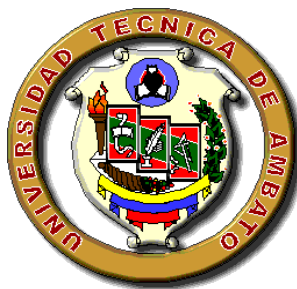


# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### DIRECCIÓN DE POSGRADO

## MAESTRÍA EN GESTIÓN LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS

---

TEMA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO.

---

### Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en

Gestión Local y Políticas Públicas.

**Autor:** Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire

**Directora:** Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales

Ambato – Ecuador

2014

## **Al Consejo de Postgrado de la Universidad Tecnica de Ambato**

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AMBATO”, presentado por: Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire y conformado por: Ab. Mg. Anita Labre Salazar, Lcdo Mg. Claudio Hidalgo Vargas, Ing. Mg. Héctor Luzuriaga Jaramillo, Miembros del Tribunal, Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales, Directora del trabajo de investigación y presidido por: Econ. Mg Diego Proaño Còrdova, Presidente del tribunal y el Ing. Mg. Juan Garces Chavez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Econ. Mg. Diego Proaño Còrdova

**Presidente del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez

**Director de Posgrado**

-----  
Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales

**Directora del trabajo de investigación**

-----  
Abg. Mg. Anita Labre Salazar

**Miembro del tribunal**

-----  
Lcdo. Mg. Claudio Hidalgo Vargas

**Miembro del tribunal**

-----  
Ing. Mg. Héctor Luzuriaga Jaramillo

**Miembro del tribunal**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios, críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO”, nos corresponde exclusivamente al Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire, Autor y a la Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales, Directora del trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire

**AUTOR**

-----  
Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Tecnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de el un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión publica, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

---

Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire

C.C. 180144450-4

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su absoluta confianza, y apoyo económico a mi esposa por haberme ayudado a vencer obstáculos, a mis hijos quienes son el motor de mi vida que me empuja a seguir adelante.

A los servidores públicos que laboran en las áreas de tesorería, Servicios Públicos y en especial a la Agencia de Orden y Control Ciudadano

Alejandro. A.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme llegar a la meta, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi esposa por su sustento y entereza, a mis hijos por su paciencia, a la Universidad Técnica de Ambato por la Formación impartida, al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato por prestarme las facilidades para realizar la presente investigación, a mi asesora y directora de tesis por su acertado conocimiento que permitió afianzar el trabajo y a todas las personas que han contribuido moral y científicamente en la formación de mi carrera.

Alejandro. A.

## ÍNDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	I
Al Consejo de Postgrado .....	II
Autoría de la Investigación .....	III
Derechos de Autor.....	IV
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice general .....	VII
Índice de tablas.....	XI
Índice de gráficos .....	XIII
Resumen ejecutivo .....	XV
Introducción .....	1

CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
TEMA .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
B: CONTENIDO.....	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO .....	9
1.2.3. Prognosis.....	11
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS).....	11
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS.....	13
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14

CAPÍTULO II .....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	18
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	32
2.4.1. Gráficos de Inclusión interrelacionados .....	32
2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema .....	34
2.5 HIPÓTESIS .....	56
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	56
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1. Enfoque .....	57
3.2. Modalidad básica de la Investigación .....	57
3.1.2 Investigación de campo .....	57
3.1.3 Investigación bibliográfica documental.....	58
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	59
3.3.2 Investigación exploratorio .....	59
3.3.3 Investigación descriptiva .....	59
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	60
3.4.1 Población .....	60
3.4.2 Muestra .....	61
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	65
3.5.1. Operacionalización de la variable Independiente: Gestión Administrativa Financiera.....	65
3.6 Plan de Recolección de Información.....	67
3.7 Plan de Procesamiento de información .....	67



CAPÍTULO IV .....	69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	69
4.1.1 Interpretación .....	69
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	93
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis .....	93
4.2.2. Nivel de significancia y grados de libertad.....	93
4.2.3. Estadístico de Prueba .....	94
4.2.4 Regla de Decisión .....	95
4.2.5 Conclusión .....	96
CAPÍTULO V .....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
<b>5.1. CONCLUSIONES</b> .....	97
5.2 RECOMENDACIONES .....	98
CAPÍTULO VI.....	100
PROPUESTA.....	100
6.1. DATOS INFORMATIVOS: .....	100
6.1.1. TÍTULO .....	100
6.1.2. BENEFICIARIOS .....	100
6.1.3. Tiempo estimado para la ejecución .....	101
6.1.4. Equipo técnico responsable .....	101
6.1.5. Costo .....	101
6.2 ANTECEDENTES:.....	101
6.3. JUSTIFICACION.....	103
6.4. OBJETIVOS:.....	104
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	104
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	104

