



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Magister
en Contabilidad y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo:

Auditoría y sus aplicaciones

Autora:

Nancy Rocío Espín Rodríguez

Director:

Econ. Mg. Joyce Beatriz Mora Rivera

Ambato – Ecuador

Mayo 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS**

Línea de Investigación:

Auditoría y sus aplicaciones.

Autora:

Nancy Rocío Espín Rodríguez

Joyce Beatriz Mora Rivera, Econ. Mg.

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Dr.

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

COORDINADOR OFICINA DE

POSGRADO

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL, PUCESA

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

OFICINA DE POSGRADOS

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Mayo 2022



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **NANCY ROCÍO ESPÍN RODRÍGUEZ**, con **CC. 1600506735**, autor del trabajo de graduación intitulado, "GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS", previa a la obtención del título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en la Escuela de Administración de Empresas.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Mayo 2022



NANCY ROCÍO ESPÍN RODRÍGUEZ

CC. 1600506735

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y guiarme por los senderos de bien y el saber.

A mis padres, hijo y sobrino por su amor incondicional, apoyo y paciencia a lo largo de este proceso académico, quienes con sus palabras de aliento hicieron de mi un mejor ser humano.

A mi Directora Econ. Joyce Beatriz Mora Rivera, principal colaboradora durante este proceso, quien con su dirección, conocimientos y enseñanzas permitió el desarrollo de este trabajo.

A Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a mis profesores quienes con sus valiosos conocimientos permitieron mi crecimiento profesional y personal.

Nancy Rocío Espín Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por ser quienes han demostrado su apoyo y comprensión durante este proceso, por extender sus manos en los momentos difíciles y ser el pilar fundamental para culminar con éxito este trabajo.

Nancy Rocío Espín Rodríguez

RESUMEN

La gestión administrativa y financiera permite que los gobiernos seccionales definan un modelo de administración pública, compuesto por procesos enfocados en la optimización de los recursos y cumplimiento de objetivos, con relación al crecimiento de la entidad de acuerdo a las políticas establecidas por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. En tal sentido, la importancia de la investigación, se fundamenta en el análisis de indicadores, evaluación del sistema de control interno y métodos aplicados por los departamentos de la entidad, que permiten determinar la responsabilidad de los servidores en relación a los resultados esperados, con el objeto de proyectar acciones para el mejoramiento continuo. El estudio centra su objetivo general en evaluar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, para la toma de decisiones. Para este efecto, se emplea la técnica de la encuesta a través de una Lista de Verificación de los Componentes del Marco Integrado del Control Interno COSO mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, que permite obtener información determinante, para, realizar cambios en la estructura administrativa y financiera, se optimizan los recursos y se potencia la capacidad intelectual de los servidores. Los resultados son analizados, de manera, cualitativa y cuantitativa, dado un enfoque mixto de la investigación. El estudio permite, que la máxima autoridad tome decisiones, para, el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en los Planes Operativos Anuales, Estratégicos y Presupuestos, alineados al organismo técnico de planificación, mediante un profundo trabajo in situ.

Palabras claves: gestión, indicadores, planes, eficiencia, eficacia y efectividad.

ABSTRACT

The administrative and financial management allows the sectional governments to define a public administration model, composed of processes focused on the optimization of resources, their effective and efficient use, and the fulfillment of objectives, in relation to the growth of the entity. according to the policies established by the Territorial Planning and Development Plan. In this sense, the importance of the investigation is based on the analysis of indicators, in the evaluation of the internal control system and in the methods applied by the departments of the entity, which allow determining the responsibility of the municipal servants in relation to the expected results in order to project actions for continuous improvement. The study focuses its general objective on evaluating the administrative and financial management of the Intercultural and Plurinational Municipal Decentralized Autonomous Government of the Arajuno Canton, for decision-making. For this purpose, the survey technique is used through a Checklist of the Components of the Integrated Framework of Internal Control COSO through the application of an internal control questionnaire, which allows obtaining complete and decisive information to make changes. in the administrative and financial structure, optimizing financial resources and enhancing the intellectual capacity of municipal officials. The results are analyzed qualitatively and quantitatively, given a mixed approach to research. The study allows the highest authority to make decisions for the fulfillment of the strategic objectives set out in the Annual Operational Plans, Strategic Plans and Budgets, aligned with the technical planning body, through in-depth work in situ.

Keywords: management, indicators, plans, efficiency, efficacy and effectiveness.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
TABLA DE CONTENIDO.....	VIII
TABLA DE ILUSTRACIONES	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Antecedentes Investigativos.....	8
1.2. Definiciones y Conceptos.....	10
1.3. Control Interno, como, técnica de gestión administrativa y financiera.....	19
1.4. Indicadores de gestión	23
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.1. Enfoque de la investigación	28
2.2. Nivel o Tipo de Investigación	29
2.3. Población y muestra.....	31
2.4. Recolección, procesamiento y análisis de la información	32
2.5. Interpretación de Resultados a partir de aplicar la técnica de encuesta en la investigación.....	33
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.1. Evaluación de los objetivos institucionales del gad municipal del cantón arajuno para determinar su cumplimiento.	70
3.2. Diagnóstico Financiero del GADMIPA 2020.....	73
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	86

TABLA DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo	12
Figura 2. Componentes del Control Interno.....	20

CUADROS

Cuadro 1. Técnicas a emplear por fase del proceso administrativo	15
Cuadro 2. Tipos de Planeación. Características	17
Cuadro 3. Métodos de la investigación científica	31
Cuadro 4. Población de estudio	32

TABLAS

Tabla 1. Semaforización del rango de desempeño indicadores de gestión	24
Tabla 2. Control Interno.....	34
Tabla 3. Objetivos del Control Interno	35
Tabla 4. Rendición de Cuentas	35
Tabla 5. Rendición de Cuentas – Del Nivel Político	36
Tabla 6. Informes Periódicos de Gestión.....	37
Tabla 7. Definición Líneas de conducta y medidas de control.....	38
Tabla 8. Sistemas de planificación e indicadores de gestión	38
Tabla 9. Sistema de planificación.....	39
Tabla 10. Planes plurianuales y planes operativos	40
Tabla 11. Planes operativos anuales	41
Tabla 12. Coordinación del plan operativo con procesos y políticas	42
Tabla 13. Evaluación del Plan Operativo.....	43
Tabla 14. Estructura organizativa.....	44
Tabla 15. Organigrama o manual de funciones actualizado.....	45
Tabla 16. Competencia profesional	45
Tabla 17. Identificación de riesgos	46

Tabla 18. Plan de mitigación de riesgos.....	47
Tabla 19. Valoración de los riesgos	47
Tabla 20. Separación de funciones	48
Tabla 21. Supervisión.....	49
Tabla 22. Seguimiento y supervisión de los procesos y operaciones	50
Tabla 23. Control previo al compromiso	51
Tabla 24. Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados .	51
Tabla 25. Periodicidad de informes de la evaluación física y financiera de la ejecución presupuestaria.....	52
Tabla 26. Fecha de clausura del presupuesto.....	53
Tabla 27. Fecha límite liquidación del presupuesto	54
Tabla 28. Plan de talento humano.....	54
Tabla 29. Normativa incluida en el plan de talento humano	55
Tabla 30. Reglamento interno de administración del talento humano	56
Tabla 31. Manual de clasificación de puestos aprobado	57
Tabla 32. Manual de clasificación de puestos/estructura organizativa.....	58
Tabla 33. Selección de personal	59
Tabla 34. Proceso de selección de personal.....	60
Tabla 35. Evaluación del desempeño	61
Tabla 36. Evaluación del desempeño en función de actividades y el POA	62
Tabla 37. Plan de capacitación aprobado	63
Tabla 38. Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional	63
Tabla 39. Prestación de servicios.....	64
Tabla 40. Evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno	65
Tabla 41. Evaluación periódica de fortalezas y debilidades	66

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y financiera ya sea, que se practique en instituciones públicas o privadas, posibilita la optimización de los procesos administrativos y, se traduce en un aumento de la productividad y un uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales, que conduce inexorablemente al éxito empresarial.

La Teoría de la Administración planteada por Henri Fayol, constituye la base de la gestión administrativa, como, disciplina y profesión, incluye: funciones, principios generales, definiciones y actividades principales de gestión. Entre, sus tres principales contribuciones a la escuela de pensamiento gerencial, válidas hasta nuestros días, se incluye la creencia de la existencia de 6 actividades fundamentales dentro de la vida empresarial: la contabilidad, la financiera, la comercial, la técnica; la seguridad; y la gestión; en segundo lugar, se mencionan las cinco funciones principales de la gestión: planificación, organización; coordinación; mando; y control y, por último, aunque no menos importante los catorce principios de gestión: división del trabajo; autoridad; disciplina; unidad de comando; unificación de dirección; subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; remuneración; centralización; cadena escalar; pedido; capital; la estabilidad de la tenencia de personal; iniciativa; y esprit de corps, todos ellos “flexibles y capaces de adaptarse a cada necesidad” (Fayol, 1950).

La gestión financiera, por su lado, involucra la administración de los recursos de la empresa, por una persona, la cual, es la encargada de administrar financieramente mediante el control adecuado de los ingresos y egresos en los que incurre la organización y tiene, como, contraparte la maximización de los recursos económicos (Soto et al., 2017).

Al respecto, Fajardo y Soto (2018) plantean que el objetivo fundamental de la gestión financiera, dentro de las entidades, es maximizar el patrimonio organizacional, las utilidades a largo plazo y optimizar los recursos financieros, como, resultado de la sinergia entre las áreas funcionales de la organización; que se hace posible, a través, de perfeccionar decisiones, asociadas a la administración, inversión, financiamiento y

dividendos; y, se relaciona con la gestión administrativa a través de la planificación estratégica y las decisiones que involucran a los recursos humanos, el pago de salarios y fondos disponibles, actividades relevantes dentro de la empresa que, no se desarrollan sin considerar su influencia en el bienestar financiero organizacional.

El empleo de indicadores, según, el criterio de Benjamín Franklin (2016) son “un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, permiten ordenar las acciones en función de los resultados, que se pretenden alcanzar”; obedece a la necesidad de emplear un instrumento que establezca el marco de referencia, para, evaluar los resultados de la gestión de la organización. Por un lado, se emplean los indicadores financieros tradicionalmente utilizados por las organizaciones, para, apoyar la evaluación cuantitativa de la rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral que posibilitan establecer las relaciones y tendencias de los hechos de conformidad con las condiciones y alcance del contexto bajo revisión; y por otra parte, los indicadores de gestión, para, evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento las etapas del proceso administrativo y sus propósito estratégicos, desde la revisión de sus componentes.

La utilización de un sistema o modelo de administración basado en una adecuada gestión administrativa y financiera, que se enfoque en lograr los objetivos con un uso óptimo de sus recursos, de manera, coordinada, dota a la organización de mecanismos, estrategias y técnicas relacionadas con los procesos de administración y producción, que le otorgan la capacidad de adaptarse y evolucionar en un entorno dinámico lleno de riesgos y / o situaciones no deseadas. En este sentido, el sistema de control interno, se ajusta, como, herramienta de gestión.

La evolución del control interno en el transcurso de los años, se produce, como, respuesta a la aparición de nuevos riesgos y la ocurrencia de fraudes empresariales. Los diferentes marcos conceptuales en los, que se apoya el control interno encuentran su principal fundamento, en su visión sistémica. El informe COSO I, con sus cinco componentes, es el más relevante. Su empleo garantiza el cumplimiento de las

normativas vigentes, la confiabilidad y oportunidad de la información financiera y la salvaguarda de activos.

Las autoras, López Jara y Cañizares Roig (2018) afirman que en el sector público, las actividades y procedimientos dirigidos hacia el control interno, se definen en el marco legal y son de aplicación obligatoria, se presentan, a través, de normas internas, reglamentos, manuales, disposiciones, entre otros, y su inobservancia conlleva una responsabilidad administrativa ante el órgano de control público, la contraloría general del estado.

La presencia de un sistema de control interno y su empleo, como, herramienta de gestión es fundamental, para, la administración de cualquier organización, con independencia de su tipo y conformación. La importancia, desde, el punto de vista de la administración, radica en que no es posible planear, organizar y administrar sin control, en tanto que, el control interno comprende el plan de la organización que permite ejecutar de forma coordinada los procedimientos que posibilitan verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera (Calle-Álvarez et al., 2020).

En la República de Ecuador, la Asamblea Nacional Constituyente (2008) establece que: los organismos y dependencias de las funciones ejecutiva, legislativa, judicial, electoral y de transparencia y control social; las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado; los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley , para, el ejercicio de la potestad estatal, la prestación de servicios públicos o el desarrollo de actividades económicas asumidas por el Estado; y las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados, para, la prestación de servicios públicos. Todas aquellas, que cumplen la función de administrar recursos estatales, están sujetas a revisiones y controles periódicos, bajo la supervisión del máximo ente de control, la Contraloría General del Estado, que garantiza el “control y transparencia social”, como, sexta función del estado, acciones que ejecuta en coordinación con otras entidades gubernamentales. Las intervenciones de control al sector público, se desarrollan mediante la realización de exámenes de

auditoría clasificados, según, su naturaleza en auditorías: financieras, al sistema de control interno, de gestión y exámenes especiales.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano, su actuar está regulado por los Artículos 238,242, 251-274 de la Constitución de la República y por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Los GAD gozan de autonomía política, administrativa y financiera dentro del marco de unidad del Estado, es por ello que, en este sentido dentro de sus competencias, facultades y funcionamiento, se incluye, entre otras, la formulación y ejecución de los correspondientes Planes de desarrollo, de ordenamiento territorial y políticas públicas, de manera, articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial (Asamblea Nacional Constituyente, 2010). La autonomía administrativa otorgada les confiere el derecho, para, ejercer la gestión y organización de los recursos humanos y materiales, la autonomía financiera de gestión de sus recursos humanos y materiales, para, ejercer sus competencias y cumplir con sus atribuciones; la auditoría financiera, se traduce en el derecho de recibir los recursos que le corresponde del Presupuesto General del Estado, así como, la capacidad de generar y administrar sus recursos propios y la autonomía política lo capacita, para, impulsar procesos y formas de desarrolla de su competencia territorial (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) constituye un documento de planificación que contiene las estrategias, mecanismos de gestión, planes, programas y proyectos priorizados de acuerdo con la visión, misión, políticas y metas marcadas por el territorio, que consolidan un escenario de bienestar y unidad cultural a través del desarrollo de actividades sostenibles en armonía con la naturaleza, vinculadas a la movilidad, conectividad y sistemas energéticos, que ayuden a la población a relacionarse y funcionar de acuerdo con las verdaderas potencialidades y limitaciones del territorio (GADMIPA, 2014). La aplicación, seguimiento y evaluación del PDyOT, se realiza mediante el uso de instrumentos y mecanismos de gestión administrativa y financiera de forma permanente de acuerdo con la normativa vigente.

La Auditoría de Gestión, según la clasificación por su naturaleza que figura en la Ley Orgánica de la (Contraloría General del Estado, 2001) y el Manual de Auditoría Gubernamental (Contraloría General del Estado, 2003) la define, como:

“...un instrumento metodológico con el cual, se práctica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior en determinadas condiciones, continuo y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considera los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para, determinar el cumplimiento de la visión, misión objetivos y metas y de la eficiencia , eficacia, efectividad calidad e impacto de su desempeño”

Dentro de la etapa específica de planificación de la auditoría, cualquiera que sea su naturaleza, el examen y evaluación del control interno es una práctica que implica el uso de diversas técnicas en su ejecución. Al considerar el control interno en sí mismo, como, una herramienta de gestión que generalmente, se define, como, las políticas y procedimientos determinados por la entidad destinados a proporcionar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos de negocio. Se afirma que la evaluación del control interno permite medir la gestión administrativa y financiera y constituye un instrumento clave en la toma de decisiones empresariales.

No obstante, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, disponen, como, herramienta de gestión de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, los documentos no son elaborados conforme a la realidad del cantón; por consiguiente, no satisfacen las necesidades de la población, lo cual, evidencia la falta de observancia en la elaboración y ejecución de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y, por ende, afectan el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad situación, que se identifica, como, el problema de la presente investigación.

Lo anterior, conlleva a formular la pregunta básica que delinea la presente investigación: ¿Cómo mejorar la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones?

Se propone, como, objetivo general evaluar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, para la toma de decisiones.

Y, como, objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones.
2. Medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales para el mejoramiento de la administración pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno.
3. Identificar los indicadores de eficiencia y eficacia para la gestión administrativa-financiera y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno.

El tipo de investigación, que se realiza considera las características del objeto de estudio, el problema, los objetivos generales y específicos y el tipo de hipótesis planteada; responde a un enfoque mixto, los resultados son analizados, de manera, cualitativa y cuantitativa.

Se plantea, como, hipótesis de la investigación que: la gestión administrativa y financiera permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno (GADMIPA), de manera, eficaz y efectiva.

