definición del catálogo de cuentas contables	Se utiliza el catálogo de cuentas para definir las cuentas a utilizar	Secretario Tesorero	Catálogo de cuentas
Establecimiento de saldos iniciales	Se establecen los saldos iniciales de cada cuenta (presupuesto)	Secretario Tesorero	Presupuesto inicial
Establecimiento del movimiento financiero generado en cada cuenta contable	De conformidad con la naturaleza de los movimientos financieros se registra los activos, pasivos patrimonio y cuentas de orden	Secretario Tesorero	Compromisos
Determinación de Saldos contables	Se determina los saldos deudores y acreedores	Secretario Tesorero	Asientos contables
Ajustes y/o reclasificación de saldos	Se realizan los ajustes y reclasificaciones requeridas	Secretario Tesorero	Asientos de ajuste
Aprobación del Balance General	Se genera y aprueba el Balance General	Secretario Tesorero	Balance General

Elaborado por César Pinto

Tabla 49 Balance General

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL DE ...**

BALANCE GENERAL

AL----- DE-----DE-----

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SALDO INICIAL		FLUJOS		SUMAS		SALDOS FINALES	
		DEUDOR	ACREEDOR	DEBE	HABER	DEBE	HEBER	DEUDOR	ACREEDOR
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA CURSO LEGAL	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.18	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.28	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.36	CUENTAS POR COBRAR FINANCIAMIENTO PÚBLICO	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4.1.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-	-	-	-	-	-	-
1.5.1.36	CONSULTORÍAS, ASESORÍAS E INVESTIGACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
1.5.1.98	(-) APLICACIÓN GASTOS DE GESTIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.2.01	DEPÓSITOS DE INTERMEDIACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS CONSUMO	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-	-	-

2.1.3.71	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL DE INVERSIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS EN INVERSIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PÚBLICAS	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3.84	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES LARGA DURACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.1.09	PATRIMONIO GOBIERNO AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.18.01	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.9.91	(-) DISMINUCIÓN DE DISPONIBILIDADES	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.6.21	TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.6.26	Aportes y Participaciones de Capital e Inversión del Régimen Seccional Autónomo	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.9.51	ACTUALIZACIÓN DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.3.01	REMUNERACIONES BÁSICAS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.3.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.3.05	REMUNERACIONES TEMPORALES	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.3.06	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.4.01	SERVICIOS BÁSICOS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.4.02	SERVICIOS GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.4.03	TRASLADO, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.4.04	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.4.08	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.5.02	INTERESES Y OTROS CARGOS DE DEUDA PÚBLICA	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.6.01	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3.8.51	DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTALES								

Elaborado por César Pinto

4.6.5. Flujo de efectivo

Mide la evolución del efectivo, se consideran las fuentes y los usos de recursos, el estado de flujos de efectivo es de suma importancia porque permite proyectar los requerimientos de recursos financieros para el pago de obligaciones institucionales de los GADPR, pero a la vez permite conocer la disponibilidad financiera para realizar inversiones ya sea en programas o proyectos, que contempla la misión institucional dentro del plan de adquisiciones con el de ejecución de obras.

El estado de flujo del efectivo se obtendrá aplicando el método directo, a partir de las fuentes y usos de fondos registrados en los créditos de las Cuentas por Cobrar y en los débitos de las Cuentas por Pagar, calculando separadamente el superávit o déficit corriente y de capital, de cuya suma se obtendrá el déficit o superávit total.

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE FLUJO DE EFECTIVO

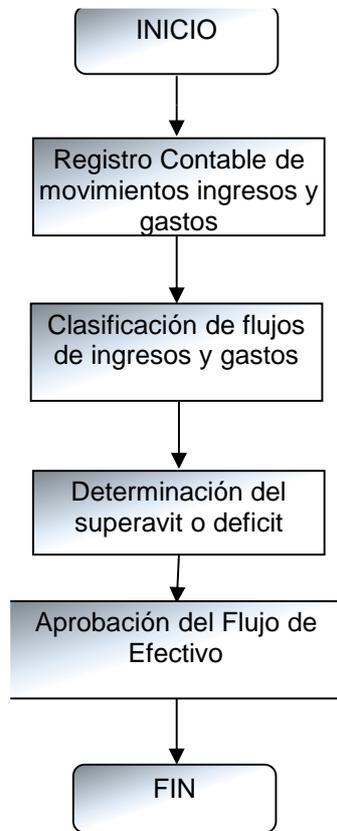


Gráfico 43 *Proceso flujo de efectivo*

Elaborado por César Pinto

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

TIPO DE PROCESO: FINANCIERO

DENOMINACIÓN DEL PROCESO: FLUJO DE EFECTIVO

CÓDIGO: GADPR – FFE

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2016 – 2019

Tabla 50 Proceso flujo de efectivo

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
Registro contable de movimientos ingresos y gastos	Se establecen los saldos iniciales de cada cuenta (presupuesto)	Secretario Tesorero	Flujo Proyectado
Clasificación de flujos de ingresos y gastos	Se identifica las cuentas de ingresos y de gastos y su posterior clasificación	Secretario Tesorero	Flujo de ingresos/ gastos
Determinación del superávit o déficit	Se define si existe superávit (positivo) o déficit (negativo)	Secretario Tesorero	Flujo final ejecutado
Aprobación del Flujo de Efectivo	Se genera y aprueba el Flujo de Efectivo	Secretario Tesorero	Acta de aprobación