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	104
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	106
6.6.1 ETAPA 1.....	121
6.6.2 ETAPA 2.....	142
6.6.3 ETAPA 3.....	150
BIBLIOGRAFÍA .....	168
ANEXOS .....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Referencia de la población.....	61
Tabla 2: Determinación de la cuota de muestreo .....	63
Tabla 5: Control que efectúa la supervisión a la recaudación de recaudaciones idóneo.....	70
Tabla 6: La recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control. ....	71
Tabla 7: Implementación de nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos. ....	72
Tabla 8: Existencia de deficiencia en la recaudación de ingresos municipales .....	73
Tabla 9: Cumplimiento con los procedimientos establecidos en la unidad de control. ....	74
Tabla 10: El ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados.....	75
Tabla 11: Con regularidad recibe por parte de tesorería valores recaudados. ....	76
Tabla 12: Proceso de recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados.....	77
Tabla 13: Proceso para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública adecuados. ....	78
Tabla 14: Procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados.....	79
Tabla 15: Procesos para la recaudación de ingresos de cuidado al medio ambiente son los adecuados.....	80
Tabla 16: Depósitos en la municipalidad diariamente. ....	81
Tabla 17: Personal suficiente para cumplir con los procedimientos de control.....	82
Tabla 18: Conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal.....	83
Tabla 19: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública.....	84
Tabla 20: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales.....	85
Tabla 21: Detección de un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales. ....	86
Tabla 22: Desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores. ....	87

Tabla 23: Existe diferencia en el cobro de ingresos municipales. ....	88
Tabla 24: Implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales .....	89
Tabla 25: Efectividad en el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública. ....	90
Tabla 26: Implementación de medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales. ....	91
Tabla 27: Control a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales. ....	92
Tabla 28: Frecuencias Observadas .....	94
Tabla 29: Frecuencias Esperadas .....	94
Tabla 30: Chi-Cuadrado .....	95
Tabla 31: Costo de la propuesta .....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de ingresos municipales de Ambato .....	5
Gráfico 2: Porcentaje de gastos ejecutados municipales de Ambato .....	6
Gráfico 3: Porcentaje de ingresos propios de la municipalidad de Ambato .....	7
Gráfico 4: Porcentaje de gastos del GADMA gastos corrientes en Ambato .....	8
Gráfico 5: Porcentaje de gastos GADMA gastos de inversión en Ambato .....	8
Gráfico 7: Superordenación Conceptual .....	32
Gráfico 8: Subordenación Conceptual .....	33
Gráfico 9: Recaudación de Ingresos .....	33
Gráfico 10: control que efectúa la supervisión a la recaudación de recaudaciones idóneo.....	70
Gráfico 11: La recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control. ....	71
Gráfico 12: implementación de nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos. ....	72
Gráfico 13: Existencia de deficiencia en la recaudación de ingresos municipales. ....	73
Gráfico 14: Cumplimiento con los procedimientos establecidos en la unidad. ....	74
Gráfico 15: El ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados .....	75
Gráfico 16: Con regularidad recibe por parte de tesorería valores recaudados. ....	76
Gráfico 17: Proceso de recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados.....	77
Gráfico 18: Proceso para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública adecuados. ....	78
Gráfico 19: Procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados. ....	79
Gráfico 20: Procesos para la recaudación de ingresos de cuidado al medio ambiente son los adecuados. ....	80
Gráfico 21: Depósitos en la municipalidad diariamente. ....	81
Gráfico 22: Personal suficiente para cumplir con los procedimientos de control.....	82
Gráfico 23: Conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal.....	83
Gráfico 24: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública.....	84

Gráfico 25: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales.....	85
Gráfico 26: Detección de un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales. ....	86
Gráfico 27: Desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores. ....	87
Gráfico 28: Existe diferencia en el cobro de ingresos municipales. ....	88
Gráfico 29: Implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales .....	89
Gráfico 30: Efectividad en el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública. ....	90
Gráfico 31: Implementación de medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales. ....	91
Gráfico 32: Control a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales. ....	92