La justificación de la investigación, se apoya, desde el punto de vista práctico en la importancia de desarrollar una revisión de la gestión administrativa y financiera enfocada en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, soportado en un adecuado sistema de control interno y el empleo de indicadores financieros y de gestión, para, evaluar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, para, la toma de decisiones. Desde, el punto de vista de la justificación teórica permite ampliar los conocimientos y conceptos de la gestión administrativa y financiera y el sistema de

control interno y la relación entre ellos en el GADMIPA y, desde, el punto de vista de la justificación metodológica, el desarrollo del marco conceptual y las técnicas e instrumentos de investigación a emplear, para, contrastar la hipótesis con los objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes Investigativos

Como, parte del proceso investigativo, se encontró un trabajo a nivel internacional, en México, de Aguilar et al. (2020), quien presenta el tema “Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020”, aportó las siguientes conclusiones:

La evaluación de riesgos, por su parte, requiere de estrategias para mejorar la participación, análisis y rotación del personal capacitado que permita contribuir a la correcta ejecución de la gestión de la administración financiera. De igual manera, el componente de actividad de control, demanda de manera urgente estrategias para mejorar acciones que contribuyan al control, control financiero, eliminación de procesos burocráticos; y, la asignación de personas responsables de la evaluación de la eficiencia y eficacia (p.17).

En este sentido, señala que la gestión administrativa y financiera en la institución es ineficiente, por el débil control de sus procesos y el escaso reajuste dirigido a la gestión por resultados. Además, determina que el personal, tanto en lo administrativo, como, financiero toma decisiones sin análisis previo, es decir, se evidencia una falta de control en el manejo de los recursos financieros, lo que ha desencadenado el incumplimiento de objetivos; planificación presupuestaria inadecuada; contratación de personal sin cumplir con el perfil de trabajo; entre otros; lo que provoca que los recursos económicos, no se inviertan en trabajos de impacto social, en beneficio de la comunidad, para, el bienestar, el desarrollo y el crecimiento socioeconómico.

En este mismo eje temático, Morvelis (2021) , quien presenta el tema “Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020”, afirma que en la región latinoamericana y dentro de la gestión pública los enfoques, que se han desarrollado son: la gestión por resultados, gestión por objetivos, gestión por procesos, gestión de la calidad y gestión estratégica, enfoques orientados a la calidad y la satisfacción del cliente y asevera que:

La presente temática, se estudia a razón que la gestión pública en sus diversos enfoques está orientada a ser el motivador de la práctica de un buen gobierno, por lo que requiere ser revisada y analizada constantemente, además, una buena gestión de un buen gobierno lleva al desarrollo social, personal y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos; igualmente consideran la revisión y análisis de los enfoques de gestión pública cómo, se desarrollan e implementan pues, además, que sean los mismos enfoques a implementarse, las circunstancias o área geográfica hacen, que se desarrollen con un matiz único (p.4).

La administración pública de hoy es transformar la gestión y, se define en una nueva lógica administrativa, que es la base de sus principios bajo el concepto de éxito en términos de eficiencia y eficacia, que permite generar el logro de resultados en base a un marco integral de trabajo.

Según Mendoza et al. (2018), en su artículo, “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”, expresan, a modo, de conclusiones:

Las entidades públicas, contextualizan el Control Interno, de acuerdo a sus especificidades en comparación con las organizaciones privadas; es decir, considerar su perspectiva para lograr objetivos tanto sociales como políticos; uso de fondos públicos; la relevancia del ciclo presupuestario y de planificación, y la complejidad de su funcionamiento (p.237).

El control interno es percibido, como, una herramienta fundamental que ayuda a fortalecer la gestión administrativa de las entidades del Estado, la implementación y operación del control interno en todos los procesos de las entidades de la administración pública orientados al logro de los objetivos, de manera, eficiente, eficaz, transparente e íntegra.

En el trabajo investigativo de Poaquiza (2016), se aborda la temática , “El Control Interno en la Gestión Administrativa-Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Municipal de Cevallos”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Los procesos de control interno, que se ejecutan en la gestión administrativa son deficientes, debido a, que existen retrasos en la adquisición de un bien o servicio con compras públicas, por falta de comunicación entre departamentos o por mala planificación de los tiempos de entrega. No existen controles administrativos y financieros internos que garanticen la actualización de la información, por lo tanto, su presentación veraz, oportuna y adecuada. Los trámites en la gestión administrativa establecen mecanismos de planificación acordes con los trámites, que se llevan a cabo para las nuevas contrataciones (pp. 89-90).

Un sistema de control interno adecuado a las necesidades y características funcionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados conlleva la existencia de procedimientos detallados, para, gestionar las funciones y responsabilidades del personal por cada una de las áreas, lo que redundará en lograr la eficiencia y eficacia en los procesos y en una oportuna y adecuada comunicación de resultados, lo que facilita el cumplimiento de objetivos , evitar retrasos en compras públicas y en la entrega de obras que ayudan al mejoramiento de la población.

1.2. Definiciones y Conceptos

Administración

La administración tiene su origen en tiempos primitivos, desde el momento en que los grupos dividían las funciones por el sexo de los individuos, o las actividades de recolectores o cazadores que realizaban, para, sobrevivir. Su desarrollo ha estado condicionado por diferentes hechos que forzaron su evolución: el desarrollo de grandes civilizaciones, el feudalismo en la Edad Media y Moderna, la Revolución Industrial, etc.

No fue hasta el siglo XX que la administración surgió, como, disciplina científica con la aparición de numerosas escuelas de administración en un escenario de auge tecnológico e industrial y ya en la actualidad, en pleno siglo XXI, la administración evoluciona de cara a un mundo globalizado, con avances acelerados en la automatización de procesos, tecnologías de la información, sociedad de la información, gestión del conocimiento, sistemas inteligentes y robótica.

El creador de la teoría clásica de la gestión, Henri Fayol (1841-1925) destaca que en la empresa conviven seis funciones principales o básicas (contable, financiera, comercial, técnica, de seguridad y administrativa) y sostiene que las cinco primeras no cumplen la tarea de formular el plan de acción de la empresa, crear su cuerpo social, coordinar esfuerzos o consensuar sus acciones, estas atribuciones corresponden a la administración (Fayol, 1950).

La administración, como, un proceso, que se convierte en un instrumento imprescindible, para, maximizar la productividad, competitividad, calidad, eficiencia y eficacia mediante la optimización de los recursos de cualquier organización. Permite simplificar los procesos con el consiguiente ahorro de tiempo y coste (Münch, 2010).

El enfoque contemporáneo de la gestión incluye la gestión cuantitativa, el comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la perspectiva de contingencia (Bateman, 2017).

De lo cual, se concluye que los estilos de administración varían según la época, en relación a los valores sociales, culturales, económicos y tecnológicos, propios de cada sociedad y sus características y recursos de cada organización.

Administración Pública

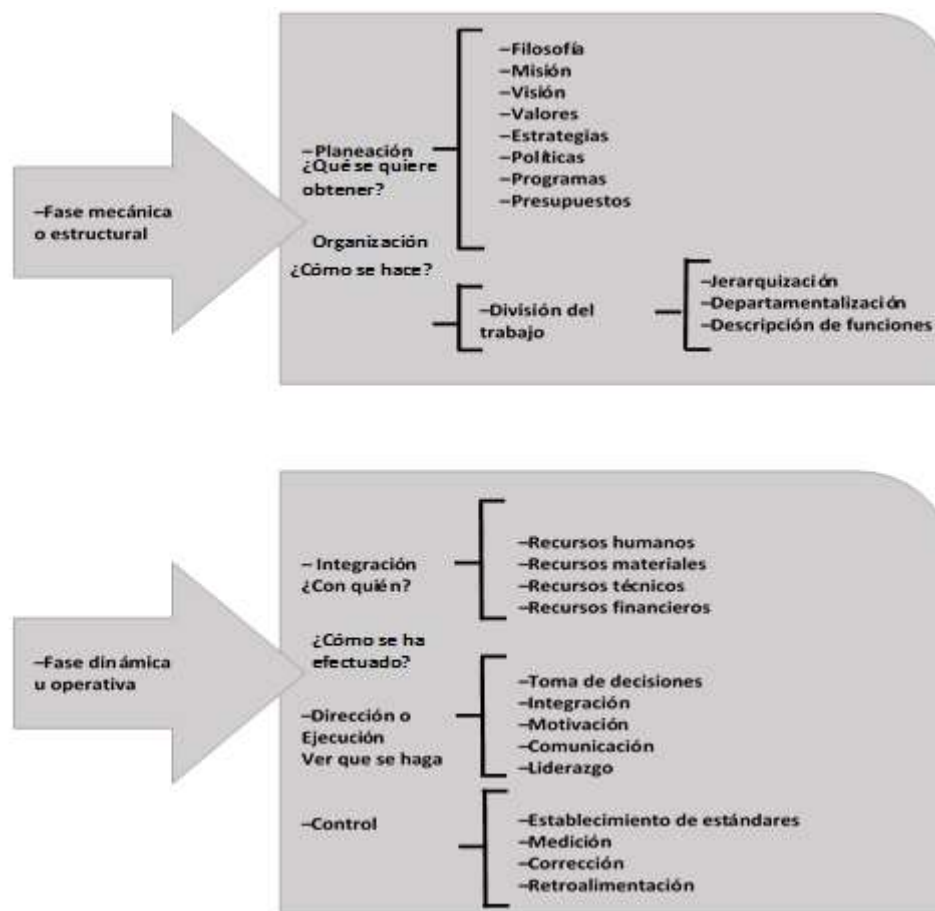
La administración pública, como, disciplina dentro de la ciencia, ha evolucionado en forma paralela con muchas otras ciencias sociales y, durante este proceso evolutivo, los estudiosos han tenido que apelar a esas ciencias, para, explicar mejor la teoría y la práctica administrativa. Destacan el derecho y la economía, está última con enfoque

de políticas públicas preocupadas por la eficiencia y eficacia administrativa (Gómez Díaz de León, 2016).

Proceso administrativo

Según Münch (2010) el proceso administrativo son fases sucesivas, a través de, las cuales, se desarrolla la administración.

Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo



Fuente: tomado a partir de Münch (2010)

El concepto de administración (planificación, organización, dirección, coordinación y control) enunciado por Fayol y Taylor, fundadores de la teoría clásica, constituye una de las bases de la teoría administrativa moderna, que incluye (planificación, organización, integración, dirección y control) que en conjunto representan las funciones administrativas que componen el proceso administrativo (Chiavenato, 2006).

Etapas del proceso Administrativo

1. Planeación.

Es el proceso inicial de la función administrativa, se inicia con la definición de objetivos generales y específicos ordenados, de manera, jerárquica, que se prevé alcanzar en un período de tiempo con el uso de los recursos disponibles u obtenibles (Chiavenato, 2006).

2. Organización.

Idalberto Chiavenato, exponente teórico de la gestión administrativa en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, afirma que:

La organización desde la función del administrador representa el hecho de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, e implantar las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno y subraya; el administrador, como, organizador agrupa las actividades, de manera, lógica y hace un reparto de autoridad, para, evitar conflictos y confusiones que impidan alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y asegurar que las personas trabajen eficientemente (Chiavenato, 2006).

En esta fase, se determinan las tareas específicas, para, lograr los objetivos a nivel institucional, en función de la empresa en su conjunto y la especialización de las actividades. Se agrupan mediante una estructura lógica a nivel departamental y cada una de las actividades por separado. A nivel operativo, cada una de las tareas u operaciones, se asigna a puestos y personas específicas, se realiza un análisis y descripción de cada puesto o función.

3. Integración.

Dentro de las etapas del proceso administrativo, la integración es una pieza del proceso operativo donde, se eligen y adquieren los recursos necesarios, se definen las necesidades y requerimientos de recursos (humanos, financieros, materiales y

técnicos), tiempos y estándares de calidad, que se necesitan, para, ejecutar cada uno de los planes. Lo que incluye la determinación de las fuentes de suministro y la elección de proveedores (Münch, 2010).

4. Dirección

La función gerencial de dirigir, se detalla cómo el proceso de convocar a las personas a que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y de grupo y la de administrar requiere la creación y mantenimiento de un entorno donde los individuos trabajen colectivamente hacia el logro de objetivos comunes (Koontz et al., 2012). Se refiere a la relación interpersonal directivo-subordinado en todos los niveles de la organización (Chiavenato, 2006).

5. Control.

La función administrativa de control hace referencia a la acción de medir y corregir el desempeño, para, que se logren los objetivos de la empresa mediante los planes diseñados, para, alcanzarlos (Koontz et al., 2012). “Es la fase del proceso administrativo, que se encarga de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones, a través de, la cual, se establecen estándares, para, evaluar los resultados obtenidos” (Münch, 2010).

El control y la planificación son procesos estrechamente relacionados. Si las organizaciones han identificado sus controles clave o estratégicos, realizan un seguimiento sistemático que les permita modificar sus estrategias en caso de que los objetivos propuestos difieran del desempeño real. El control ofrece la oportunidad de aprender no solo sobre el desempeño sino también, sobre el entorno en el, que se desarrolla la organización, que sirve de base, para, realizar los cambios necesarios.

Gestión

A partir del siglo XX, se empezó a estructurar el concepto de gestión. Max Weber, pionero en este sentido en su época, expresó su opinión sobre la forma en, que se gestionaba la burocracia, al señalar que no seguía un orden racional que contribuiría

a lograr propósitos generales. La teoría es perfeccionada por otros autores, Taylor agrega que el orden racional es responsabilidad del trabajador y los gerentes, mientras que Fayol pone todo el peso de la organización en manos de los gerentes (Palomeque Orellana et al., 2019).

Cuadro 1. Técnicas a emplear por fase del proceso administrativo

Etapa	Técnica
Planeación	<p>Cuantitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPM • PERT <p>Cualitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráficas de Gantt • Análisis FODA
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas • Manuales • Diagramas de Flujo o de Procedimiento • Carta de distribución del trabajo • Análisis de puestos
Integración	<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exámenes psicométricos • La entrevista • El análisis de puestos <p>Otros recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativas • Cualitativas
Dirección	<p>Cuantitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos Matemáticos • Programación lineal estadística • Camino crítico <p>Cualitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas • Delphi
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Gráficas y diagramas • Estudio de métodos • Indicadores • Control Interno • Métodos cuantitativos

Fuente: tomado a partir de Münch (2010)

Gestión administrativa

Los autores Salazar et al. (2018) plantean que la gestión administrativa “es el conjunto de etapas sucesivas interrelacionadas que forman un proceso integrador, a través, del cual, se efectúa la administración”.

Al respecto, Ramírez et al. (2017) afirman que “entre los principales criterios, que se consideran dentro de la gestión administrativa, se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, integración, dirección y control”

Por otro lado, Montalvo (2015) plantean que, al “implementar un modelo de gestión administrativa que incluya procedimientos innovadores en los, que se independice la gestión por cada una de las áreas, con objetivos específicos pero que en conjunto tributen al logro del objetivo general de la empresa”.

Incrementar la productividad es un factor clave en todas las organizaciones, sean públicas o privadas, buscar nuevas formas de gestionar sus procesos y recursos, se convierte en una necesidad (Erazo Álvarez et al., 2019).

Según Cerdas et al. (2017) plantean que el éxito organizacional requiere de procesos de gestión administrativos que favorezcan alternativas adecuadas a cada contexto y que respondan a la comunidad sus necesidades e intereses y a la estructura administrativa del sistema en el que pertenecen.

A través del estudio de la literatura especializada, se observa que la conceptualización de la gestión administrativa, es objeto de permanente estudio por parte de varios autores y su definición varía según el campo de acción del investigador, aunque existe consenso sobre los aspectos que comprende, su importancia y los resultados que aporta a la organización. Los autores destacan en sus obras los procesos administrativos o etapas que conforman la gestión y la necesidad de procedimientos independientes, para, implementar un modelo por cada área de gestión con objetivos específicos que tributen al objetivo general de la empresa.

Gestión financiera

La gestión financiera, es un proceso que involucra ingresos y gastos atribuibles a la gestión racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera que genera (Barragán Quintana, 2015).

En referencia al tema, Montalvo (2015) reconoce al capital dentro de la administración financiera, como, la principal variable en la búsqueda de obtención de beneficios constantes dentro de las organizaciones.

Al respecto, Fajardo y Soto (2018) afirman que la gestión financiera persigue, como, una de sus mayores metas que las acciones de empresa alcancen mayor valor adquisitivo en el mercado de valores y sus objetivos más importantes, se enfocan en maximizar la riqueza de los accionistas y las utilidades de la empresa.

La investigación documental de los autores que abordan la temática objeto de estudio nos permite conocer los objetivos, importancia, funciones y metas de la gestión financiera en las empresas, y a su vez, el comportamiento de los entes económicos; además, de permitir identificar la relación de la gestión financiera con las restantes disciplinas que intervienen en la gestión empresarial, como: la administración, la contabilidad y la economía.

Tipos de Planeación.

Existe una jerarquía en la planificación donde los planes, se ordenan de acuerdo con el alcance y el período que cubren.

Cuadro 2. Tipos de Planeación. Características

Tipo de Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Características	Proyectada al largo plazo, sus efectos y consecuencias incluyen varios años	Proyectada a mediano plazo, generalmente para un período o ejercicio anual	Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
	Abarca la empresa en su generalidad. Incluye los recursos y las áreas de actividad, y preocupándose por conseguir los objetivos	Abarca el nivel de departamento, sus recursos específicos y se preocupa por logro objetivos	Abarca cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por
	Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y correspondencia con el plan general, al cual están subordinados los demás.	Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.	Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Fuente: tomado a partir de Chiavenato (2006)

Estratégica. El plan estratégico fundamentalmente en el mediano y largo plazo y en todos los niveles jerárquicos de la organización concibe la orientación de los directivos responsables de la toma de decisiones (Bateman, 2017).