Elaborado por: César Pinto

Tabla 51 Estado flujo de efectivo

**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL DE ...
ESTADO FLUJO DE EFECTIVO
AL----- DE-----DE-----**

CÓDIGO CUENTAS	DENOMINACIÓN DE LA CUENTA	VALORES
FUENTES CORRIENTES		XXXXXX
1.1.3.18	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	(+) XXXXXX
USOS CORRIENTES		(XXXXXX)
2.1.3.51	GASTOS EN PERSONAL	(XXXXXX)
2.1.3.53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	(XXXXXX)
2.1.3.56	INTERESES DE LA DEUDA PÚBLICA	(XXXXXX)
2.1.3.57	OTROS GASTOS	(XXXXXX)
2.1.3.58	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	(XXXXXX)
SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE		XXXXXX
FUENTES DE CAPITAL		XXXXXX
1.1.3.28	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	XXXXXX
USO DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL		(XXXXXX)
2.1.3.73	BIENES Y SERVICIOS DE INVERSIÓN	(XXXXXX)
2.1.3.75	OBRAS PÚBLICAS	(XXXXXX)
2.1.3.84	INVERSIÓN EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	(XXXXXX)
SUPERAVIT/DEFICIT DE CAPITAL		XXXXXX
SUPERAVIT O DEFICIT BRUTO		XXXXXX

Elaborado por César Pinto

4.7. Notas explicativas

En los estados financieros será indispensable incorporar las notas explicativas de las situaciones cuantitativas o cualitativas que puedan tener efecto futuro en la posición financiera o en sus resultados. Es decir, las notas a los estados financieros permiten como su nombre lo indica explicar del por qué, éstas se incluyen en la información contable – financiera; en todo caso, constituyen los ajustes contables de dicha información correspondiente a un período determinado de tiempo.

4.8. Evaluación financiera

La Evaluación Financiera y Presupuestaria es de vital importancia para la Gestión de los GADPR del cantón Otavalo , ya que es una herramienta que permite medir los resultados de la gestión institucional con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por los GADS , además tiene como propósito observar, evaluar y analizar información y determinar las respectivas variaciones de Ingresos y Gastos, respecto a lo Programado con lo Ejecutado, permitiendo conocer las desviaciones y determinando las acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Por lo tanto, se hace necesario que los GADPR emprendan acciones con la finalidad de evaluar su presupuesto en forma periódica, por lo que implica un cambio radical en la gestión y manejo de los fondos públicos.

Una de las herramientas principales que determina la evaluación financiera es precisamente a través de la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos; es decir, la comparación de lo realizado frente a lo planificado.

Para ello, se propone un formato que a continuación y en forma detallada permite procesar datos e información del comportamiento de los ingresos y gastos que sean objeto los GAD parroquiales rurales. Es decir, evidenciar de forma cuantitativa todos los ingresos y gastos con que operen durante un período económico y con ello medir el nivel de gestión de la entidad y sus directivos en base al porcentaje de ejecución presupuestaria comprometida y realizada efectivamente.

Es preciso indicar que, en el tema del presupuesto, se considera el diagrama de flujo y su ficha técnica con relación a la ejecución presupuestaria, por ser parte del proceso presupuestario. Sin embargo, se debe señalar que la ejecución presupuestaria es tarea de todos, es decir, no exclusivamente del responsable del área financiera del GAD parroquial.

La evaluación financiera a través de la ejecución presupuestaria es competencia del área contable financiera, donde se considera recomendable realizar esta actividad cada mes, de tal suerte que se vaya modificando algunas acciones de ser el caso, capaz de que al final de un período económico se logre el mayor porcentaje de metas que se plantearon al inicio.

4.8.1. Ejecución presupuestaria de ingresos

Tabla 52 Evaluación financiera

CODIGO	DENOMINACION	VALOR INICIAL	DEVENGADO				SALDO DEL		RECAUDADO		SALDO DEL
			MODIFICADO	CODIFICADO	PARCIAL	ACUMULADO	DEVENGADO	PARCIAL	ACUMULADO	RECAUDADO	
10.00.00.00.00	INGRESOS CORRIENTES	\$ -									
<u>18.00.00.00.00</u>	<u>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES</u>	\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18.06.00.00.00	Aportes a Juntas Parroquiales	XXX									
18.06.08.00.00	Aportes a Juntas Parroquiales Rurales	XXX									
20.00.00.00.00	INGRESOS DE CAPITAL	\$ -									
<u>28.00.00.00.00</u>	<u>TRASNFERNECIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION</u>	\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28.06.08.00.00	Aportes y Participaciones de Capital e Inversión del Régimen Seccional Autónomo	XXX									
28.10.03.00.00	Asignación presupuestaria de valores equivalentes al IVA	xxx									
30.00.00.00.00	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$ -									
<u>37.00.00.00.00</u>	<u>SALDOS DISPONIBLES</u>	\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
37.01.00.00.00	Saldos en Caja y Bancos	XXX									
<u>38.00.00.00.00</u>	<u>CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR</u>	\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38.00.00.00.00	Cuentas pendientes por Cobrar	XXX									
38.01.00.00.00	De Cuentas por Cobrar	XXX									
38.01.01.00.00	Anticipos de Fondos	XXX									
	TOTALES	\$ -									