Táctica u operacional. “Comprende los planes de todas las áreas de la empresa con el propósito final de lograr el plan estratégico” (Münch, 2010).

El estudio asociado a los tipos de planeación y sus características permite contextualizar el papel de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y su función dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Gobiernos Autónomos Descentralizados

En Ecuador confluyen comunidades en la sierra, en la costa y las denominadas ancestrales y tradicionales. Por eso la República, se constituye, a modo, de un estado plurinacional. La pluralidad hace que la gestión gubernamental sea diversa, lo que significa que la gestión requiere múltiples perspectivas y enfoques que conduzcan a un análisis objetivo.

La efectividad de la gestión del GAD, se mide, entre otras cosas, por la efectividad de la gestión, a través, de los criterios, que se emitan y las decisiones que consideren necesarias por parte de los actores políticos (Vélez Pincay et al., 2019).

Los GAD son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía y, se rigen por principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. (Asamblea Nacional Constituyente, 2010). Están organizados en GAD regionales, provinciales, cantonales y parroquias rurales.

El Art. 29 del COOTAD, en concordancia con el Art. 240 de la Constitución de la República de Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) establecen las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizado, para, su ejercicio, las cuales, se llevarían a cabo a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;

- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Entre, las funciones del GAD, se encuentra la confección y ejecución del plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT), las políticas públicas acordes a su nivel de competencias asignadas y en su jurisdicción territorial; en coordinación con la planificación nacional; y rendir cuentas, de manera, permanente, sobre, el cumplimiento de las metas.

En el Art.41 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, se define:

“Los PD y OT son los instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto a decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión convenida y articulada del territorio (...)” (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010)

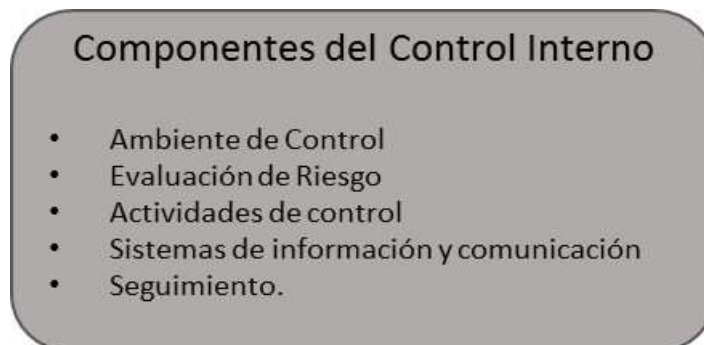
1.3. Control Interno, como, técnica de gestión administrativa y financiera

En las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE), de la República de Ecuador, se define al control interno, como:

“...un proceso integrador, aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos” (Contraloría General del Estado, 2009)

El Control Interno constituye una herramienta de gestión administrativo-financiera que engloba todo el proceso administrativo, el cual, es implementado bajo la responsabilidad de la máxima autoridad institucional y dentro del sector público, en cumplimiento de las normas técnicas emitidas por la Contraloría. Es un proceso que enfoca sus acciones en promover la ejecución de operaciones institucionales con base en la eficiencia y efectividad, información confiable y oportuna y mecanismos que permitan la adopción, en todo momento, de medidas correctivas en caso de deficiencias de control.

Figura 2. Componentes del Control Interno



Fuente: elaboración propia

Componentes del Control Interno

1. Ambiente de Control

Constituye la estructura que sirve de base, para, el resto de componentes. El entorno empresarial favorece y estimula a los recursos humanos involucrados en el proceso administrativo, para, el desempeño de las tareas inherentes a sus cargos desde la perspectiva del control.

2. Evaluación de Riesgo

El proceso de gestión de riesgos es responsabilidad de todos los recursos humanos involucrados en la actividad. En este sentido, de manera, coordinada, se elabora una estrategia que incluye toda la normativa necesaria, para, que las operaciones de la empresa, se desarrollen sin efectos imprevistos en su desempeño.

3. Actividades de Control

Las acciones de detección y prevención que engloban las actividades de control abarcan todos los niveles y funciones de las instituciones y son diversas (Contraloría General del Estado, 2009):

- separación de funciones incompatibles,
- procedimientos de aprobación y autorización,
- verificaciones,

- controles sobre el acceso a recursos y archivos,
- revisión del desempeño de operaciones,
- segregación de responsabilidades de autorización,
- ejecución, registro y comprobación de transacciones,
- revisión de procesos,
- y acciones correctivas si, se detectan desviaciones e incumplimientos (p.9).

El establecimiento de actividades de control, ajusta un plan previamente analizado en función del costo/beneficio que representan las acciones, para, obtener el resultado meta de la entidad.

4. Sistemas de Información y Comunicación

El sistema de información y comunicación, permite evaluar el resultado de la gestión, a partir de información de calidad sobre el nivel de desempeño alcanzado, mediante la comparación de los resultados obtenidos con respecto a los esperados en correspondencia con los planes estratégicos, operativos, el marco legal vigente y los objetivos definidos. Está conformado por los métodos establecidos, para, el registro, trámite, resumen e informe sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la entidad (Contraloría General del Estado, 2009)

La comunicación, oportuna y pertinente que facilite a los servidores cumplir con las responsabilidades y la máxima autoridad en la toma de decisiones.

5. Seguimiento

La efectividad del sistema de control está asegurada, en todos los casos posibles y en todos los niveles, a partir del establecimiento de una combinación de procedimientos y evaluaciones periódicas, de manera, sistemática o continua, que permita que el sistema reaccione dinámicamente a los cambios o si las circunstancias lo requieren. Promueve la solidez y adecuación de los controles y la atención a los hallazgos de la auditoría de forma eficaz y rápida.

Las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a la solución de los problemas detectados son determinadas por la máxima autoridad y los directivos de la entidad, quienes son los encargados de implementar las recomendaciones y acciones de control, para, fortalecer el sistema en su conjunto en base a los objetivos y recursos institucionales.

Cabe señalar que, se diseñarían, desde, la propia dirección y no por encima de ella, como, parte del ciclo del proceso administrativo, lo que garantiza, que se convierta en parte integral de los procesos de planificación, organización, integración, dirección y control de la entidad.

El control interno incluye políticas y prácticas necesarias en asegurar una planeación y administración del talento humano de la institución de forma adecuada, con garantías, para, el desarrollo profesional y la transparencia, eficiencia y vocación de servicio; que considere en función de obtener los más altos niveles de desempeño, que el talento humano es tratado y conducido, como, lo más valioso que posee cualquier institución (Koontz & Heinz, 2009).

Según el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental (Contraloría General del Estado, 2001):

Un elemento importante del programa de auditoría, es la evaluación del control interno dentro de la fase de planificación específica y, se incluye en el informe, que se elabora, como, parte de esta etapa. Tiene, como, objetivo:

- a. Comprender los cinco componentes de control y, para, cada uno identificar los factores de riesgo de fraude.
- b. Evaluar la efectividad o ineficacia de los controles implementados por la entidad.
- c. Comunicar los resultados obtenidos de la evaluación realizada.

La evaluación a realizar permite comprender el control interno planificado e identificar los factores de riesgo asociados al fraude, según, lo establecido en las Normas de Auditoría, se basa en los Cuestionarios de Control Interno que contienen los factores

de riesgo relevantes, para, el control interno de la entidad y/o el riesgo de incorrección material originada por fraude.

La persona que llene o actualice el cuestionario (jefe de equipo y / o supervisor) requiere conocimientos suficientes, con un alto grado de certeza, si los factores de riesgo del cuestionario están presentes en la entidad y si, se consideran factores adicionales. En este sentido, existe un programa en la entidad que incluya pasos, para, prevenir, desalentar y detectar el fraude, se considera su efecto en la evaluación del control interno y el riesgo.

El estudio incluye las funciones del personal vinculado a las áreas específicas, para, evaluar si las responsabilidades están establecidas, de manera, clara y razonable; así como, comprobar si los informes financieros y los informes de gestión son adecuados, para, fines de gestión y control, los cuales, son establecidos, para, proteger los recursos y la integridad de la información financiera.

El informe de evaluación del control interno incluye los resultados obtenidos al estudiar el componente del ambiente de control, los sistemas de información y los procedimientos de control.

1.4. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el nivel de eficacia y eficiencia con él, que se ejecuta el cumplimiento de los objetivos sociales o institucionales proyectados y el uso de los recursos. El grado de cumplimiento se mide de forma cuantitativa o cualitativa.

Al respecto, Benjamin Franklin (2016) clasifica a los indicadores de gestión por procesos, a aquellos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad y, como, indicadores de gestión financieros, aquellos, que son calculados con base en el balance general y de resultados.

Indicadores de gestión por proceso

Indicador de Eficacia: Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, muestra el porcentaje de la meta ejecutada.

$$Eficacia = \frac{\text{Meta ejecutada}}{\text{Meta Programada}}$$

Indicador de Eficiencia: Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos en función del uso de los recursos tiempo y financiero, mide el rendimiento del recurso utilizado por objetivo, meta o proceso ejecutado.

$$Eficiencia = \left(\left(\frac{\text{Tiempo programado}}{\text{Tiempo ejecutado}} * 0.50 \right) + \left(\frac{\text{Costo Programado}}{\text{Costo Ejecutado}} * 0.50 \right) \right) * \text{Resultado del Indicador de Eficacia}$$

Indicador de Efectividad: Establece la relación entre las metas alcanzadas junto con el tiempo y costo utilizados, para, lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzado los logros esperados.

Efectividad= Promedio del indicador de Eficacia e indicador de eficiencia

Tabla 1. SemafORIZACIÓN del rango de desempeño indicadores de gestión

Período (Semestre)			Período (Anual)		
$x \geq 36\%$		EXCELENTE DESEMPEÑO	$x \geq 85\%$		EXCELENTE DESEMPEÑO
$26\% \leq x \leq 35\%$		BUEN DESEMPEÑO	$61\% \leq x \leq 84\%$		BUEN DESEMPEÑO
$x \leq 25\%$		MAL DESEMPEÑO	$x \leq 60\%$		MAL DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de gestión presupuestaria, según Machado, Narváez y Erazo (2020), son un conjunto de ratios utilizados en la evaluación y examen de las actividades asociadas a la gestión, pública, en busca de la mejora y transparencia en la administración de los recursos públicos asignados por el estado a estas entidades en un período fiscal.

Indicador de eficacia de los ingresos (IEI): El indicador de eficacia de los ingresos determina la eficiencia en porcentaje del cumplimiento que alcanzaron los ingresos totales recaudados con respecto a los ingresos totales codificados en el presupuesto institucional del GADMIPA.

$$IEI = \frac{\text{Ingresos totales recaudados}}{\text{Ingresos totales codificados}}$$

Dependencia financiera de transferencias ejecutadas (DFTE): Este indicador mide la dependencia del GADMIPA del gobierno central con respecto a las transmisiones y donaciones corrientes y de capital e inversión por concepto de fondos de ingresos provenientes del gobierno central, que permiten financiar los gastos corrientes y de capital y garantizar la equidad territorial.

$$DFTE = \frac{\text{Ingresos por transferencias del estado recaudadas}}{\text{Ingresos totales recaudados}}$$

Autonomía financiera ejecutada (AFE): El indicador de autonomía financiera mide la capacidad que tiene el GADMIPA, para, autofinanciar sus actividades y la capacidad de generar recursos propios que permitan cubrir sus obligaciones a corto plazo. El óptimo del indicador, se obtiene si presenta una tendencia creciente.

$$AFE = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Ingresos totales ejecutados}}$$

Autonomía ingresos propios (AIP): El indicador de autonomía de ingresos propios permite verificar la proporción en porcentaje que representan los ingresos propios ejecutados por el GADMIPA en relación a los ingresos corrientes ejecutados.

$$AIP = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Ingresos corrientes recaudados}}$$

Autosuficiencia mínima (AM): El indicador de autosuficiencia mínima permite verificar la proporción en porcentaje que representan los ingresos propios ejecutados por el GADMIPA en relación a las remuneraciones.

$$AM = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Remuneraciones}(\text{corrientes} + \text{inversión})}$$

Solvencia Financiera (SF): El indicador de solvencia financiera expresa la existencia de déficit, si los gastos corrientes son superiores a los ingresos corrientes o superávit operativo, si los ingresos corrientes son superiores a los gastos corrientes. El óptimo, se obtiene si el indicador muestra una tendencia creciente.

$$SF = \frac{\text{Ingresos corrientes recaudados}}{\text{Gastos corrientes devengado}}$$

Índice de Autosuficiencia financiera (IAF): Este indicador mide la capacidad que tiene el Gobierno Autónomos Descentralizados, para, financiar con los ingresos propios del período los gastos corrientes en que haya incurrido. El resultado óptimo es que el indicador arroje un resultado superior al 100%, para, obtener excedentes.

$$IAF = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}}$$

Ingresos corrientes estimados con respecto a los ingresos totales estimados (ICEITE): El indicador ICEITE permite verificar que proporción representan en la estimación del presupuesto institucional del GADMIPA los ingresos corrientes con respecto a la estimación de los ingresos totales.

$$ICEITE = \frac{\text{Ingresos corrientes estimados}}{\text{Ingresos totales estimados}}$$

Ingresos corrientes recaudados con respecto a total de ingresos ejecutados (ICRTIE): El indicador ICRTIE permite verificar los ingresos corrientes recaudados del presupuesto institucional del GADMIPA con respecto a los ingresos totales recaudados.

$$ICRTIE = \frac{\text{Ingresos corrientes recaudados}}{\text{Ingresos totales ejecutados}}$$

Dependencia del gobierno central (DGC): El indicador dependencia del gobierno central permite verificar que proporción representan las transferencias recibidas del gobierno central en relación con los ingresos totales del GADMIPA.

$$DGC = \frac{\textit{Transferencia}}{\textit{Ingresos totales}}$$

Gastos corrientes estimados con respecto a los gastos totales (GCEGTE): El indicador GCEGTE permite verificar en el presupuesto institucional del GADMIPA que porcentaje representan los gastos corrientes estimados en relación con los gastos totales estimados.

$$GCEGTE = \frac{\textit{Gastos corrientes estimados}}{\textit{Gastos totales estimados}}$$

Gastos ejecutados con respecto a gastos estimados para obras públicas (GEGEOP): El indicador GEGEOP permite verificar que porcentaje del presupuesto institucional representan los gastos en obras públicas en relación con los gastos estimados por el GADMIPA.

$$GEGEOP = \frac{\textit{Gastos ejecutados en obras públicas}}{\textit{Gastos estimados}}$$

Gastos corrientes ejecutados con respecto a ingresos totales estimados (GCEITE): El indicador GCEITE permite verificar la eficiencia del presupuesto de gasto mediante la proporción expresada en el porcentaje que representan los gastos corrientes ejecutados del presupuesto institucional del GADMIPA con respecto al los ingresos totales estimados.

$$GCEITE = \frac{\textit{Gastos corrientes ejecutados}}{\textit{Ingresos totales estimados}}$$

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque de la investigación

A través, de la metodología y las ciencias sociales, se analiza la realidad bajo un estudio sistemático, para, formular teorías derivadas de sus resultados, en este contexto, el enfoque utilizado en la investigación es mixto secuencial. “El enfoque mixto, es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para, responder a un planteamiento de un problema” (Hernández Sampieri et al., 2014).

El enfoque cuantitativo o método tradicional enfatiza la medición objetiva y positivista de los fenómenos, utiliza estadísticas, analiza causas y efectos en la demostración de las características de los fenómenos sociales. Es un proceso secuencial y deductivo que proporciona control sobre los fenómenos estudiados y la generalización de los resultados. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que el enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos, para, comprobar la hipótesis y mediante la medición numérica y el análisis estadístico identificar patrones de comportamiento y probar la teoría.

El enfoque cualitativo permite interpretar, describir, contextualizar, profundizar el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, de manera, abierta, flexible, se forma a través de las características y distintividad del problema durante el estudio. Se desarrolla a través de un proceso que analiza la realidad y extrae el significado de los datos, inductivo y recurrente. No se cimienta en bases estadísticas, se conduce de forma natural. Según, Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana (2019) afirman que la investigación cualitativa, se inicia con la observación en función de determinar el problema, emplea en este proceso más de un método o diseño y concluye que la razón de ser es el análisis y el valor subjetivo, que se le otorga.

El uso de un enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa, para, obtener una respuesta a la pregunta de investigación planteada desde diferentes enfoques. Desde, el punto de vista de Carhuacho et

al.(2019): “La investigación mixta trabaja bajo el principio de la sinergia y complementariedad de los enfoques, el objetivo es realizar un análisis a profundidad, pero más aún plantear alternativas de solución” (p.17).

En la presente investigación, se utiliza un diseño no experimental y transversal, las variables, no se manipulan, se observan y miden en su entorno natural, no se controlan y los datos, se recogen en un momento único de ahí su transversalidad.

Para sustentar metodológicamente la investigación, se emplearon las siguientes modalidades de recopilación de información.

Bibliográfica o documental: Se empleo esta modalidad de investigación, para, recopilar información que establece los fundamentos teóricos de cada una de las variables involucradas en el estudio, se recurre a la revisión de estudios relacionados contenidos en informes, artículos científicos, tesis, revistas y otros documentos bibliográficos que permiten analizar información sobre el tema objeto de estudio, además, como, fuentes secundarias, se emplean los datos presupuestarios y estadísticos del GADMIPA.

Investigación de campo: el diagnóstico de la problemática dentro del GADMIPA, se realiza, mediante, la observación directa y el diálogo con los funcionarios de la institución, adicionalmente, para, la recolección de datos, se aplica la técnica de encuesta, a través, de la aplicación de un cuestionario de control interno.

2.2. Nivel o Tipo de Investigación

El nivel investigativo, se traduce en los pasos concretos que da el investigador y las técnicas y métodos que utiliza en su estudio. En este sentido, se utiliza el nivel investigativo exploratorio. El estudio exploratorio en la investigación, además, de abarcar el conocimiento previo de los temas a estudiar, direcciona su alcance hacia la justificación específica de la investigación (Carhuancho Mendoza et al., 2019). Esto, permite generar conocimiento del problema en la fase inicial y avanzar en la exploración, para, caracterizar o describir el fenómeno de estudio, como, es el caso de la gestión administrativa y financiera en las instituciones municipales, de manera, que

permite evidenciar inconsistencias en la organización. Por lo tanto, no aprovechan cada una de las oportunidades, para, maximizar el uso de los recursos financieros, humanos y materiales, lo que imposibilita generar estrategias enmarcadas en un procesamiento completo de la información.

En el marco de la investigación también, se utiliza el nivel descriptivo, este nivel mide o recolecta datos y reporta información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o componentes del problema a investigar. El investigador en este tipo de estudios selecciona variables y recopila información sobre ellas, para, representar lo, que se investiga ya sea, para, describirlo o caracterizarlo (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Por tanto, la investigación descriptiva, en el presente estudio, revela las características fundamentales del objeto de estudio, es decir; saber por qué se provocan las fallas en la gestión administrativa y financiera, y las razones del incumplimiento de los planes estratégicos, que se han trazado, por qué no se promueven y desarrollan adecuadamente las acciones, políticas y objetivos sustentados en un entorno cambiante que ha dado lugar a el estancamiento del desarrollo organizacional e institucional, por lo que las oportunidades de mejora, no se aprovechan sin responder a la demanda de los usuarios en términos de calidad, lo que incide en que los gobiernos autónomos descentralizados no generen competitividad.

La investigación, se conduce mediante el empleo de los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético.

Cuadro 3. Métodos de la investigación científica

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIÉNTIFICA	
Inductivo-Deductivo	Analítico-Sintético
“es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)”.	“este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.

Fuente: tomado a partir de Bernal (2006)´

El proceso de investigación científica orienta su desarrollo mediante la utilización del método inductivo-deductivo a partir de la identificación de los problemas derivados de la gestión administrativa y financiera del GADMIPA y posteriormente, se formulan e interpretan los resultados obtenidos que permitan llegar a conclusiones, optimizar el sistema de control interno y apoyar la toma de decisiones, al aplicar el método analítico-sintético basado en la evaluación del sistema de control interno en los procesos integrados de gestión administrativa y financiera, como, un solo elemento sustentado en estudios realizados por varios autores.

2.3. Población y muestra

La investigación centra su análisis en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, la población de estudio, está representada por 15 personas a quienes, se dirige la investigación, en referencia a la gestión administrativa y financiera de la institución.

De ahí que, la población o universo comprende la totalidad de sujetos u objetos a investigar, su selección, se basa en ciertas características que contribuyen a obtener información relevante, para, estudiar el problema.

En este contexto, las muestras, se definen, como, un subgrupo del universo o población del, que se recogen los datos y que es representativo de este sí, se quieren generalizar los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Por tanto, por tratarse de una muestra pequeña, el método de muestreo es probabilístico, de tipo regulado, la población pasa a ser la muestra, las 15 personas descritas anteriormente son las que manejan la información en referencia a la gestión administrativa y financiera y las razones de su incumplimiento en la institución municipal.

Cuadro 4. Población de estudio

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	PERÍODO DE GESTIÓN
1	César Neptalí Grefa A	Alcalde	2019
2	Ing. Luis Alberto Peña Romero	Director de Obras Públicas	2019
3	Abg. Mayra Narciza Tello Alarcón	Procuradora Sindical	2020
4	Lcdo. Gonzalo Guacho Morocho	Director de Desarrollo Económico y Social	2019
5	Ing. Santiago David Martínez Trujillo	Director Financiero	2020
6	Arq. Fabián Antonio Gordón Salgado	Director de Planificación y Ordenamiento Territorial	2019
7	Ing. Javier Abel Espinoza Sarango	Director Administrativo	2021
8	Lcda. Geovanna Gissela López Timbila	Jefa de Gestión Social	2021
9	Lcda. Lady Janina Tapuy Cerda	Jefa de Compras Públicas	2020
10	Ing. Basilio Juan Andi Grefa	Jefe de Seguridad Industrial	2021
11	Ing. Leslie Daniela Santi Yumbo	Jefe de la Unidad Gestión Ambiental	2021
12	Ing. Rosa Elena Yanza Espinoza	Jefe de Agua y Alcantarillado	2020
13	Sra. Leonor Zoila López Andi	Jefe de Guardalmacén	Nombramiento Definitivo
14	Abg. Reimundo Wilson Suárez Santi	Secretario General	2019
15	Sr. Rodrigo Leónidas Guerrero Grefa	Jefe de Documentación y Archivo	2010

Fuente: elaboración propia

2.4. Recolección, procesamiento y análisis de la información

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos con el fin de probar la hipótesis, se apoya en la medición numérica y el análisis estadístico, para, identificar patrones y probar teorías, mientras, que el enfoque cualitativo no realiza medición numérica en la recolección de datos, sino, que descubre o perfecciona las preguntas de investigación en el proceso de interpretación de resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

Para la recolección de información, se emplea la técnica de encuesta, a través, de un cuestionario de control interno, construido a partir de una Lista de Verificación de los Componentes del Marco Integrado del Control Interno COSO, apoyado en la “Guía para la evaluación del sistema de control interno para las entidades , organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos” de la Contraloría General del Estado, conformado por 40 preguntas cerradas constante en el Anexo 3, validado por 2 expertos y aplicado directamente en la institución.

Además, mediante la investigación de campo, se recopila información documental del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) vigente, el Plan Operativo Anual (POA) y el Informe de Rendición de Cuentas del GAD Municipal del Cantón Arajuno a emplearse en el cálculo de los indicadores de gestión y de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos y del informe de liquidación presupuestaria del período 2020, para ,ser empleada en el cálculo de los indicadores de gestión financiera la información obtenida es analizada e interpretada cualitativamente. En función de evaluar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, para, la toma de decisiones.

Para el procesamiento de los datos, una vez, que se determinó la población objeto de la investigación, se definen los criterios, para, ordenar la información obtenida, a través, del trabajo de campo mediante la aplicación del cuestionario de control interno aplicado y los datos obtenidos son tabulados mediante la utilización del programa Excel donde, se realiza el procesamiento y análisis estadístico de la información.

2.5. Interpretación de resultados de encuesta

Se realiza la interpretación de los resultados obtenidos de la tabulación del cuestionario aplicado con el objetivo de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, para, el mejoramiento de la administración pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno.

1. ¿La máxima autoridad, los directores departamentales y el personal del GADMIP Arajuno aplica el control interno en las etapas de planificación, evaluación y control?

Tabla 2. Control Interno

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	7	100%	14	93%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 93% reconoce que la máxima autoridad, los directores departamentales y el personal del GADMIP Arajuno aplica el control interno en las etapas de planificación, evaluación y control. Al analizar las respuestas el 100% del personal con el cargo de director expresó, se aplica el control interno en cada una de las etapas y por todos los servidores y servidoras del GADMIP Arajuno. Existe un 13% de los jefes que afirma no aplica a sus competencias conocer cómo y por quienes corresponde la aplicación del control interno lo que pone de manifiesto desconocimiento y/o incumplimiento de las normas 100-01 Control Interno y 100-03 Responsable de Control Interno por parte de estos directivos.

2. ¿El control interno aplicado en el GADMIP Arajuno ha permitido alcanzar la misión y los objetivos institucionales?

Tabla 3. Objetivos del Control Interno

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	7	100%	14	93%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos al preguntar a los encuestados si el control interno aplicado ha permitido lograr la misión y los objetivos institucionales aportan que el 100% de los directores coinciden en su respuesta y consideran que el control interno aplicado si permite lograr la misión y los objetivos institucionales, no sucede lo mismo con los jefes, donde el 88% de ellos opina de igual forma que los directores pero existe un 13% que afirma que no aplica a sus competencias conocer si el control interno aplicado ha permitido lograr la misión y los objetivos institucionales. Lo anterior demuestra que existe un mayor dominio de los temas de control interno en el personal que ocupa los cargos de director que en el que ocupan los cargos de jefes.

3. ¿El Alcalde realizó la rendición una vez al año, considera las solicitudes que realiza la ciudadanía, de manera, individual o colectiva, de acuerdo con la Constitución y la ley?

Tabla 4. Rendición de Cuentas

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	8	100%	7	100%	15	100%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	0	0%	0	0%	0	0%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Existe unanimidad en los encuestados, el 100 % de los directivos del GADMIPA afirman que la Rendición de Cuentas que cada año realiza el alcalde tomó en consideración las solicitudes realizadas por los ciudadanos, individual o colectivamente, de conformidad con la Constitución y la ley.

4. ¿Se rindió cuentas en relación a la propuesta o plan de trabajo, planes estratégicos, programas, proyectos, planes operativos anuales y presupuestos?

Tabla 5. Rendición de Cuentas – Del Nivel Político

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	6	86%	12	80%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Para conocer si los directivos del GADMIPA saben si, se rindió cuentas en relación a la propuesta o plan de trabajo, planes estratégicos, programas, proyectos, planes operativos anuales y presupuestos, se formuló la pregunta 4, la cual, reveló que el 80%, la mayoría, afirman que sí, se rindió cuentas, como, está establecido. Sin embargo, 1 director, que representa el 14% del total de quienes ocupan este cargo y 2 jefes que representan el 25% del total de jefes, respondió que no aplica a sus competencias saber si eran responsables de rendir cuentas y en la forma en la, que se ha realizado. Lo anterior demuestra que estos directivos desconocen lo regulado en el artículo 92 - En el Nivel Político, numerales 1, 2 y 3 del Título IX de Control Social, Capítulo Segundo de Rendición de Cuentas de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social.

5. **¿Las servidoras y servidores, presentaron informes periódicos de su gestión ante la alta dirección, para, la toma de decisiones y hacen constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones?**

Tabla 6. Informes Periódicos de Gestión

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	5	71%	11	73%
No	0	0%	2	29%	2	13%
No Aplica	2	25%	0	0%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados, representada por el 73%, afirma que los servidores y servidoras, presentaron informes periódicos de su gestión a la alta dirección, para, la toma de decisiones. Sin embargo, al analizar por separado las respuestas de los directores y de los jefes, se observa que hay un 29% del total de directores que afirman que no presentan informes periódicos de su gestión a la alta dirección y por el lado de los jefes hay un 25% del total que afirma que no es de su competencia presentar informes periódicos de su gestión a la alta dirección. Aunque es minoría una fracción de servidores y servidoras inobserva lo dispuesto en el Art. 22. de Ley Orgánica de los Servidores Públicos LOSEP en el, Capítulo 1 - Deberes, Derechos y Prohibiciones de las o los servidores públicos inciso h y la Norma de control Interno 100-04 Rendición de Cuentas.

6. **¿La máxima autoridad estableció en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control, para, alcanzar los objetivos de la institución?**

Tabla 7. Definición Líneas de conducta y medidas de control

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	6	86%	13	87%
No	0	0%	1	14%	1	7%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En su mayoría, 87% del total, representado por directores y jefes afirman que la máxima autoridad estableció, de manera, clara y escrita las líneas de conducta y medidas de control para lograr los objetivos de la institución. Sin embargo, al analizar por los cargos que ocupan, existe 1 director que no está de acuerdo con tal afirmación y, por otro lado, 1 director y 1 jefe afirman que no es de su competencia conocer si están establecidos o no las líneas de conducta y medidas de control para lograr los objetivos de la institución. Como, parte de la investigación, se constató la existencia del Manual de Funciones, actualizado con fecha marzo de 2020 elaborado por el GADMIPA lo que permite concluir que las respuestas de los directivos que eligieron, como, alternativa el “No” o “No aplica” responde a falta socialización de este documento entre los directivos, además, de inobservancia a la Norma de Control Interno 200 Ambiente de control.

7. ¿La máxima autoridad implantó sistemas de planificación y estableció indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional?

Tabla 8. Sistemas de planificación e indicadores de gestión

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	5	71%	10	67%
No	2	25%	2	29%	4	27%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Un 67% de los servidores y servidoras del GADMIPA afirman que la máxima autoridad sí implementó sistemas de planificación y estableció indicadores de gestión que permiten evaluar el cumplimiento de las metas, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. No obstante, 2 directores y 2 jefes afirman lo contrario y 1 jefe afirma que no le compete conocer lo anterior. Se observa en estos directivos que eligen “No” o “No Aplica”, además, de inobservancia al Art.241 de la Constitución de la República de Ecuador, la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica y el Art 43 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, falta de conocimiento de cómo, se encuentran implementados estos artículos y normas en el GADMIPA.

8. ¿La entidad dispone de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales?

Tabla 9. Sistema de planificación

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	2	29%	9	60%
No	0	0%	5	71%	5	33%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados, integrado por los directores y jefes de GADMIPA, afirma que la entidad cuenta con un sistema de planificación que incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan institucional plurianual y planes operativos anuales, sin embargo, el 33% afirma que no y por otro lado el 7% afirma que lo anterior no aplica con sus habilidades. Al realizar el análisis estratificado, entre los 7 directores encuestados hay 5 que representan el 71%, quienes afirman que no existe un sistema de planificación, y no hay ningún jefe que haga tal declaración, sin

embargo, hay 1 jefe que afirma que no es de su competencia saber si existe un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan institucional plurianual y planes operativos anuales.

Se identifican dos problemas en el análisis e interpretación de esta pregunta, primero: Si bien la mayoría de los directivos afirman que la entidad cuenta con un sistema de planificación que cumple con lo establecido en la norma de control interno 200-02 Administración estratégica y el Art. 41 de la Sección Tercera de los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: un número significativo de directores niega tal afirmación y segundo: Las respuestas recogidas en esta pregunta muestran contradicciones con las respuestas recogidas en la pregunta anterior y con las que siguen asociadas al sistema de planificación y a los instrumentos de planificación implementados en el GADMIPA. Lo que demuestra que existe desconocimiento entre los directivos en los temas asociados al sistema de planificación.

9. ¿Los planes plurianuales y operativos anuales, se elaboraron, como, base a la función, misión y visión institucionales y tiene consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación?

Tabla 10. Planes plurianuales y planes operativos

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	F	%	f	%
Si	6	75%	6	86%	12	80%
No	1	13%	0	0%	1	7%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los directivos representados por una mayoría del 80% del total, consideran que los planes operativos plurianuales y anuales son elaborados, con base a la función institucional, misión y visión y son consistentes con los planes de gobierno y los

lineamientos del organismo técnico de planificación. El 13% de los encuestados que elige como alternativa que no fueron elaborados en base a la función institucional, misión y visión y no son congruentes con los planes de gobierno y los lineamientos del cuerpo técnico de planeación está conformado por: 1 Jefe que representa el 13% del total de directivos en cargos de jefe y 1 director que representa el 14% del total de directivos en cargos de director.

El 7% de quienes eligen como alternativa “No aplica”, consideran que no forma parte de sus habilidades saber cómo, se elaboran los planes operativos plurianuales y anuales están representados por 1 jefe, que constituye el 13% del total de estos. Aunque existe consenso entre la mayoría de los directivos encuestados sobre la forma en que, se preparan los planes plurianuales y los planes operativos, para, interpretar las respuestas de aquellos directores y jefes que respondieron que no habían sido elaborados con base en la función institucional, misión y visión y no son consistentes con los planes de gobierno y los lineamientos del órgano técnico de planificación, se revisan las funciones asignadas en el Manual de Trabajo, para, verificar si fueron descritos dentro de sus funciones específicas. El resultado muestra, que el jefe no lo tiene descrito dentro de sus funciones, pero, el director sí. Se verificó, además, en el Manual de Trabajo las funciones del jefe que respondió que no estaba dentro de su competencia conocer la forma en, que se elaboraron los planes operativos plurianuales y anuales y el resultado mostró que efectivamente no es parte de su competencia.

10. ¿Los planes operativos anuales del GADMIP Arajuno contiene objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades, que se impulsan en el período anual, y está vinculado con el presupuesto?