Elaborado por César Pinto

4.8.2. Ejecución presupuestaria de gastos

Tabla 53 Ejecución presupuestaria de gastos

CODIGO	DENOMINACION	VALOR INICIAL	MODIFICADO	CODIFICADO	DEVENGADO		SALDO DEL	RECAUDADO		SALDO DEL
					PARCIAL	ACUMULADO	DEVENGADO	PARCIAL	ACUMULADO	RECAUDADO
5	GASTOS CORRIENTES	\$ -								
51	GASTOS EN PERSONAL	\$ -								
51.01	Remuneraciones Básicas	\$ -								
51.01.05	Remuneraciones Unificadas	XXX								
51.02	Remuneraciones Complementarias	\$ -								
51.02.03	Décimo Tercer Sueldo	XXX								
51.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	XXX								
51.05	Remuneraciones Temporales	\$ -								
51.05.07	Honorarios	XXX								
51.05.08	Dietas	XXX								
51.06	Aportes Patronales a la Seguridad Social	\$ -								
51.06.01	Aporte Patronal	XXX								
51.06.01.02	Fondos De Reserva	XXX								
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ -								
53.02	Servicios Generales	\$ -								
53.02.01	Transporte de personal	XXX								
53.02.04	Impresión reproducción y Publicidad	XXX								
53.02.05	Espectáculos Culturales y Sociales	XXX								
53.03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	\$ -								
53.03.01	Pasaje al interior	XXX								
53.03.03	Viáticos y Subsistencias en el interior	XXX								

53.07	Gastos en Informática	\$	-							
53.07.03	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas		XXX							
53.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente	\$	-							
53.08.04	Materiales de Oficina		XXX							
56	OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$	-							
56.02	Intereses y Otros Cargos de la Deuda Pública Interna	\$	-							
56.02.01	Interés Sector Público Financiero		XXX							
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$	-							
57.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$	-							
57.01.01	Impuesto al Valor Agregado		xxx							
57.02	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos	\$	-							
57.02.03	Comisiones Bancarias		XXX							
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$	-							
58.01	Transferencias Corrientes al Sector Público	\$	-							
58.01.01	Gobierno Central (Contraloría General del Estado)		XXX							
58.02	Donaciones Corrientes al Sector Privado Interno	\$	-							
58.02.04	Al Sector privado no financiero		XXX							
58.02.04.01	Aporte al Concejo Naciones de Juntas Parroquiales 5%		XXX							
7	GASTOS DE INVERSION	\$	-							
73	BIENES Y SERVICIOS DE INVERSION	\$	-							
73.06	CONTRATACION DE ESTUDIOS, SERVICIOS TECNICOS	\$	-							
73.06.01	Contratación Consultoría		XXX							
73.06.05	Estudios y Diseños		XXX							
75	OBRAS PUBLICAS	\$	-							
75.01	Obras de Infraestructura	\$	-							
75.01.07	Construcción de Edificaciones		XXX							

75.01.99	Otras Obras de Infraestructura	XXX								
8	GASTOS DE CAPITAL	\$ -								
84	BIENES DE LARGA DURACION	\$ -								
84.01	Bienes Muebles	\$ -								
84.01.03	Mobiliarios	XXX								
84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	XXX								
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	\$ -								
97	PASIVO CIRCULANTE	\$ -								
97.01	Deuda Flotante	\$ -								
97.01.01	De Cuentas por Pagar	XXX								
	TOTALES	\$ -								

Elaborado por César Pinto

4.9. Normas generales para la gestión presupuestaria y contable

Se considera importante para lograr una acertada gestión financiera por parte de los GADPR, incluir en la presente propuesta ciertas normas generales en torno a cumplir y hacer cumplir de quienes son los responsables de administrar eficientemente los destinos de las juntas parroquiales.

Norma 1.- El desconocimiento total o parcial de la normativa no será justificativo para los miembros del GADPR, frente a las consecuencias originadas por el incumplimiento.

Norma 2.- Toda la información sobre el proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto del GADPR, será pública y se difundirá permanentemente a la población por los medios que tenga disponibles, de acuerdo a sus condiciones, sin perjuicio de las acciones obligatorias establecidas en la ley para el acceso y la transparencia de la información pública.

Norma 3.- Para la aprobación del presupuesto, el Gobierno Parroquial no podrá aumentar la estimación de los ingresos de la proforma presupuestaria, salvo que se demuestre la existencia de ingresos no considerados en el cálculo respectivo.

Norma 4.- No se podrá aprobar el presupuesto del GADPR cuando en él consten transferencias de recursos desde el Presupuesto General del Estado (PGE), que no hayan estado previamente consideradas en dicho presupuesto o cuando se lo haya elaborado utilizando supuestos diferentes de los que se utilizan para la formulación del PGE.

Norma 5.- De las transferencias que realice el Gobierno Central al GADPR, se podrá financiar hasta el treinta por ciento (30%) de gastos corrientes (permanentes) y un mínimo del setenta por ciento (70%) para gastos de capital e inversión (no permanentes), con base a la Planificación Operativa Anual.

Norma 6.- No se aprobará el presupuesto del GADPR si en el mismo no se asigna, por lo menos el diez por ciento (10%) de sus ingresos, para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales a grupos de atención prioritaria.

Norma 7.- El Presidente, como máxima autoridad ejecutiva del GADPR tiene la facultad de vetar el presupuesto aprobado por el Gobierno Parroquial. Para rechazar el veto se requerirá la decisión de las dos terceras partes de sus miembros.

Norma 8.- La ejecución presupuestaria deberá cumplirse tomando como referencia las prioridades de los programas y proyectos, conforme lo acordado en el POA.

Norma 9.- La contabilidad es el proceso de registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias, expresadas en términos monetarios, desde la entrada original a los registros contables hasta la presentación de los estados financieros.

Norma 10.- Es prohibido para el GADPR realizar donaciones o asignaciones no reembolsables, por cualquier concepto a personas naturales, organismos o personas jurídicas de derecho privado.

Norma 11.- Todo flujo de recurso público deberá estar contemplado obligatoriamente en el presupuesto aprobado del GADPR.

Norma 12.- El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año.

Norma 13.- Después del 31 de diciembre no se podrá contraer obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio anterior.

Norma 14.- El GADPR no podrá establecer compromisos, suscribir contratos, autorizar ni contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.

Norma 15.- En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el presupuesto.

4.10. Indicadores financieros

Son las expresiones matemáticas, que permiten analizar y evaluar el desempeño de una organización, de sus departamentos o unidades y de cada una de las personas que integran en este caso el GADPR, respecto a sus objetivos metas y responsabilidades.

Son huellas, señales, evidencias, indicios de que un trabajo ha sido cumplido o de que unos objetivos se han alcanzado.

4.10.1. Categorías de indicadores de gestión

a) *Financieros*, ejemplos: autonomía, solvencia, autosuficiencia, cartera vencida, proyectos de inversión, ejecución presupuestaria.

- b) *Organizacionales*, ejemplos: estructura organizacional, distribución del recurso humano, sistemas de contratación, inclusión de género.
- c) *Operativos*, ejemplos: Cobertura del servicio, calidad, costo real, registro de usuarios.

Los indicadores financieros son variables que miden el cumplimiento de las actividades, evaluando la calidad, efectividad y productividad de los recursos con los que cuenta una institución, con el fin de formular alternativas para una mejor ejecución de las actividades.

Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de los bienes y servicios previstos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura. Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables.

“Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y de eficiencia. Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado. En suma, bajo esta técnica, todo programa presupuestario contendrá metas de producción de bienes y servicios finales consistentes con los objetivos de los planes operativos anuales sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados”. (Normas Técnicas de Presupuesto, 2013).

En el siguiente cuadro se plantea los indicadores financieros aplicables a los GADPR, con el fin de que los responsables de procesar la información financiera en cierto período contable, calculen los mismos, mediante las citadas fórmulas, lo que permitirá tener una información más completa sobre la gestión realizada en materia económica financiera y el respectivo seguimiento, para en su debido momento realizar los correctivos de ser el caso.

La idea es que con los indicadores que se detallan, se apliquen al término de un período económico con referencia a los estados financieros, para conocer el nivel de gestión institucional y determinar el cumplimiento de metas. Es decir, lo que se logró como situación óptima después de superar los niveles mínimos exigidos y lo que no se alcanzó; y, es allí donde se debe poner énfasis de forma inmediata para conocer con

precisión las razones para no haber cumplido con las metas, tal cual se planificaron en su momento dado.

Los nueve Gobiernos Parroquiales si bien tienen la misma filosofía institucional desde la misión y visión, es también cierto que cada uno de ellos tienen su diferente comportamiento administrativo y especialmente financiero; debido a que sus directivos han realizado gestiones con los demás GAD como son el Municipal de Otavalo y el de la Prefectura de Imbabura, con respecto a coordinar mediante convenios interinstitucionales la ejecución de proyectos con presupuesto participativo. Sin embargo, la realidad financiera de cada GAD es un mundo distinto, por lo que el resultado de la gestión financiera es desalentador al no haber alcanzado una ejecución presupuestaria alta, lo que nos permite entender que la situación económica del país redundará en todo ámbito y los gobiernos autónomos descentralizados no son la excepción.

Como promedio de los nueve GADPR del cantón Otavalo, se considera un referente en los siguientes rubros tomando como base la información financiera de los períodos 2014 y 2015:

En ejecución presupuestaria podemos manifestar que alcanzan entre un 50% y 60% como máximo; no obstante, que el nivel óptimo debe superar el 90%.