Tabla 11. Planes operativos anuales

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	7	100%	14	93%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los 14 encuestados, que representan el 93% del total, que afirman que los planes operativos anuales de GADMIP Arajuno contienen objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades, que se promueven en el período anual y están vinculados al presupuesto. El porcentaje anterior está representado por el 100% de los directores y el 88% de los jefes. El 7% que falta para completar el 100% de la encuesta está representado por 1 jefe que manifiesta que no es de su competencia saber qué contienen los planes operativos anuales. Los resultados obtenidos en esta pregunta, se relacionan con los resultados de la pregunta anterior en el sentido que, es el mismo servidor que desconoce cómo, se elaboran los planes plurianuales y anuales, no corresponde a sus funciones específicas en el cargo.

11. ¿El plan operativo anual está elaborado en coordinación con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y las directrices del sistema de presupuesto?

Tabla 12. Coordinación del plan operativo con procesos y políticas

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	6	86%	13	87%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En referencia al proceso de coordinación que existe entre el plan operativo anual con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planeación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y los lineamientos del sistema presupuestario, los encuestados representado por el 87% del total afirma que,

si hay coordinación, en cambio, hay un 13% (1 jefe) y un 14% (1 director) que establece que lo anterior, no se aplica a sus habilidades. Aunque mayoritariamente existe consenso entre los directivos acerca del proceso de coordinación entre el plan operativo anual y los procesos y políticas establecidas por los organismos rectores, persisten ejecutivos que no observan la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica.

12. ¿Se realizó la evaluación al Plan de operativo anual de la entidad?

Tabla 13. Evaluación del Plan Operativo

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	6	86%	11	73%
No	1	13%	1	14%	2	13%
No Aplica	2	25%	0	0%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se les preguntó a los encuestados sí, se llevó a cabo la evaluación del plan operativo anual de la entidad, el 73% de ellos respondió que sí, se evaluó el Plan Operativo anual (POA) de la entidad. Al analizar cómo, se comportaron estos porcentajes en correspondencia con los cargos ocupados por los directivos, la encuesta aportó lo siguiente; de los directores: hay 86% que afirma, que se evaluó el POA y, por otro lado, 14% responde que, no se evaluó; para el caso de los jefes: 65% afirma que fue evaluado, 13% que no fue evaluado y, finalmente, 25% alega que no es su responsabilidad saber si fue evaluado o no.

Los resultados que arrojan las respuestas de los encuestados permiten interpretar que, aunque en minoría existen directivos que inobservan las Norma de control Interno 200-02 Administración estratégica acerca del seguimiento y evaluación permanente al que está sujeto el POA, en cuanto a, que todos los productos obtenidos de la actividad de evaluación y de las restantes actividades asociadas a la administración estratégica, el

sistema de planificación y los planes que la componen corresponden plasmarse en documentos oficiales y difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

13. ¿La entidad dispone de una estructura organizativa que atiende el cumplimiento de su misión y apoya efectivamente el logro de los objetivos organizacionales?

Tabla 14. Estructura organizativa

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	6	86%	13	87%
No	0	0%	1	14%	1	7%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 87% de los encuestados refieren que la entidad cuenta con una estructura organizacional, que cumple, con el cumplimiento de su misión y apoya efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, por un lado, una minoría del 7% afirma que no y, finalmente, el 7% del total de encuestados considera que no es su responsabilidad saber si la estructura organizacional de la organización es adecuada o no. El 7% de los que dicen que la estructura organizativa no responde a lo planteado, está formado por 1 director y el 7% de los que dicen que no forma parte de su competencia, está formado por 1 jefe. Por una minoría no existe consenso entre todos los encuestados acerca de si la estructura organizativa, se definió en función de lo que dispone Norma de Control Interno 200-04 Estructura organizativa.

14. ¿La entidad dispone de un organigrama o manual de funciones actualizado en, el cual, se asignan responsabilidades, acciones y cargos, y los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores?

Tabla 15. Organigrama o manual de funciones actualizado

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	8	100%	7	100%	15	100%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	0	0%	0	0%	0	0%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados afirmó, que la entidad cuenta con un manual de funciones u organigrama actualizado en él, que se asignan responsabilidades, acciones y cargos, y los niveles jerárquicos y funciones de cada uno de sus servidoras y servidores.

15. ¿Las servidoras y servidores disponen de un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad?

Tabla 16. Competencia profesional

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	5	71%	12	80%
No	0	0%	2	29%	2	13%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Para conocer la percepción de los directivos, sobre si el nivel de competencia profesional de los servidores y servidoras les permite comprender la importancia del desarrollo, implementación y mantenimiento de un buen control interno y desempeñar sus funciones con el fin de lograr los objetivos y misión de la entidad, se formuló la pregunta 15, la cual, arrojó que el 80% de los encuestados considera que sí tienen el nivel de competencia profesional. 2 directores, para el 29% de este estrato no

coinciden con esta afirmación y 1 servidor en el cargo de jefe argumenta que en sus funciones no le compete conocer si los servidores y servidoras poseen la competencia profesional necesaria para ocupar sus puestos. La Norma 200-06 Competencia profesional establece que, todos los directivos poseerían claridad del nivel de competencias y los requerimientos para ocupar el puesto y tareas del personal subordinado a sus áreas correspondientes, el jefe que afirma no está en sus competencias inobserva lo dispuesto en dicha norma.

16. ¿Los directivos de la entidad identifican los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales, debido a, factores internos o externos?

Tabla 17. Identificación de riesgos

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	4	57%	11	73%
No	1	13%	3	43%	4	27%
No Aplica	0	0%	0	0%	0	0%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 73% de los ejecutivos de la entidad afirma que si, se identifican riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales por factores internos o externos. El 27% de los encuestados que afirman que los riesgos no están identificados está compuesto por 3 directores y 1 jefe. Si bien, un porcentaje alto del total de los encuestados afirma que los riesgos están identificados, el porcentaje de directivos que alegan lo contrario es significativo. La identificación de riesgos está directamente ligada al logro de los objetivos institucionales de ahí su importancia. Se incumple la Norma 300-01 Identificación de Riesgos al incumplirse esta tarea.

17. ¿La entidad dispone de un plan de mitigación de riesgos, para, identificar y valorar los riesgos que impactan en la entidad e impiden el logro de sus objetivos?

Tabla 18. Plan de mitigación de riesgos

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	2	29%	8	53%
No	2	25%	5	71%	7	47%
No Aplica	0	0%	0	0%	0	0%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a la existencia de un plan de mitigación de riesgos para identificar y evaluar aquellos que impactan en el logro de los objetivos, el 53% del total de encuestados considera que, si existe En el análisis de los datos anteriores, se observa que el 47% de quienes responden que no cuentan con un plan de mitigación de riesgos, está integrado por 5 directores y 2 jefes. El hecho de que un elevado número de directores afirma que no existe un plan de mitigación llevó a la verificación del documento, el cual, no pudo ser revisado por no existir en la entidad. Por lo tanto, se considera que los directores de GADMIPA no cumplen la Norma de Control Interno 300-02 referida a la elaboración de un Plan de mitigación de riesgos.

18. ¿La entidad valoró la probabilidad de ocurrencia de los riesgos institucionales que permite a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos afectan el logro de sus objetivos?

Tabla 19. Valoración de los riesgos

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	2	29%	8	53%
No	1	13%	5	71%	6	40%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 53% del total de encuestados afirma que la entidad evaluó la probabilidad de ocurrencia de riesgos institucionales, lo que permite a los servidores reflexionar sobre cómo los riesgos afectan el logro de sus objetivos. El resultado del análisis de las respuestas por estrato arroja que 5 directores y 1 jefe alegan, no se valoran los riesgos. Lo anterior permite concluir que no existe consenso entre los directivos, por lo tanto, los resultados obtenidos no aportan información concluyente. Para, mayor claridad, se solicitó una evaluación de los riesgos que, como, ocurrió con la información asociada al plan de mitigación, no pudo ser proporcionada, para, ser verificada durante esta investigación. Lo anterior permite afirmar, que se inobserva la Norma 300 Evaluación de riesgo.

19. ¿La entidad ha separado funciones incompatibles de los servidores para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares, por el desperdicio o las actividades incorrectas?

Tabla 20. Separación de funciones

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	5	71%	11	73%
No	1	13%	1	14%	2	13%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 73% del total de encuestados afirma que la entidad ha separado funciones incompatibles de los servidores, para, reducir el riesgo de errores o acciones irregulares, por desperdicio o actividades incorrectas. Al analizar por separado lo que piensan directores y jefes, el 13% de los que afirman que no hay separación de funciones están representados por 1 director y 1 jefe, lo mismo ocurre con los que afirman que no les compete por sus funciones en el cargo conocer, si existe separación

de funciones incompatible representado por 1 director y 1 jefe. Aunque una mayoría afirma que si están separadas las funciones incompatibles no todos los directivos están convencidos de lo anterior lo que constituye un incumplimiento con respecto a la Norma de Control Interno 401-01 Separación de funciones y rotación de labores.

20. ¿La máxima autoridad y los directivos de la entidad han definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, que aseguren el cumplimiento de las normas y regulaciones y que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?

Tabla 21. Supervisión

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	3	43%	10	67%
No	0	0%	4	57%	4	27%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	6%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 67% del total de encuestados afirma que, la máxima autoridad y los directores de la entidad tienen definidos procedimientos para la supervisión de procesos y operaciones, que aseguran el cumplimiento de las normas y regulaciones y que permiten medir la efectividad y eficiencia de los objetivos. Al analizar por separado las opiniones de directores y jefes, se observa que un número significativo de 4 directores afirma que, no se han definido los procedimientos de supervisión de procesos y operaciones, sin embargo, no hay servidor en el cargo de jefe que afirme lo anterior. El 6% de los que afirman que no forma parte de sus habilidades conocer por sus funciones en el cargo está compuesto por 1 servidor que ocupa el cargo de jefe. Al interpretar los resultados obtenidos de la aplicación de la pregunta 20 a los encuestados, se aprecia que un grupo de servidoras y servidores en puestos directivos desconocen lo dispuesto en la Norma de Control Interno 401-03 Supervisión.

21. ¿La máxima autoridad y los directivos de la entidad realizan el seguimiento y supervisión de los procesos y operaciones, para comprobar, que se desarrollan de acuerdo a las políticas regulaciones y procedimientos en concordancia al ordenamiento jurídico?

Tabla 22. Seguimiento y supervisión de los procesos y operaciones

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	7	100%	14	93%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Por amplia mayoría los directivos, en un 93% afirman que el monitoreo y supervisión de los procesos y operaciones, se realiza y verifica, que se desarrollen de acuerdo con las políticas, normativas y procedimientos de acuerdo con la ordenanza legal por la máxima autoridad y los directores de la entidad, pero al mismo tiempo las respuestas obtenidas no son consistentes con las respuestas arrojadas en la pregunta anterior, lo anterior denota una falta de responsabilidad, ética y transparencia de los servidores y servidoras encuestados fundamentalmente a los directores, quienes anteriormente manifestaron que afirman que los procedimientos para la supervisión de procesos y operaciones no han sido definidos y ahora en su totalidad afirman que son monitoreados y evaluados.

22. ¿La máxima autoridad previo a la autorización para la ejecución del gasto, se verificó que la operación financiera esté relacionada con la misión de la entidad?

Tabla 23. Control previo al compromiso

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	7	100%	14	93%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	1	13%	0	0%	1	7%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 93% de los encuestados afirma que, la máxima autoridad previa a la autorización para la ejecución del gasto verificó que la operación financiera está relacionada con la misión de la entidad. El 100% de los que ocupan cargos de directores afirma que fue verificado, solo 1 jefe, afirma que no le compete saber si fue verificado por la máxima autoridad lo anteriormente expuesto. Las personas designadas previo a la ejecución del gasto son las encargadas de verificar que la operación financiera esté relacionada directamente con la misión, programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuesto según esta establecido en la Norma 402-02 Control previo al compromiso.

23. ¿Los responsables de la ejecución presupuestaria efectúan el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos?

Tabla 24. Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	5	71%	10	67%
No	0	0%	1	14%	1	7%
No Aplica	3	38%	1	14%	4	27%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los 15 directivos, 10 de ellos que representan el 67% afirman que, los responsables de la ejecución presupuestaria monitorean y evalúan el cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de ingresos y ejecución efectiva de los gastos, por otro lado, un 7% responde que, no se realiza el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución presupuestaria y, finalmente, un 27% alega que no es de su competencia conocer si los responsables de la ejecución presupuestarias realizan acciones de monitoreo y evaluación. Para comprobar lo anterior, se procedió a revisar las funciones específicas del cargo de aquellos servidores que responden no tienen responsabilidad de monitorear y evaluar el cumplimiento y logro de los objetivos de ejecución presupuestaria, el resultado muestra que todos tienen responsabilidad de alinearse con el presupuesto. Lo anterior demuestra que inobservan la Norma de Control Interno 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados.

24. ¿Los informes de la evaluación física y financiera de la ejecución presupuestaria son remitidas en forma periódica al rector de las finanzas públicas en coordinación de la Secretaría General de Planificación y Desarrollo y difundidas a la ciudadanía?

Tabla 25. Periodicidad de informes de la evaluación física y financiera de la ejecución presupuestaria

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	50%	4	57%	8	53%
No	1	13%	2	29%	3	20%
No Aplica	3	38%	1	14%	4	27%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se obtuvo una respuesta afirmativa del 53% de los directivos encuestados, frente al 20% de los directivos que dicen, no se envían los informes, representado por 2

directores y 1 jefe, en cambio, los que manifiestan que no es de su competencia saber si envían periódicamente los informes, representados por 1 director y 3 jefes para un 27%. Se aprecia por los resultados que no existe consenso entre los directivos sobre si los informes de ejecución presupuestaria, se envían periódicamente al rector de finanzas públicas en coordinación con la Secretaría General de Planificación y Desarrollo y difundidos al público, las opiniones, se dividen casi a la mitad entre las 3 posibles alternativas de respuesta. Los directivos no tienen claro lo dispuesto en el Art. 119 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Sección V Seguimiento y evaluación de la ejecución.

25. ¿El presupuesto de la entidad, se clausura el 31 de diciembre de cada año?

Tabla 26. Fecha de clausura del presupuesto

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	71%	5	71%	10	71%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	2	29%	2	29%	4	29%
	7	100%	7	100%	14	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 71% de los encuestados confirma que el presupuesto de la entidad, se cierra el 31 de diciembre de cada año, sin embargo, el 29% de los directivos representados por 2 servidores que ocupan el cargo de directores y 2 servidores que ocupan el cargo de jefes afirman que no es su responsabilidad saber si, se cierra el presupuesto de la entidad. Mayoritariamente los directivos concuerdan en la fecha en, que se clausura el presupuesto de la entidad, no obstante, existe un grupo de directivos que desconocen lo que plantea el Art.121.- Clausura del presupuesto del Código orgánico de planificación y finanzas públicas, Sección VI Clausura y liquidación presupuestaria y el Art.263.- Plazo de clausura del COOTAD de la Sección Décimo Primera. Clausura y Liquidación del Presupuesto.

26. ¿La liquidación del presupuesto, se realiza hasta el 31 de marzo del siguiente año?

Tabla 27. Fecha limite liquidación del presupuesto

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	50%	5	71%	9	60%
No	0	0%	0	0%	0	0%
No Aplica	4	50%	2	29%	6	40%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se preguntó a los directivos de GADMIPA sobre el plazo para la liquidación del presupuesto, el 60% de los encuestados confirma que el plazo para el pago del presupuesto, se extiende hasta el 31 de marzo del año siguiente. Sin embargo, el 40% de los directivos manifiesta desconocer el plazo para la ejecución del presupuesto. El 40% de los que dicen desconocer el plazo para la liquidación del presupuesto está representado por 2 servidores en puestos de director y 4 servidores en puestos de jefes. Si bien la mayoría confirma conocer el plazo, para, la liquidación del presupuesto en el sector público, existe un 40% de los directivos que desconoce lo señalado en el Art.122.- Liquidación del presupuesto del Código Orgánico de Planificación y Gestión Pública. Finanzas, Sección VI Cierre y liquidación presupuestaria.

27. ¿La entidad dispone de un plan de talento humano actualizado?

Tabla 28. Plan de talento humano

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	50%	4	57%	8	53%
No	1	13%	2	29%	3	20%
No Aplica	3	38%	1	14%	4	27%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 53% de los encuestados afirma que la entidad cuenta con un Plan de Talento Humano actualizado. El 20% de los directivos que afirman que, la entidad no cuenta con un Plan de Talento Humano actualizado están representados por 2 directores y 1 jefe y el 27% que alega no corresponde a sus competencias y no sabe si hay un plan actualizado está representado por 1 director y 3 jefes. Para verificar la existencia del Plan de Talento Humano, se solicitó al GADMIPA la presentación del citado documento con el objetivo de verificar si existe un problema de socialización del documento entre los directivos encuestados o si el documento en cuestión no existe; durante el transcurso de la investigación, no pudo constatar la existencia del Plan de Talento Humano de la entidad. Es evidente que existe un desconocimiento entre los directivos de que el Plan de Talento Humano es parte integral de la administración del talento humano y lo planteado por la Norma de Control Interno 407-01 plan de talento humano que establece, que el citado documento forma parte de la documentación del sistema de planificación anual.