- Al ser entidades pequeñas en su estructura y los limitados ingresos propios, el porcentaje promedio de autonomía financiera en los GADPR oscila entre el 25 al 30%. Es decir, en el mejor de los casos procuran cubrir en parte los gastos corrientes.
- El nivel de dependencia económica que tienen los gobiernos parroquiales en función de las transferencias que hace el Gobierno Central es bastante alto, debido a que entre el 70% al 80% de dichos recursos es lo que les permite operar con cierta normalidad en el cumplimiento de los compromisos tanto internos como externos.
- Difícilmente se podría contar con determinado ahorro corriente porque por lo general los gastos corrientes superan a los ingresos corrientes, es más esta relación determina la obtención de un déficit operativo.
- Los GADPR según análisis financiero y con referencia a lo antes señalado no tienen capacidad de endeudamiento, en razón de que superan el 100% si relacionamos los pasivos totales con los activos totales.

Tabla 54 Indicadores financieros

INDICADOR	RELACIÓN	SITUACIÓN ÓPTIMA
LIQUIDEZ	$L = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$	Superior a 1
PATRIMONIO	$P = \text{PATRIMONIO} / \text{ACTIVO TOTAL}$	Menor a 1%
AUTONOMIA	$AF = \text{INGRESOS PROPIOS} / \text{INGRESOS TOTALES} * 100$	Mayor a 80%
DEPENDENCIA	$DF = \text{INGRESOS POR TRANSF.} / \text{INGRESOS TOTALES} * 100$	Menor a 20%
AHORRO CORRIENTE	$AC = \text{INGRESO CORRIENTE} - \text{GASTO CORRIENTE}$	Positivo
AUTOSUFICIENCIA	$AUT = \text{INGRESOS PROPIOS} / \text{GASTOS CORRIENTES}$	Igual o mayor a 1
AUTOSUFICIENCIA MINIMA	$AUT. M = \text{INGRESOS PROPIOS} / \text{GASTOS REMUNERACIONES}$	Mayor a 1
SOLVENCIA	$S = \text{INGRESOS CORRIENTE} / \text{GASTO CORRIENTE}$	Igual o mayor a 1
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	$RE = \text{TOTAL PASIVOS} / \text{TOTAL ACTIVOS} * 100$	Menor al 100%
PESO DE LA CARTERA VENCIDA	$PCV = \text{CARTERA VENC. TOTAL} / \text{INGRESOS PROPIOS} * 100$	Menor a 5%
EFICACIA PRESUPUESTARIA	$EP = \text{MONTO UTILIZADO} / \text{MONTO ASIGNADO} * 100$	Superior al 90%
EFICIENCIA DE RECAUDACIÓN	$ER = \text{VALOR RECAUDADO} / \text{VALOR FACTURADO} * 100$	Superior al 5%

Elaborado por César Pinto

Se considera necesario conocer el significado y la relación de los indicadores financieros, parámetros éstos como habíamos dicho que permiten medir el nivel de gestión de una entidad y de quienes la integran en un período contable financiero determinado.

- **Liquidez.** - Sirve a la Entidad para respaldar las deudas a corto plazo.
- **Patrimonio.** - Determina el porcentaje de propiedad de los activos de la Institución.

- **Autonomía.** - Cuantifica la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios.
- **Dependencia.** - Mide el nivel de dependencia financiera de la Entidad respecto de las transferencias obtenidas del sector público.
- **Ahorro corriente.** - Mide la capacidad de endeudamiento de la Institución.
- **Autosuficiencia.** - Indica la capacidad que tiene la Entidad para cubrir sus gastos corrientes con recursos propios.
- **Autosuficiencia mínima.** - Capacidad de financiar con ingresos propios de autogestión, los gastos de remuneración.
- **Solvencia.** - Cuando los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir los gastos corrientes, se obtiene un superávit presupuestario en cuenta corriente.
- **Razón de endeudamiento.** - Demuestra el nivel significativo del endeudamiento de la Organización.
- **Peso de la cartera vencida.** - Permite medir el peso, la importancia de la cartera vencida en la situación financiera Institucional a fin de realizar o no un esfuerzo en su recuperación.
- **Eficacia presupuestaria.** - Indica el nivel de gestión en el manejo de los recursos financieros.
- **Eficiencia de recaudación.** - Mide la eficiencia en el cobro a los contribuyentes y usuarios de los servicios frente a los valores facturados.

Aplicación de los instrumentos financieros

No es que constituya una receta de solución a los problemas de orden financiero que les asiste especialmente en la actualidad a los GADPR, al proponer a través del presente proyecto, ciertos instrumentos técnicos como el presupuesto, estados financieros, indicadores financieros; sino el que se aplique por parte de estos

organismos por medio de los responsables tiene como ventajas entre otras las siguientes:

- Conocer la verdadera y actual situación financiera del GADPR, con el fin de tomar decisiones inmediatas en cuanto a correctivos, si el caso amerita;
- En forma específica determinar la liquidez económica con que cuenta la organización, para cumplir con sus compromisos institucionales de manera oportuna;
- Analizar la capacidad de endeudamiento y gestionar créditos con entidades oficiales del sector público;
- Identificar el nivel de productividad operativa, de capital e inversión pública con relación a las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, con el propósito de garantizar estabilidad presupuestaria y económica de los GADPR;
- Evaluar la gestión de los miembros del GADPR, a través del nivel de cumplimiento de metas con la ejecución presupuestaria para cumplir con las responsabilidades personales y competencias institucionales;
- Con solidez financiera, elaborar proyectos sustentables para gestionar créditos incluso no reembolsables antes organismos incluso internacionales;