28. ¿Se consideró la normativa vigente relacionada con la Administración del Talento Humano, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales para la elaboración del Plan de Talento Humano?

Tabla 29. Normativa incluida en el plan de talento humano

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	50%	3	43%	7	47%
No	1	13%	1	14%	2	13%
No Aplica	3	38%	3	43%	6	40%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Una minoría representada por el 47% del total afirma que, la normativa vigente relacionada con la Administración del Talento Humano, el plan estratégico institucional

y los planes operativos anuales fueron considerados para la elaboración del Plan de Talento Humano. El 13% de los que afirman que, no se tuvo en cuenta los reglamentos y planes, están representados por 1 director y 1 jefe, mientras que el 40% que declara desconocer o no tener la responsabilidad de saber cómo, se confecciona el Plan de Talento Humano está representados por 3 directores y 3 jefes del total de 15 directivos encuestados. Si, se consideran los resultados de la pregunta anterior, además, de la falta de consenso o claridad entre los directivos, se infiere que no existe un Plan de Talento Humano actualizado en la entidad, según, se establece en la Norma de Control Interno 407-01 Plan de talento humano, además, de la falta de transparencia en las respuestas de los encuestados.

29. ¿Se ha diseñado el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano?

Tabla 30. Reglamento interno de administración del talento humano

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	3	43%	8	53%
No	1	13%	2	29%	3	20%
No Aplica	2	25%	2	29%	4	27%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 53% del total de directivos encuestados afirma que si, se diseñó un Reglamento Interno, para, la Administración del Talento Humano. En cambio, 2 directores y 1 jefe afirman que, no se ha diseñado y, por otro lado, 2 directores y 2 jefes alegan, no forma parte de sus competencias en el puesto, conocer si, se ha diseñado un Reglamento Interno, para, la Administración del Talento Humano. Las opiniones están divididas entre los encuestados casi a la mitad. Para, verificar los resultados, se revisan los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con la Administración de Talento Humano y como se explica no fue posible verificar, como, parte de la investigación la existencia de un Plan de Talento Humano actualizado en la entidad. En relación, a este

tema, el Director Administrativo argumentó que el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano es un documento, que se encuentra en proceso de redacción. Por tanto, se concluye que las respuestas de los directivos que afirman si existe un reglamento interno, para, la administración del talento humano no es fiables.

30. ¿La entidad dispone de manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?

Tabla 31. Manual de clasificación de puestos aprobado

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	4	57%	11	73%
No	0	0%	2	29%	2	13%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Al preguntar a los encuestados sobre la existencia de un Manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad, se encontró que el 73% , la mayoría de los encuestados afirmó que si existe un Manual de Clasificación de puestos actualizado y debidamente aprobado por la máxima autoridad, el 13% afirma, no existe tal documento en la entidad está integrado por 2 directores y el 13% afirma, no forma parte de sus atribuciones conocer si existe un Manual de clasificación de puestos está representado por 1 director y 1 jefe. La elaboración del Manual de Clasificación de Puestos es responsabilidad de las unidades de administración del talento humano y es aprobado por la máxima autoridad. La clasificación de los puestos es revisada periódicamente, así como, la definición de los requisitos y remuneración de los puestos según esta establecido en la Norma 407-02 del control interno.

31. ¿El manual de clasificación de puestos contiene la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?

Tabla 32. Manual de clasificación de puestos/estructura organizativa

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	4	57%	10	67%
No	0	0%	2	29%	2	13%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se solicitó a los encuestados, a través de la pregunta 31, confirmar si el Manual de Clasificación de Puestos contiene la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa. 10 de los 15 directivos encuestados confirman lo anterior, lo que representa el 67% del total, por otro lado, 2 directores que representan el 13% afirman que no y, finalmente, 1 director y 2 jefes, que representan el 20% del total, afirman que no aplica a sus competencias saber si el Manual de Clasificación de Puestos contiene las características anteriormente mencionadas. Como parte de la investigación, se comprobó que el Manual de Clasificación de Puestos actualizado del GADMIPA contiene la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa. No obstante, existen falencias en la socialización del manual, existe un grupo de servidores que desconocen la existencia y contenido del Manual de Clasificación de Puestos.

32. ¿Para la selección del personal, se contempla lo estipulado en el Manual de Clasificación de Puestos y, considera impedimentos éticos y legales para el puesto?

Tabla 33. Selección de personal

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	5	71%	11	73%
No	0	0%	1	14%	1	7%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La pregunta número 32 de la lista de verificación, se formuló, para, conocer cómo perciben los encuestados, se lleva a cabo el proceso de selección de personal y si, se contemplan las disposiciones del Manual de Clasificación de puestos y consideran impedimentos éticos y legales al cargo. 11 de los 15 servidores encuestados, que representan el 73%, afirman que el proceso de selección de personal, se realiza según lo estipulado y considera los impedimentos éticos y legales para el cargo, 7% que corresponde a la opinión de 1 servidor que ocupa el cargo de Director afirma que la selección de personal, no se realiza según lo estipulado y, finalmente, el 20% representado por 1 servidor que ocupa cargo de director y 2 servidores que ocupan cargo de jefe responde que no les compete conocer el modo en que ocurre este proceso. Un porcentaje significativamente mayoritario de los encuestados afirma que el proceso de selección de personal en el GADMIPA transcurre, tal como, dispone la Norma de Control Interno 407-03 Incorporación de personal.

33. ¿El proceso de selección, se realiza en base al conocimiento, experiencia, destrezas de los candidatos y cumple con los requisitos del puesto, de tal forma que garantiza su idoneidad y competencia?

Tabla 34. Proceso de selección de personal

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	5	71%	11	73%
No	0	0%	1	14%	1	7%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 73% de los encuestados correspondientes a 11 servidores que ocupan cargos directivos en el GADMIPA afirman que el proceso de selección de personal, se realiza en base a los conocimientos, experiencia, habilidades de los candidatos y cumple con los requisitos del puesto, a modo de garantizar su idoneidad y competencia, el 7% correspondiente a 1 servidor que ocupa el cargo de director afirma que en la selección de personal, no se consideran estos requisitos y, por otro lado, el 20% que corresponde a 3 servidores donde: 1 ocupa el cargo de director y 2 ocupa el cargo de jefe, afirman que no aplica a sus competencias saber cómo, se lleva a cabo el proceso de selección de personal. Existe un 27% de directivos que no comparten el criterio de la mayoría. No obstante, el proceso de ingreso a la entidad, como, establece la Norma 407-02 Incorporación del personal pasa por un proceso previo de convocatoria, evaluación y selección de los candidatos lo que permite elegir aquellos que poseen el conocimiento y la experiencia, idoneidad y competencia para ocupar el puesto.

34. ¿Periódicamente, se realiza el proceso de evaluación de desempeño del personal?

Tabla 35. Evaluación del desempeño

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	6	75%	2	29%	8	53%
No	1	13%	4	57%	5	33%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Para verificar cómo los directivos del GADMIPA perciben la periodicidad con la que se realiza la evaluación del desempeño del personal, se formuló la pregunta 34. El 53% del total de directivos encuestados afirma que la evaluación de desempeño, se realiza periódicamente. Al analizar por separado las opiniones de los servidores que ocupan cargos de director y jefe, se aprecia que el 57% de los servidores que ocupan el cargo de directores creen que, no se realizan evaluaciones de desempeño del personal, de manera, periódica y el 13% de los servidores que ocupan posiciones de jefes piensa lo mismo. El 13% de quienes afirman que no aplica a sus competencias saber si la evaluación de desempeño, se realiza periódicamente está representado por 1 servidor en el cargo de director y 1 servidor en el cargo de jefe.

Con base en los resultados obtenidos, no se concluye que la evaluación del desempeño del personal, se realice periódicamente. No existe consenso entre los directivos, las opiniones están divididas casi a la mitad, en un aspecto que sería de dominio general de los directivos del GADMIPA. La evaluación del desempeño de los subordinados es parte de las funciones específicas de los directivos, como, establece la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación de Desempeño y del Art. 19.- De la periodicidad del Instructivo de aplicación de la Normativa para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño del GADMIPA vigente desde marzo del 2014, establece es un proceso de carácter obligatorio a efectuarse una vez al año.

35. ¿Se realiza la evaluación de desempeño en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos anuales?

Tabla 36. Evaluación del desempeño en función de actividades y el POA

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	3	38%	2	29%	5	33%
No	3	38%	4	57%	7	47%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Un escaso 33% de los directivos encuestados afirma que la evaluación del desempeño, se realiza en base a las actividades establecidas, para, cada puesto de trabajo y las asignadas en los planes operativos anuales. Al analizar cómo, se comportan las opiniones de los directivos según los puestos que ocupan, se observa que 4 de 7 directores afirman que, no se considera en las evaluaciones de desempeño las actividades específicas de los servidores y las asignadas en el POA y 3 de 8 servidores en los puestos de jefe afirman lo mismo. Lo que significa que el porcentaje de servidores que dicen que, no se realizan evaluaciones de desempeño es mayor que los que afirman que sí, se realizan. Al examinar los porcentajes obtenidos a partir de las opiniones de los directivos, se asevera, se inobserva la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño, así como, el Artículo 17.- Ejecución del proceso de evaluación, del Instructivo de aplicación de la Normativa, para, la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño del GADMIPA.

36. ¿Existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad?

Tabla 37. Plan de capacitación aprobado

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	4	57%	9	60%
No	1	13%	2	29%	3	20%
No Aplica	2	25%	1	14%	3	20%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 60% de los directivos la mayoría de los encuestados, afirma que existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. Las opiniones de los servidores según el puesto de trabajo que afirman que no existe un plan de capacitación están representadas por 2 de 7 servidores que ocupan el cargo de director y 1 de 8 servidores que ocupan el cargo de jefe. Las opiniones por servidores según el puesto de trabajo que afirman, no son responsables de saber si existe un plan de capacitación, está representado por 1 de 7 servidores que ocupan el cargo de director y 2 de 8 servidores que ocupan el cargo de jefe. Aunque la mayoría afirma la existencia del plan de capacitación su revisión no se concretó durante la investigación y el 40% de los encuestados no confirman su existencia.

37. ¿Los directivos de la entidad promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesionales en todos los niveles de la entidad?

Tabla 38. Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	7	88%	4	57%	11	73%
No	0	0%	2	29%	2	13%
No Aplica	1	13%	1	14%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Mayoritariamente, un 73% de los encuestados consideran que los directivos del GADMIPA promueve la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesionales en todos los niveles de la entidad, como, establece la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. 2 de los 7 servidores que ocupan el cargo de director no están de acuerdo con la afirmación anterior y 1 director y 1 jefe manifiestan que no es de su competencia conocer si los directivos promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional en todos los niveles de la entidad. Aunque en menor porcentaje, existen directivos en el GADMIPA que desconocen la importancia y la responsabilidad que poseen con esta tarea que incide directamente en el incremento del rendimiento, la calidad del trabajo y el desarrollo de la entidad.

38. ¿La entidad ha realizado un análisis para determinar las obras o prestación de servicio que por su naturaleza y funciones asignadas llevaría adelante?

Tabla 39. Prestación de servicios

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	7	100%	12	80%
No	1	13%	0	0%	1	7%
No Aplica	2	25%	0	0%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Con el fin de verificar cómo perciben los directivos del GADMIPA sí, se realizó un análisis para determinar las obras o prestación de servicios, que se ejecutan, como, corresponde en cumplimiento a la Norma de Control Interno 408-02 Estudios de pre inversión de los proyectos, se formuló la pregunta 38. El 80% del total de los directivos encuestados respondió afirmativamente.

Al analizar por separado las opiniones de los servidores que ocupan cargos de director y jefe, se observa que el 100% de los servidores que ocupan cargos de director responden, coinciden en que sí, se realizó un análisis para determinar las obras o prestación de servicio, que se llevaron a cabo frente al 63% de los servidores que ocupan puestos de jefes que piensan lo mismo. El 7% que afirma que, no se realizó dicho análisis está integrado por un directivo que ocupa el cargo de jefe y el 13% de los que afirman que, no se aplica a sus competencias saber si el análisis de las obras y la prestación de servicios es llevado a cabo está representado por 2 servidores en puesto de jefe. De lo anterior se concluye que no todos los jefes poseen o dominan que obras o servicios va ejecutar el GADMIPA.

39. ¿Se han establecido evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades?

Tabla 40. Evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	50%	5	71%	9	60%
No	2	25%	2	29%	4	27%
No Aplica	2	25%	0	0%	2	13%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados en el GADMIPA afirman, que se han establecido evaluaciones periódicas de gestión y control interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Sin embargo, un 27% que corresponde a 2 servidores que ocupan el cargo de director y 2 servidores quienes ocupan el cargo de jefe afirman que, no se han establecido evaluaciones periódicas de gestión y control interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades y por otro lado un 13% que corresponde a 2 servidores que ocupan el cargo de jefe afirman que, no aplica a sus competencias conocer si, se han establecido evaluaciones periódicas de gestión y control interno.

El hecho de que existan directivos que no responden afirmativamente, es un indicativo que demuestra que existe un porcentaje de servidores y servidoras que inobservan lo planteado en la Norma de Control Interno 600-02 Evaluaciones periódicas que establece que la máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan de la dirección de la institución, son responsables de promover y establecer autoevaluaciones periódicas de la gestión y el control interno de la entidad en función de prevenir o corregir cualquier situación que ponga en riesgo el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la institución.

40. ¿Se efectúan evaluaciones periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno?

Tabla 41. Evaluación periódica de fortalezas y debilidades

Alternativa	JEFES		DIRECTORES		GENERAL	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	63%	3	43%	8	53%
No	2	25%	1	14%	3	20%
No Aplica	1	13%	3	43%	4	27%
	8	100%	7	100%	15	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados arrojados al aplicar el cuestionario, el 53% de los directores y jefes del GADMIPA afirman que, se realizan evaluaciones periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad con respecto al sistema de control interno. Al comparar las respuestas de los jefes con las respuestas de los directores, 1 director y 2 jefes que representan el 20% niegan, se realizan evaluaciones periódicas para identificar fortalezas y debilidades con respecto al sistema de control interno mientras que, 3 directores y 1 jefe afirman que lo anterior no forma parte de sus competencias. Los resultados muestran que no existe consenso entre los directores sí, se realizan evaluaciones periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de

la entidad con respecto al sistema de control interno, por lo que, se asevera que, no se cumple con la Norma de Control Interno 600-02. Evaluaciones periódicas.

2.6. Caracterización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno

Cantón Arajuno

Situado en la provincia de Pastaza, el cantón Arajuno, se ubica con una superficie de 8.856,27 km², tiene una población estimada de 8.128 habitantes según las proyecciones de población del INEC 2020, para, el cantón con una densidad de población de 0,92 habitantes. km². Políticamente, se divide en una parroquia urbana: Arajuno y una parroquia rural: Canelos. El 20,00% de la población, se ubica en el área urbana y el 80,00% de la población corresponde al área rural. La población está compuesta por nacionalidades Kichwa (86%), Wao (10%), Shuar (2%) y mestiza (2%). Este cantón cuenta con uno de los porcentajes más altos de bosque nativo del país, representado por un 97,19%, lo que confirma su condición de territorio destinado a la protección y conservación. Se caracteriza por un clima cálido húmedo con una temperatura promedio de 24 ° C, y precipitaciones que oscilan entre los 3000 y los 3500 mm y una altitud que va de los 155 a los 1128 msnm.

Misión del GADMIPA:

“El Gobierno Municipal de Arajuno es una institución Autónoma y Descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dota de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, oferta servicios de calidad, para, elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, en cumplimiento de su rol binacional, propicia alianza de vecindad, para, el desarrollo regional de la frontera”

Visión del GADMIPA:

“El Cantón Arajuno, se proyecta, como, un territorio forestal y turístico, con una mejora constante en la calidad de vida de la población, fortalece la identidad cultural de los pueblos y nacionalidades asentados en el territorio cantonal, un eficiente sistema de transporte multimodal, con énfasis en los aspectos terrestres y fluvial, mismo que promueve una adecuada movilidad, la conectividad interna y externa es la apropiada, para, generar programas y proyectos socioeconómicos lo que mejora la calidad de vida de la población, gestiona la mejora sustancial de la producción agrícola y pecuaria, y mejorar las vías de comunicación, se optimiza de forma que los emprendimientos productivos sean rentables y, se generen las necesarias fuentes de trabajo; las áreas naturales manejadas, de manera, sustentable y sostenible, y los asentamientos humanos de acceso a servicios básicos de calidad y, se fortalece la institución mediante la implementación de la normativa interna y externa, propicia la participación ciudadana y brinda servicios ágiles y oportunos”

Objetivos estratégicos institucionales del GADMIPA:

1. Promover el adecuado manejo de los recursos naturales del cantón.
2. Promover la adecuada gestión de los recursos hídricos del territorio cantonal.
3. Promover la recuperación del ecosistema, bosque, con énfasis en la sostenibilidad ambiental.
4. Reducir la emigración del cantón Arajuno.
5. Promover el desarrollo económico del cantón con foco en el turismo sostenible.
6. Brindar servicios básicos a la población del cantón Arajuno.
7. Ordenar el uso del suelo en el territorio cantonal, según las categorías de ordenamiento territorial y categorías de uso del suelo.
8. Mejorar la movilidad humana con énfasis en el transporte multimodal.