En definitiva, la aplicación de dichas herramientas o procesos significa que primero se cumpla con lo que determina la normativa, en torno a remitir información contable financiera a los organismos públicos correspondientes; segundo el de conocer de primera fuente la situación actual financiera y por último en base al diagnóstico financiero, formular y desarrollar planes de mejoras en cuanto a la gestión financiera, para con ello contar un GAD parroquial rural fortalecido internamente y creíble para los habitantes de la población, quienes por cierto son a los que se rinde cuentas de lo que se hace y no se hace.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Otavalo no aplican la gestión administrativa-financiera por procesos, dificultando la evaluación del desarrollo de los programas, planes y proyectos que se formulan y ejecutan. Esta situación impide también evaluar el presupuesto parroquial en relación a los procesos y resultados, que se obtiene producto del nivel de ejecución presupuestaria real y actual.
- La gestión que realizan los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales es percibida como la ejecución de obras en la parroquia o como una serie de actividades y gestiones aisladas e inconexas, que muchas veces depende de las gestiones e influencias que tengan los dirigentes. Esta percepción la tiene también la ciudadanía beneficiaria de la labor parroquial porque están acostumbrados a que una buena administración es la que más cantidad de obras realiza, descartando de esta manera la visión de la gestión por procesos.
- En el ámbito administrativo los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales actualmente desarrollan sus actividades en relación a una estructura orgánica y funcional básica, sin considerar objetivamente los resultados (productos – servicios) que se deben alcanzar; y, por tanto, la gestión de estos y particularmente de sus directivos no es confiable para la población en general.
- La gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales es relativamente escasa, en razón de que no se cuenta con instrumentos técnicos que permitan la generación de datos e información de manera real y oportuna, ocasionando falta de credibilidad de los organismos públicos pertinentes y de la colectividad en el buen manejo y administración de los recursos económicos, que dicho sea de paso en la actualidad son extremadamente limitados; en razón de que el Gobierno Central inclusive ha disminuido las rentas en favor de los Gobiernos Seccionales.

RECOMENDACIONES

- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Otavalo están llamados a aplicar una gestión administrativa-financiera por procesos, con el propósito de potenciar el desempeño de los directivos en la concreción de los recursos económicos, de talento humano, materiales, y tecnologías. Así lo han manifestado los Directivos, como también los Secretarios/as Tesoreros/as de los mismos, que sienten interés por la aplicación del modelo de gestión por procesos para que la gestión parroquial sea más integradora y participativa.
- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales deben vincularse a los principios de fortalecimiento de las entidades públicas establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, eso lo conseguirá estableciendo políticas de administración innovadora con la aplicación de instrumentos técnico-operativos, como lo constituye el modelo de gestión administrativo-financiero por procesos propuesto.
- La gestión actual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales basada en la ejecución aislada de obras, se debe transformar de la vinculación de las diversas actividades a verdaderos procesos administrativos y financieros. Estos procesos están plenamente identificados en la presente propuesta, a través de los mapas de procesos, que son las rutas que se debería seguir para desarrollar las actividades que permita una gestión más eficaz y eficiente.
- La gestión administrativa-financiera por procesos, constituye una guía para el desarrollo de las actividades del flujo de trámites, acciones incorporadas a los procesos para la generación de productos y/o servicios en beneficio de la ciudadanía. De esta forma la gestión individualizada, se convierte en una gestión colectiva con un aumento considerable de participación ciudadana en todas sus manifestaciones.

BIBLIOGRAFÍA:

- Campos, Z. (2009). *Enfoque Basado en Procesos*. Mexico: C.V.
- Chiavenato, A. (2009). *Proceso Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Mc. Graw Hill.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2014). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Universitaria.
- Corporacion EKOS. (2013). *Gestión Pública Mejores Prácticas*. Quito .Ecuador: Ekos.
- Direccion de Comunicación del Ministerio Coordinador de la política y Gobiernos Autónomos descentralizados. (2013). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: V & M gráficas.
- EDICIONES LEGALES. (2014). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)* . Quito: Ediciones Legales.
- GAD MUNICIPAL OTAVALO. (noviembre de 2014). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos sustitativos. Imbabura, Ecuador.
- GAD PARROQUIALES RURALES DE OTAVALO. (2012). Planes de Ordenamiento Territorial (PDOT). *PDOT*. Otavalo, Imbabura, Ecuador.
- GAD PROVINCIA DE BOLIVAR. (2011). Estructura Orgánica Funcional por Procesos GAD de la provincia de Bolívar. Guaranda, Bolívar, Ecuador.
- Harmer Michael y Champy James. (2009). *Reingeniería*. Mexico: Grupo Editorial Norma.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Bogota Colombia: Colombia.
- Jaramillo, H. (2011). *La Administración Pública en el Ecuador*. Quito: Universitaria.
- MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2014). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador: EDICIONES LEGALES.
- Moyado, M. (2014). *Gestión Pública y Calidad*. Quito: Universitaria.

- Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión Por Procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial. Cuarta Edición.
- REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Lexus.
- REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR. (2010). *Ley Organica de Servicio Público* . Quito Ecuador: Lexus.
- Rodríguez Peñaherrera, C. (2008). *Administración Pública Ecuatoriana*. Quito: Editorial ILDIS.
- Rojas López, M. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá. Colombia: Ediciones de la U.
- SENPLADES. (2013). PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. *PNBV*. Otavalo, Imbabura, Ecuador.
- Silva García, F. (2009). *Gerencia Pública Integral*. Quito, Ecuador.

LINKOGRAFÍA:

Finanzas, M. (30 de Noviembre de 2015). *www.finanzas.gob.ec*. Obtenido de www.finanzas.gob.ec/normativa-de-presupuestos/

<http://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>

http://www.cesmec.cl/cgi-bin/descarga_documento.cgi/procesos.pdf?id=2478

Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz3miVN6IRq> : Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz3miVEE7ml>

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml#ixzz3miglwrr>
H

Thompson, I. (Octubre de 2008). *Promonegocios.net*. Obtenido de Que es la administración: <http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

ANEXOS

5. ¿Se apoyan en alguna herramienta o instrumento para desarrollar las actividades de carácter administrativo y financiero?

Si () No

¿En caso afirmativoCuál herramienta o Instrumento?

.....

6. Usted(es) como funcionarios del GAD parroquial reciben apoyo o asistencia técnica de otras entidades públicas

Si () No ()

7. ¿Los funcionarios (as) del GAD parroquial son parte de procesos de motivación y capacitación?

Muy frecuentemente () Frecuentemente () Poco Frecuente () Nunca ()

8. ¿Usted (es) en el GAD parroquial utilizan algún sistema en el ámbito contable financiero y este es eficiente y cumple con las expectativas de la organización?

SI () No ()

En caso afirmativo. ¿Cuál sistema utilizan?

.....

9. ¿Los resultados alcanzados por el GAD parroquial durante el año son sometidos a evaluaciones?

SI () No ()

10. ¿Usted (es) estarían de acuerdo en desarrollar las actividades del GAD parroquial a través de un modelo de gestión por procesos?

SI () No ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A PRESIDENTES DE LOS GAD PARROQUIALES DEL CANTON OTAVALO

Sr. (a). (ta) La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información acerca de la gestión que vienen desarrollando los GADS parroquiales de Otavalo, por lo que le solicito su debida colaboración, respondiendo con la mayor seriedad y veracidad.

1. ¿Existe buena comunicación y relación entre los GAD s parroquiales rurales del cantón Otavalo?

2. ¿Cuenta su GAD Parroquial rural con una estructura orgánica y funcional, que le permita cumplir a cabalidad con sus responsabilidades?

3. ¿Desde que está usted el GAD parroquial rural, considera que se han logrado los resultados propuestos en su gestión?

4. ¿Qué tipo de modelo de gestión se aplica en el GAD parroquial rural?

5. ¿Cómo se efectúa la gestión administrativa, presupuestaria y financiera en el GAD parroquial rural?

6. ¿El personal o talento humano que labora en el GAD parroquial rural considera que está motivado y capacitado para realizar sus funciones?

7. ¿Cómo cree usted que es la percepción acerca de la gestión que realizan en el GAD parroquial de los beneficiarios o población del lugar?

8. ¿Si estaría Usted de acuerdo en que el GAD Parroquial rural cuente con un modelo de gestión por procesos?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

ENCUESTA DE OPINION DIRIGIDA A LOS POBLADORES DE LAS NUEVE PARROQUIAS RURALES DE OTAVALO

Sr. (a). (ta) La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información acerca de la gestión que vienen desarrollando los GADS parroquiales de Otavalo, por lo que le solicito su debida colaboración, respondiendo con la mayor seriedad y veracidad.

1. ¿Cómo considera usted la gestión realizada por el GADPR de su parroquia?

Excelente () Muy Buena () Buena () Mala ()

2. ¿Cómo usted puede calificar la gestión que realiza el GADPR de su parroquia?

Por las obras realizadas ()

Por los procesos desarrollados ()

Por el manejo de influencias ()

Otra, Cuál..... ()

3. ¿Las obras que están en ejecución por parte del GADPR son verdaderamente necesarias para la población de la parroquia?

Muy necesarias () Poco necesarias () No necesarias ()

4. ¿Cómo considera usted que es la participación ciudadana de la parroquia en la gestión del GADPR?

Alta () Mediana () Baja ()

5. ¿Cree usted que aplicando la herramienta técnico-administrativa de una gestión por procesos en el GADPR, mejorará el nivel de desempeño del mismo?

Mucho () Poco () Nada ()

GRACIAS POR SU COLABORACION!



San Pablo, 21 de Octubre del 2014
Oficio No 0228 GAD SPL

Economista
Diana Espinoza
COORD. DE TITULACION DE LA MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
Ibarra

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Rural Intercultural Pluricultural San Pablo del Lago, ubicado en el Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2014-2019"**.

Atentamente,

Amadeo Casco Colta
PRESIDENTE GADRIP SAN PABLO DEL LAGO
CC No 100227922-0





San José de Quichinche 08 de Octubre del 2014
OFICIO N°. GADPRSJQ-123-2014

Economista
Diana Espinoza
COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural San José de Quichinche ubicada en el cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 – 2019"**.