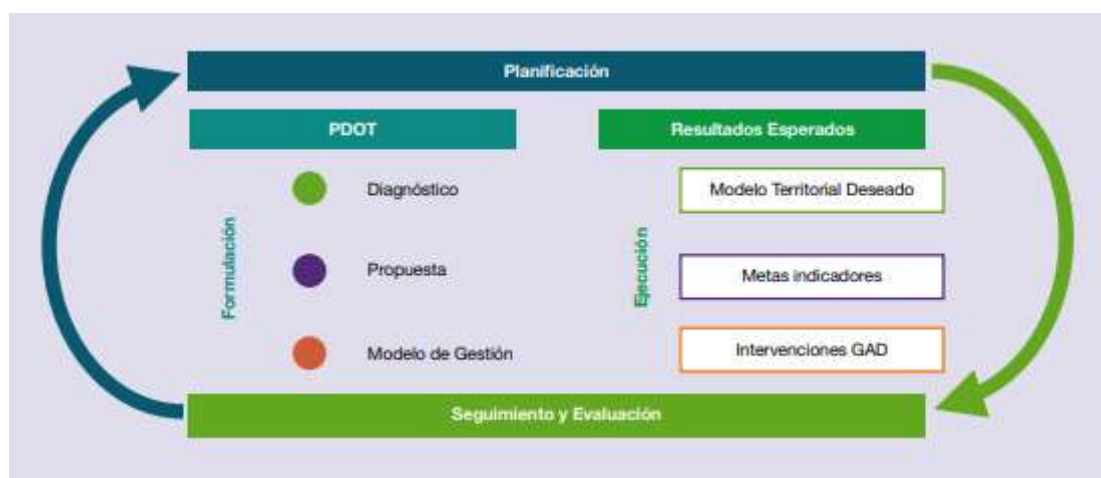
9. Promover la prestación del servicio eléctrico en el cantón, promueve emprendimientos productivos.
10. Fortalecimiento de la gestión institucional del GAD.
11. Promover procesos de participación ciudadana en el cantón, garantiza la plena participación de los actores sociales.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Evaluación de los objetivos institucionales del GADM Arajuno

Para realizar la evaluación de los objetivos estratégicos institucionales y determinar su cumplimiento, se realizó una revisión del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) vigente, el POA y el Informe de Rendición de Cuentas del GAD Municipal del Cantón Arajuno.

Gráfico 42. Proceso de seguimiento y evaluación del PDyOT



Fuente: (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2019)

Se constató que en cumplimiento del artículo 50 - Seguimiento y Evaluación de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que establece:

“...Art.50.-Los gobiernos autónomos descentralizados deberán realizar un monitoreo periódico de las metas propuestas en sus planes y evaluarán su cumplimiento para establecer los correctivos o modificaciones, que se requieran...”.

A partir del examen del PDyOT del período 2014-2019, se determinó que los objetivos estratégicos institucionales expresados en el Plan del GADMIPA no lograban ser evaluados mediante el cálculo de los indicadores de gestión propuestos. Algunos de

los objetivos institucionales no cumplen con las características necesarias para ser medibles:

- se expresan, como, acciones o proyectos,
- carecen de concordancia con la visión y misión,
- algunas metas e indicadores no poseen la misma unidad de medida,
- no son cuantificables y realistas, no se dispone de información de: las metas programadas y las ejecutadas, el tiempo programado para la ejecución de las metas y el tiempo de ejecución de las metas, del costo programado por meta y del costo ejecutado.
- y no están limitados cronológicamente a cumplirse en el corto, mediano o largo plazo.

La revisión apoyo su evaluación en los parámetros establecidos por los Lineamientos y Directrices para el seguimiento y evaluación del PDyOT emitido por la Secretaria Técnica Planifica Ecuador. La clasificación del porcentaje de cumplimiento, se realizó a partir de los intervalos establecidos en las directrices por la citada entidad.

Tabla 43. Evaluación del cumplimiento de Objetivos en el PDyOT vigente 2014-2019

Componente	Objetivos	Cumplimiento de objetivo				Análisis
		Extemporánea	Incumplido	Parcialmente	Cumplido	
			0 - 69,9%	C. 70 - 84,9%	85 - 100%	
Ambiental	2	0	0	2	0	El objetivo para Promover el manejo adecuado del Recurso Hídrico del Cantón (2015) se cumple satisfactoriamente, pero la meta que plantea descontaminar el río Arajuno en un 80% hasta el 2019 no se cumple. Existen proyectos ejecutados que no se puede evaluar el cumplimiento de la meta planteada, debido que se enfocan en análisis de laboratorio y dotación de vagones para la recolección de residuos peligrosos. En el objetivo para Promover la recuperación del ecosistema con énfasis en la sostenibilidad ambiental en la meta se plantea Incrementar 30 Ha reforestadas por año hasta el 2019, se cumple parcialmente debido que en el periodo se reforesta un total de 45 ha de las 120 ha promedio. Existen proyectos ejecutados destinados a la incorporación de viveros, granjas agrícolas.
Socio cultural	2	0	1	0	1	El objetivo para Fomentar actividades alternativas de uso del tiempo libre de la población; El programa construcción y mejoramiento de áreas verdes; y la meta Construcción de la primera etapa del estadio municipal de Arajuno no se cumple. En grupos vulnerables se plantean 39 proyectos, los mismos que se ejecutan sin una meta para determinar el porcentaje de la atención a los grupos vulnerables. Existen proyectos elaborados sin una meta definida, dando un total de 48 proyectos.
Económico	2	0	1	1	0	El objetivo Fortalecer la cadena integral de producción del Cantón no se cumple, no existen proyectos planteados o gestión que permita el cumplimiento de los mismos.
Asentamientos	2	0	0	0	2	En el objetivo para Ordenar el Uso del Suelo en el Territorio Cantonal, los proyectos planteados para estudio y regeneración de la zona urbana y ordenanza de uso y ocupación del suelo no se cumplen. Existen proyectos realizados que no cumplen con el PDOT vigente. Hay proyectos elaborados sin una meta definida, dando un total de 15 proyectos.
Movilidad	2	0	2	0	0	Objetivo Impulsar la dotación del servicio de energía eléctrica en el cantón Arajuno, potenciando los emprendimientos productivos se cumple parcialmente debido a que los proyectos están ejecutados como administración directa y por convenio dando un proyecto global de obras comunitarias. En el objetivo de mejoramiento de infraestructura vial se plantean proyectos por administración directa y convenio dando proyectos globales de obras comunitarias.
Político Institucional	2	0	0	0	2	El objetivo Fortalecimiento de la gestión institucional del GAD, el proyecto Elaboración del manual de procesos del GAD Arajuno no cumple debido tiene proyectos (5) que no cumple con la meta. Hay proyectos elaborados sin una meta definida, dando un total de 319 proyectos.
Total	12	0	4	3	5	
Porcentaje	100	0.00	33.33	25.00	41.67	

Fuente: tomado a partir de Equipo Técnico Consultor GADMIPA (2020)

Solo el 41.67% de los objetivos alcanzaron el valor esperado en la anualización. El 25% de los objetivos, aunque mostraron algún porcentaje de ejecución los resultados obtenidos no fueron suficientes, para, alcanzar la meta propuesta y, finalmente, un 33,33% de los objetivos los valores que registraron están por debajo de lo esperado en la anualización.

3.2 Diagnóstico Financiero del GADMIPA 2020

Con el fin de conocer el comportamiento de la gestión administrativo-financiera del Gobierno Municipal Autónomo Descentralizado del Cantón Arajuno, se realizó el cálculo de un conjunto de indicadores de gestión, que se muestran a continuación:

Ingresos

Tabla 44. Resumen de Liquidación Presupuestaria / Ingresos 2020

INGRESOS	
CODIFICADO	15149931.08
DEVENGADO	9207453.25
RECAUDADO	9165436.58
% CUMPLIMIENTO	60%

Fuente: (GADMIPA, 2020)

Indicador de eficacia de los ingresos (IEI)

$$IEI = \frac{\text{Ingresos totales recaudados}}{\text{Ingresos totales codificados}} = \frac{\$ 9,165,436.58}{\$ 15,144,436.58} = 60\%$$

El indicador de IEI muestra, que se ejecutó una recaudación efectiva del 60% de los ingresos codificados de donde el porcentaje mayor de recaudación, se refiere a los ingresos de corrientes con un 102% de recaudación efectiva, estos ingresos de obtienen de los ingresos propios y transferencias del Estado para gasto corriente, seguidos por los ingresos de capital que alcanzó el 71% de recaudación efectiva estos ingresos son por transferencias del Estado, Transferencia Convenio MIESS, y devoluciones de IVA, el ingresos por financiamiento con un 17% de recaudación efectiva de ingresos por créditos en el sector público y privado.

Tabla 45. Análisis de Ingresos

	RECAUDADO	% En relación al total recaudado
Ingresos propios	588001.54	6%
Transferencias del estado	7875924.48	86%
Créditos para inversión	221163.26	2%
Recuperación de anticipos de cartera vencida	480347.3	5%
TOTAL	9165436.58	100%

Fuente: (GADMIPA, 2020)

Dependencia financiera de transferencias ejecutadas (DFTE)

$$DFTE = \frac{\text{Ingresos por transferencias del estado recaudadas}}{\text{Ingresos totales recaudados}} = \frac{\$ 7,875,948.48}{\$ 9,165,436.58} = 86\%$$

El indicador de DFTE permite concluir que el GADMIPA depende totalmente de las transferencias recibidas del estado para su desarrollo normal, representado en un 86% del ingreso total recibido en el año 2020.

Tabla 46. Análisis de Ingresos

Ingresos	Asignacion Inicial	Reformas	Codificado	Recaudado	% Recaudación
Corriente	2040347.62	0.00	2040347.62	2084802.19	102%
Capital	7459903.20	1507900.02	8967803.22	6379123.83	71%
Financiamiento	1283048.11	2858732.13	4141780.24	701510.56	17%
TOTAL	10783298.93	4366632.15	15149931.08	9165436.58	60%

Fuente: (GADMIPA, 2020)

Autonomía financiera ejecutada (AFE)

$$AFE = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Ingresos totales ejecutados}} = \frac{\$ 588,001.54}{\$ 9,165,436.58} = 6\%$$

El indicador de AFE muestra que, del total de ingresos ejecutados, solo el 6% corresponde a ingresos propios, lo que significa que existe una alta dependencia de los ingresos recibidos por transferencias del estado.

Autonomía ingresos propios (AIP)

$$AIP = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Ingresos corrientes recaudados}} = \frac{\$ 588,001.54}{\$ 2,084,802.19} = 28\%$$

El índice de AIP ejecutados permite medir que los ingresos propios del municipio recaudados corresponden solo al 28% de los ingresos corrientes recaudados.

Autosuficiencia mínima (AM)

$$AM = \frac{\text{Ingresos propios ejecutados}}{\text{Remuneraciones(corrientes + inversión)}} = \frac{\$ 588,001.54}{\$2,840,168.51} = 21\%$$

El 21% obtenido con el cálculo de la autosuficiencia mínima permite concluir que, el municipio no cuenta con efectivo suficiente para su autogestión. Los ingresos propios no cubren la retribución de los gastos corrientes y de inversión del municipio.

Solvencia financiera (SF)

$$SF = \frac{\text{Ingresos corrientes recaudados}}{\text{Gastos corrientes devengado}} = \frac{\$ 2,126,818.86}{\$ 1,202,928.90} = 177\%$$

El indicador de solvencia financiera muestra que, los ingresos corrientes recaudados en este período superaron los gastos corrientes devengados en un 177%. Los ingresos corrientes financian íntegramente los gastos corrientes, con un supesevit del 77%, lo que permite decir que hubo superávit operativo.

Índice de Autosuficiencia financiera (IAF)

$$IAF = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} = \frac{\$ 588,001.54}{\$ 1,202,928.90} = 49\%$$

El IAF del 49% indica que los ingresos propios del municipio no cubren ni la mitad de los gastos corrientes. Los gastos corrientes, no se financian con ingresos propios. La ejecución presupuestaria alcanzó una tasa baja en comparación con lo planificado, con un déficit de 51% de gestión para cubrir las necesidades.

Ingresos corrientes estimados con respecto a los ingresos totales estimados (ICEITE)

$$ICETIE = \frac{\text{Ingresos corrientes estimados}}{\text{Ingresos totales estimados}} = \frac{\$ 2,040,347.62}{\$10,783,298.93} = 19\%$$

Los \$ 2,040,347.62 que corresponden a los ingresos corrientes estimados representan un 19% de los ingresos totales estimados.

Ingresos corrientes recaudados con respecto a total de ingresos ejecutados (ICRTIE)

$$ICRTIE = \frac{\text{Ingresos corrientes recaudados}}{\text{Ingresos totales ejecutados}} = \frac{\$ 2,084,802.19}{\$ 9,165,436.58} = 23\%$$

Los ingresos corrientes recaudados constituyen el 23 % de los ingresos totales.

Dependencia del gobierno central (DGC)

$$DGC = \frac{\text{Transferencia}}{\text{Ingresos totales}} = \frac{\$ 7,533,531.89}{\$ 9,165,436.58} = 82\%$$

Al analizar el cálculo del indicador de dependencia del gobierno central, se atestigua que el municipio de Arajuno depende de las transferencias del Estado.

Gastos

Tabla 47. Análisis de los Egresos

Gasto	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	% Ejecución
Corrientes	1684192.20	6058.90	1690251.10	1202928.90	71%
Inversión	8104106.91	3942626.26	12046733.17	5572990.76	46%
Capital	220500.00	353141.55	573641.55	127072.82	22%
Aplicación del Financiamiento	774499.82	64805.44	839305.26	393914.77	47%
TOTAL	10783298.93	4366632.15	15149931.08	7296907.25	48%

Fuente: (GADMIPA, 2020)

Puede apreciarse, a través, del análisis de las tablas 47 y 48 que, no se cumple con la planificación anual del presupuesto 2020, por cuanto, se obtuvo una ejecución de solo un 48%, incidió en estos resultados factores, como, la emergencia sanitaria que

impidió seguir la ejecución del cronograma establecido por falta de transferencias del estado y obligó a replantear la planificación de la institución.

Gastos corrientes estimados con respecto a los gastos totales (GCEGTE)

$$GCEGTE = \frac{\text{Gastos corrientes estimados}}{\text{Gastos totales estimados}} = \frac{\$ 1,690,251.10}{\$ 15,149,931.08} = 11\%$$

Los gastos corrientes estimados representan el 11% de los gastos totales estimados.

Tabla 48. Distribución de egreso por programa

PROGRAMA	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	% Ejecución
Administración General	1212600.47	753220.52	62%
Dirección Financiera	403538.98	357786.5	89%
Desarrollo Cantonal	1802017.24	825600.27	46%
Cuerpo de Bomberos	135266.98	92161.61	68%
Servicios Públicos	1183221.3	368155.71	31%
Planificación	883630.41	404911.23	46%
Obras Públicas	8432985.02	3915144.61	46%
Gastos Comunes de la Entidad	1096670.68	579926.8	53%
TOTAL	15149931.08	7296907.25	48%

Fuente: (GADMIPA, 2020)

El análisis de la tabla nos permite verificar que el programa de servicios públicos fue el más afectado producto del cese de envío de transferencias del estado a consecuencia de la emergencia sanitaria, con un porcentaje de solo el 31% esto, se debe a, que se asignó un valor para pago de remuneraciones que, no se ejecutó en el año en curso.

Gastos ejecutados con respecto a gastos estimados para obras públicas (GEGEOP)

$$GEGEOP = \frac{\text{Gastos ejecutados en obras públicas}}{\text{Gastos estimados}} = \frac{\$ 3,915,144.61}{\$ 8,432,985.02} = 46\%$$

Los gastos ejecutados en obras públicas representan el 46% con respecto a los gastos estimados en obras públicas.

Gastos corrientes ejecutados con respecto a ingresos totales estimados (GCEITE)

$$GCEITE = \frac{\text{Gastos corrientes ejecutados}}{\text{Ingresos totales estimados}} = \frac{\$ 1,202,928.90}{\$10,783,298.93} = 11\%$$

Los gastos corrientes ejecutados representan el 11% de los ingresos totales estimados.

El Gobierno Municipal Autónomo Descentralizado de Arajuno depende en un 82% de las transferencias estatales para su desarrollo. El año 2020, se caracterizó por la emergencia sanitaria, que generó retrasos en el proceso de transferencias desde el Estado de la Ley 010 ECO de desarrollo amazónico, la Ley de Equidad y otros desembolsos estatales para proyectos en el cantón.

La ejecución presupuestaria alcanzó una tasa baja. Esto fue influenciado significativamente por la situación epidemiológica, que impidió la ejecución de proyectos por razones técnicas, los cuales, fueron planificados con financiamiento público y privado. Los gastos ejecutados para obra pública solo alcanzan el 46% del total de gastos previstos.

Existió un superávit presupuestario en el ejercicio 2020, los ingresos devengados fueron mayores que los gastos devengados.

Los ingresos propios del municipio no son suficientes para financiar los gastos corrientes. El IAF del 49% muestra un índice bajo en comparación con lo planeado.