Atentamente;



Sr. Adán Stalin Ruiz Navarrete
PRESIDENTE GADPR
SAN JOSÉ DE QUICHINCHE
C.I. 100121495-4

cc. archivo

Oficio N° 312-GADMEC-2014
Peguiche, 08 de octubre 2014

Economista
Diana Espinoza
**COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Parroquial Miguel Egas Cabezas ubicada en el cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 – 2019"**.

Atentamente,



Srta. Rosa Matilde Gramal Conejo
PRESIDENTA DEL GAD PR. MIGUEL EGAS CABEZAS





Oficio No.0138 GADPRGS 2014

González Suarez, 16 de octubre 2014

Economista
Diana Espinoza
**COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de González Suarez ubicado en el cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 – 2019"**.

Atentamente,

Manuel Catucua
**PRESIDENTE DEL GOBIERNO PARROQUIAL
DE GONZALEZ SUAREZ**



"Puerta de Entrada a la Provincia Azul de los Lagos"

Dirección: Juan Montalvo y Jorge Jarrín Telefax: 2919-047
Email: juntagonzalez@hotmail.com



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL DE SAN RAFAEL DE LA LAGUNA
RUC: 1060019600001
SAN RAFAEL – OTAVALO – IMBABURA

San Rafael de la Laguna a, 17 de Octubre del 2014
GAD-SRL- Oficio.- 00107

Economista
Diana Espinoza
COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de San Rafael de la Laguna ubicada en el cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 – 2019"**.

Atentamente,




Sra. Estela Aguilar Hinojosa

PRESIDENTA GAD PARROQUIAL RURAL DE SAN RAFAEL DE LA LAGUNA

SAN RAFAEL, PLANIFICAMOS JUNTOS NUESTRO FUTURO

Dirección: Calle Bolívar e Imbakocha
E-mail: gad.sanrafael@gmail.com
Teléfono: 2918 - 508



**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL DE EUGENIO ESPEJO
OTAVALO - IMBABURA**



OFICIO No. 302 GADPREE

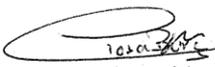
Eugenio Espejo, 20 de octubre del 2014

Economista
Diana Espinoza
COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRIA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Eugenio Espejo del cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 - 2019".

Atentamente,



Sr. Segundo Maldonado
PRESIDENTE DEL GADPREE
C.C. 171011023-8

GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL
DE EUGENIO ESPEJO
Otavalo - Ecuador

C/c. Archivo

Calle Simón Bolívar y José Puento Telf.: 2 635 - 105 / 2 635 031
E-mail: gadespejo@hotmail.com



Gobierno Autónomo Descentralizado
San Juan de Ilumán
12 de noviembre de 1886 - Registro oficial 193



Oficio N° 0040

Ilumán, 07 de octubre 2014

Economista
Diana Espinoza
COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Parroquial Rural San Juan de Ilumán, ubicada en el cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 – 2019"**.

Atentamente,



Sr. Jorge De La Torre



PRESIDENTE DEL GOBIERNO PARROQUIAL RURAL SAN JUAN DE ILUMÁN

Calles: Luis Mejía y Edmundo Grijalva
Tel: 062946480
www.gadpillumano@hotmail.com



REPUBLICA DEL ECUADOR
GOBIERNO PARROQUIAL DE SELVA ALEGRE
Selva Alegre – Otavalo
Telefax: (06) 3051-068
gpselvaalegre@hotmail.com

Oficio N° 174
Otavalo, 22 de octubre 2014

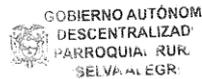
Economista
Diana Espinoza
**COORDINADORA DE TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**
Presente

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Selva Alegre del cantón Otavalo, provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al doctor César Arlindo Pinto Acosta para el desarrollo de la tesis con el tema ***“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2014 - 2019”***.

Atentamente,

Sr. Bladimiro Santander
PRESIDENTE GAD SELVA ALEGRE





GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL "SAN PEDRO DE PATAQUÍ"

RUC. 1060017070001



San Pedro de Pataquí, 15 de Octubre del 2014
Oficio No. GADPRP-P-044-2014
ADMINISTRACIÓN 2014-2019

Economista
Diana Espinoza
COORDINADORA DE TITULACION DE LA MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente.

De mi consideración:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de San Pedro de Pataquí, ubicada en el cantón Otavalo, Provincia Imbabura no dispone del trabajo a implementarse, por lo cual, autorizo el desarrollo del mismo y proporcionar la información necesaria al Dr. César Pinto Acosta para el desarrollo de la Tesis con el tema: **"MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRAZIADOS PARROQUIALES RURALES DEL CANTON OTAVALO, PROVINCIA DE IMABURA, PERIODO 2014-2019"**.

Atentamente,


Sra. Cristina Terán Astudillo
PRESIDENTA DEL GADPR-SAN PEDRO DE PATAQUÍ



Parroquia Pataquí - Calle 27 de Septiembre y Bolívar
Teléfono: (593) 02-3615035 / 06-3000017 / 06-3000018 / 099-1469 632
OTAVALO - IMBABURA
www.juntaparroquialpataqui.gob.ec / jppataqui2000@hotmail.com