CONCLUSIONES

- El estudio de los fundamentos teórico y prácticos asociados la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones mediante la revisión de bibliografía de varias fuentes asociadas al tema de estudio y las técnicas aplicadas determinó la falta de un sistema de planificación estratégica adecuado, un sistema de control interno eficaz y debilidades y problemas en el subsistema de talento humano lo que ha provocado que, no se obtengan los resultados esperados en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- La identificación de las falencias detectadas en la elaboración del PDyOT vigente y el POA evidencian la imposibilidad de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales para el mejoramiento de la administración pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno mediante el empleo de indicadores para medir la eficiencia, eficacia, economía y ética.
- El proceso empleado en la actualidad asociado a la ejecución presupuestaria no garantizó ejecutar las obras públicas y gastos previstos en el período analizado, el análisis de los indicadores financieros permitió concluir que el GADMIPA depende de las transferencias del Estado para su desarrollo y sus ingresos propios no son suficientes para cubrir los gastos corrientes.
- La gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, carece de un sistema de planificación estratégica que abarque todos los procesos, de manera, integral. Y cuenta con instrumentos adecuados de forma que contengan toda la información necesaria para ser empleados, a modo, de herramientas para la toma de decisiones. No cuenta con un sistema de control interno eficaz y el subsistema de talento humano no responde a las necesidades actuales de la institución.

RECOMENDACIONES

- Diseñar los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Plan Operativo Anual a partir del cumplimiento de los lineamientos y directrices para su seguimiento y evaluación, con metas cuantificables e indicadores para cada uno de los componentes y objetivos estratégicos institucionales que permitan medir la eficiencia y eficacia de la gestión del GADMIPA.
- Realizar una Auditoría de Gestión fundamentalmente enfocada en la Administración del Talento Humano y la evaluación del Sistema de Control Interno que permita contar con un informe con la identificación de los hallazgos y las recomendaciones apoyen la toma de decisiones.
- Elaborar planes de capacitación enfocados en temas de planificación estratégica, control interno y evaluación del desempeño.
- Se recomienda la implementación de un sistema de control interno adecuado a las características del GADMIPA, que incluya los mecanismos de control, seguimiento y supervisión sistemático y permanente.
- Elaborar una matriz de indicadores que permita evaluar la gestión, de manera, periódica lo que posibilita emprender las acciones correctivas oportunas y necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Saldaña, C. M., Palomino Alvarado, G. del P., & Suarez Ríos, H. M. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 613. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.104
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador, Decreto s/n, Registro oficial 449, octubre de 2008, Quito. En *Constitución del Ecuador* (p. 136).
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). «Código Orgánico Organizacional Territorial (COOTAD)», *Registro Oficial Suplemento 303*, Quito. Sector Público Gubernamental.
- Barragán Quintana, D. E. (2015). *Gestión Administrativa y Financiera para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Pangua, Año 2014*.
- Bateman, S. (2017). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mc Graw Hill.
- Benjamin Franklin, E. (2016). *Auditoría Administrativa*. Pearson. https://www.researchgate.net/publication/325551815_Libro_de_Auditoria_Administrativa_2_edicion_-Enrique_Benjamin_Franklin/link/5b15600eaca272d43b7d47a9/download.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Calle-Álvarez, G. O., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429–465.

- Carhuancho Mendoza, I. M., Nolzco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional de Ecuador.UIDE.
- Cerdas, V., García, J., & Torres, N. F. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95–122.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, 7ma Edición*. McGraw-Hill Interamericana Editores SA México. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Gubernamental*. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx%3Fid%3D5%26tipo%3Dnor&ved=2ahUKEwjhKis3NvxAhUyszEKHYsUAswQFjAJegQIEhAC&usg=AOvVaw0npGsGKBm0Qo2ENjiQhBuW>
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual General de Auditoría Gubernamental. Acuerdo No. 012 CG*.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas del Control Interno de la Contraloría General del Estado*. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=53&tipo=nor>
- Equipo Técnico Consultor GADMIPA. (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Arajuno*.
- Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Cerón Miranda, M. G. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 10.
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial* (E. UTMATCH (ed.); Publicación). Editorial UTMATCH.

Fayol, H. (1950). *Administración Industrial y General*. Atlas.

GADMIPA. (2014). *Ecuador: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Arajuno. 2014-2019. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno*. <https://www.arajuno.gob.ec/financieros>

GADMIPA. (2020). *Informe de la liquidación Presupuestaria*.

Gómez Díaz de León, C. (2016). *De la Administración Pública Tradicional a la Nueva Gestión Pública: Evolución, Conceptos y desafíos*. Mc Graw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Editores SA de C.V (ed.)). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <http://observatorio.epacart.agenzia.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). McGraw Hill.

López Jara, A. A., & Cañizares Roig, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana*, 12(2), 51–72. <http://scielo.sldcu/pdf/cofin/v12n2/cofin04218.pdf>

Machado, J., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación y medición del principio del devengado en el sector público no financiero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINOMIA*, 160–194.

Mráza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector

público. *Dominio de la Ciencia*, 4(4), 206–240.

Montalvo, L. (2015). *Administración financiera básica en el corto plazo. (Tesis Doctoral) Universidad Mayor de San Andrés Facultad Ciencias Económicas y Financieras. Bolivia.*

Morvelis Salas, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), p.3496. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACION. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* Pearson Educación. http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1624/Administración_gestión_organizacional%2C_enfoques_y_procesos_administrativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Poaquiza Sailema, A. del R. (2016). *El control interno en la gestión administrativa y financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Cevallos (Tesis Pregrado).*

Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía.* <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Salazar, D., Benalcázar, L., & Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *evista interamericana de ambiente y turismo.*

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

Soto, G. ., Ramon, G. ., Sarmiento, C. ., & Mite, M. T. (2017). *ANALISIS DE ESTADOS*

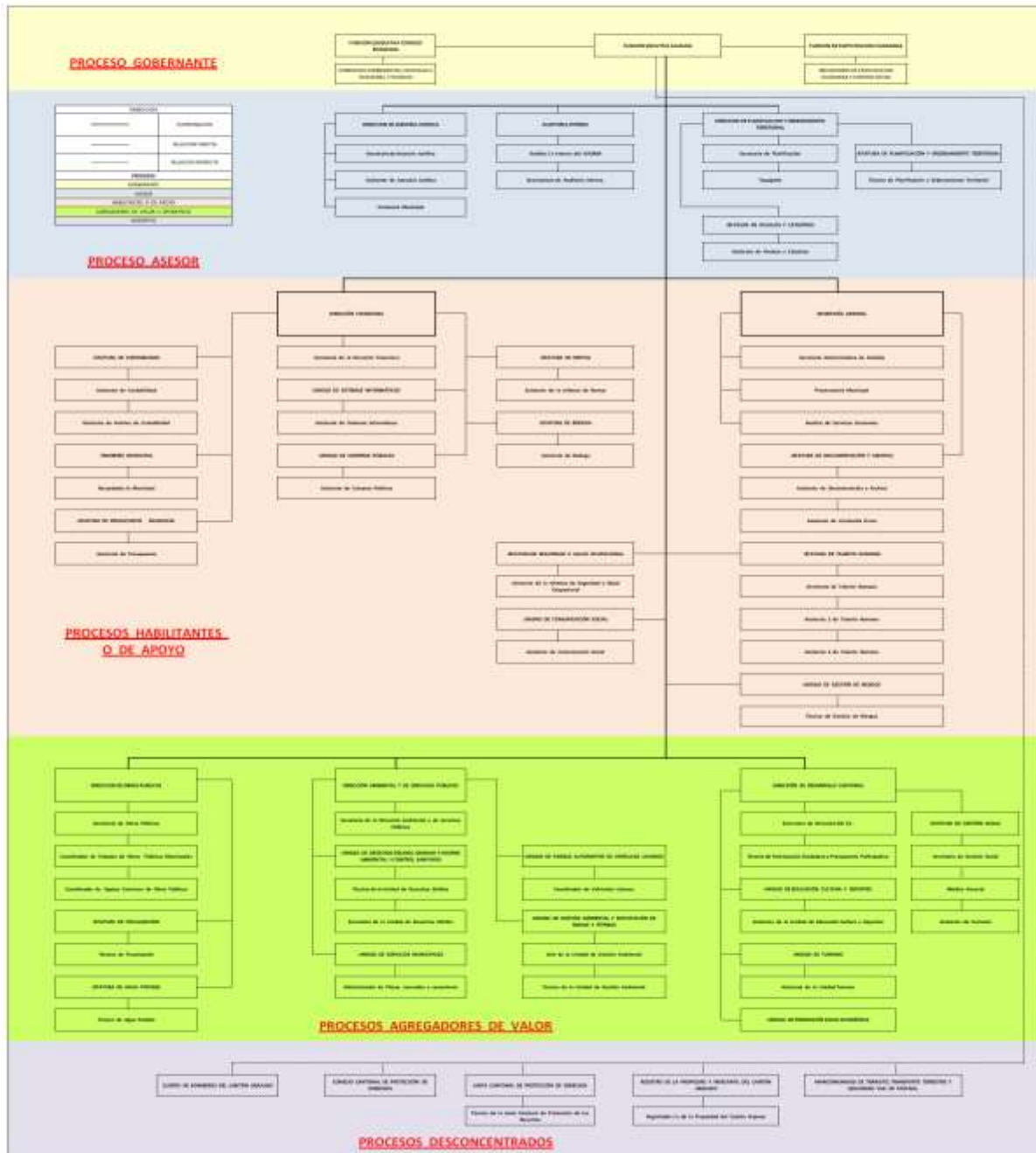
FINANCIEROS" La clave del equilibrio gerencial".Primera Edición. Grupo Compás.

Vélez Pincay, H. J. J., Paz Enrique, L. E., & Hernández Alfonso, E. A. (2019). Gobernabilidad, participación y desarrollo local. El caso de los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador. *Revista Conrado*, 15(70), 75–320.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON ARAJUNO



Anexo 2. Resolución Manual de Funciones y Orgánico Estructural GADMIPA



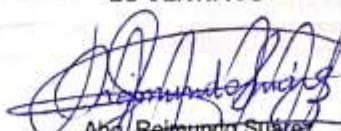
El suscrito Secretario General del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural, Plurinacional de Arajuno, en uso de sus Atribuciones y para fines legales pertinentes, legaliza que la Resolución transcrita a continuación, fue adoptada por el Señor Alcalde, la Vicealcaldesa, los Señores Concejales del Concejo Municipal presentes en la Sesión Ordinaria.

CERTIFICA:**RESOLUCIÓN Nro. 067-SG-GADMIPA-2020**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL INTERCULTURAL, PLURINACIONAL DE ARAJUNO: Considerando los fundamentos de Hecho y Derecho constantes en el Cuarto punto del Orden del Día, del Acta de Sesión Ordinaria Nro. 016-2020-GADMIPA del Concejo Municipal, de fecha 04 de junio de 2020, en uso de sus Atribuciones de conformidad a los Artículos 57 Literal a), f) y 59 literal i) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: COOTAD: **RESOLVE: DA POR CONOCIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURAL ORGÁNICO DE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL CANTÓN ARAJUNO.** Facultando al secretario general emita resolución conforme a la Ley. NOTIFÍQUESE Y CUMPLASE.

Arajuno, 04 de junio 2020

LO CERTIFICO


Abg. Reinaldo Suárez
SECRETARIO GENERAL-GADMIPA



Anexo 3. Encuesta



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

Lista de Verificación de los Componentes del Marco Integrado del Control Interno COSO en
el GADMIPA

Marque con una X la respuesta de su elección. No marque dos opciones.
No existen respuestas correctas ni incorrectas. Solo exprese su opinión

Seleccione su cargo dentro del GADMIPA:

Director

Jefe

1. ¿La máxima autoridad, los directores departamentales y el personal del GADMIP Arajuno aplica el control interno en las etapas de planificación, evaluación y control?
 - Si
 - No
 - No aplica

2. ¿El control interno aplicado en el GADMIP Arajuno ha permitido alcanzar la misión y los objetivos institucionales?
 - Si
 - No
 - No aplica

3. ¿El Alcalde realizó la rendición una vez al año, considera las solicitudes que realiza la ciudadanía, de manera, individual o colectiva, de acuerdo con la Constitución y la ley?

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

Si No No aplica

4. ¿Se rindió cuentas en relación a la propuesta o plan de trabajo, planes estratégicos, programas, proyectos, planes operativos anuales y presupuestos?

Si No No aplica

5. ¿Las servidoras y servidores, presentaron informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, donde hacen constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones?

Si No No aplica

6. ¿La máxima autoridad estableció en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución?

Si No No aplica

7. ¿La máxima autoridad implantó sistemas de planificación y estableció indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional?

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

Si No No aplica

8. ¿La entidad dispone de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales?

Si No No aplica

9. ¿Los planes plurianuales y operativos anuales, se elaboraron con base a la función, misión y visión institucionales y tienen consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación?

Si No No aplica

10. ¿Los planes operativos anuales del GADMIP Arajuno contiene objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades, que se impulsan en el período anual, y está vinculado con el presupuesto?

Si No No aplica

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

11. ¿El plan operativo anual está elaborado en coordinación con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y las directrices del sistema de presupuesto?

Si

No

No aplica

12. ¿Se realizó la evaluación al Plan de operativo anual de la entidad?

Si

No

No aplica

13. ¿La entidad dispone de una estructura organizativa que atiende el cumplimiento de su misión y apoya efectivamente el logro de los objetivos organizacionales?

Si

No

No aplica

14. ¿La entidad dispone de un organigrama o manual de funciones actualizado en, el cual, se asignan responsabilidades, acciones y cargos, y los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores?

Si

No

No aplica

15. ¿Las servidoras y servidores disponen de un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad?

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

Si No No aplica

16. ¿Los directivos de la entidad identifican los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales, debido a, factores internos o externos?

Si No No aplica

17. ¿La entidad dispone de un plan de mitigación de riesgos para identificar y valorar los riesgos que impactan en la entidad e impiden el logro de sus objetivos?

Si No No aplica

18. ¿La entidad valoró la probabilidad de ocurrencia de los riesgos institucionales que permiten a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos afectan el logro de sus objetivos?

Si No No aplica

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

19. ¿La entidad ha separado funciones incompatibles de los servidores para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares, por el desperdicio o las actividades incorrectas?
- Si
- No
- No aplica
20. ¿La máxima autoridad y los directivos de la entidad han definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, que aseguren el cumplimiento de las normas y regulaciones y que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?
- Si
- No
- No aplica
21. ¿La máxima autoridad y los directivos de la entidad realizan el seguimiento y supervisión de los procesos y operaciones, para, comprobar, que se desarrollan de acuerdo a las políticas regulaciones y procedimientos en concordancia al ordenamiento jurídico?
- Si
- No
- No aplica
22. ¿La máxima autoridad previo a la autorización para la ejecución del gasto, se verificó que la operación financiera esté relacionada con la misión de la entidad?
- Si
- No
- No aplica
23. ¿Los responsables de la ejecución presupuestaria efectúan el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos?

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

Si No No aplica

24. ¿Los informes de la evaluación física y financiera de la ejecución presupuestaria son remitidas en forma periódica al rector de las finanzas públicas en coordinación de la Secretaría General de Planificación y Desarrollo y difundidas a la ciudadanía?

Si No No aplica

25. ¿El presupuesto de la entidad, se clausura el 31 de diciembre de cada año?

Si No No aplica

26. ¿La liquidación del presupuesto, se realiza hasta el 31 de marzo del siguiente año?

Si No No aplica

27. ¿La entidad dispone de un plan de talento humano actualizado?

Si No No aplica

28. ¿Se consideró la normativa vigente relacionada con la Administración del Talento Humano, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales para la elaboración del Plan de Talento Humano?

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

Si No No aplica

29. ¿Se ha diseñado el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano?

Si No No aplica

30. ¿La entidad dispone de manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?

Si No No aplica

31. ¿El manual de clasificación de puestos contiene la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?

Si No No aplica

32. ¿Para la selección del personal, se contempla lo estipulado en el Manual de Clasificación de Puestos y, considera impedimentos éticos y legales para el puesto?

Si No No aplica

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

33. ¿El proceso de selección, se realiza en base al conocimiento, experiencia, destrezas de los candidatos y cumple con los requisitos del puesto, de tal forma que garantiza su idoneidad y competencia?

Si

No

No aplica

34. ¿Periódicamente, se realiza el proceso de evaluación de desempeño del personal?

Si

No

No aplica

35. ¿Se realiza la evaluación de desempeño en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos anuales?

Si

No

No aplica

36. ¿Existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad?

Si

No

No aplica

37. ¿Los directivos de la entidad promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesionales en todos los niveles de la entidad?

Si

No

No aplica

Anexo 3. Encuesta (Cont.)

38. ¿La entidad ha realizado un análisis para determinar las obras o prestación de servicio que por su naturaleza y funciones asignadas llevaría adelante?

Si

No

No aplica

39. ¿Se han establecido evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades?

Si

No

No aplica

40. ¿Se efectúan evaluaciones periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno?

Si

No

No aplica

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!