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LA  
RECAUDACIÓN DE INGRESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO  
AÑO 2013**

Autor: Econ. Alejandro Dostoiowski Alvarez Freire

Directora: Dra. Mg. Alicia Ortiz Morales

Fecha: 22 de noviembre de 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

Como parte fundamental del sustento de la Municipalidad y continuo control de la Contraloría General en el sistema de la Administración Financiera de la República se provino a realizar una investigación o estudio acerca del tema: “La Gestión Administrativa Financiera y la Recaudación de Ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.” Tratando de deducir la influencia del modelo de gestión administrativa financiera actual en la recaudación de ingresos en la Municipalidad de Ambato y así poder hallar de este problema su solución como establecer modelos actuales alternativos de Gestión de Administración Financiera con la finalidad de incentivar el cumplimiento de obligaciones de los funcionarios municipales en todo tipo de gestión que se realice en el mismo, logrando un mejoramiento en la recaudación de ingresos municipales, lo que a su vez viabilizarán el financiamiento de mayores inversiones en la ciudad.

El enfoque predominante tomado para la investigación de este trabajo fue el método cuantitativo y el método cualitativo. La modalidad básica de la investigación son las de investigación de campo el cual se dirige al lugar de los hechos como viene a ser el municipio, la investigación bibliográfica documental ésta es necesaria para el conocimiento de unidad, ordenanzas, reglamentos, resoluciones y procedimientos, que dispone la entidad para la detección de errores. Niveles de investigación tanto exploratorio como descriptivo.

Llegando a la conclusión que en la Municipalidad de Ambato no se han realizado exámenes de gestión para la identificación veraz de la información en el área financiera, escasas de nuevos procesos para la recaudación de ingresos y la falta de conocimiento de la ordenanza municipal por parte de los usuarios.

Recomendando en la Municipalidad de Ambato en el departamento financiero la necesidad de un examen especial que proporcione control de los cobros de impuestos, implementación de nuevos procesos de seguimiento al personal y capacitación del personal para el desenvolvimiento efectivo.

**Descriptor:** Gestion Administrativa Financiera, Recaudacion de Ingresos, Modelo de Gestion, Procesos para la recaudacionde ingresos, Proceso de seguimiento al personal.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ACCOUNTING & AUDIT  
POSDEGREE STUDIES CENTER  
MASTER OF LOCAL MANAGEMENT AND PUBLIC POLICY

ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT INCOME FUND  
GOVERNMENT INDEPENDENT MUNICIPALITY AMBATO DECENTRALI  
YEAR 2013

Author : Econ. Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire  
Directed by : Dr. Mg. Alicia Ortiz Morales  
Date: November 22th, 2013

**ABSTRACT**

As a fundamental part of their support of the Municipality and continuous monitoring of the Comptroller General in the system of the Financial Administration of the Republic I came to do research or study on the subject : " The Management Financial Management and Revenue Performance Self-Government decentralized Municipality of Ambato.

" Trying to deduce the influence of the current financial model of administrative management in revenue collection in the Municipality of Ambato so we can find the solution of this problem and establish alternative current models management financial Management in order encourage compliance with obligations of municipal officials in all types of management that do the same, achieving an improvement in the collection of municipal income, which in turn would ensure the viability of financing major investments in the city.

The predominant approach taken for this research work was the quantitative method and qualitative method . The basic mode of research are field research which is directed to the scene and becomes the town, this documentary bibliographic research is needed to drive awareness, ordinances, regulations, resolutions and procedures that available to the entity for error detection. Levels so as descriptive exploratory research .

Concluding that the Municipality of Ambato have not conducted tests of management for accurate identification of information in the financial area, shortage of new processes for the collection of income and lack of knowledge of the bylaw by users .

Recommending the City of Ambato in the finance department the need for special consideration so as to control tax collections, implementation of new processes for monitoring staff and staff training for effective development.

**Key words:** Administrative Financial Management, Raising Revenue Model Management, Processes for income recaudacion de Process monitoring staff.



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación con el tema: “La Gestión Administrativa Financiera y la Recaudación de Ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.” El cual está basado en el Cuadro de Mando Integral con el definido propósito de incentivar el cumplimiento de las obligaciones cedidas tanto a los y las ciudadanos y ciudadanas de la ciudad de Ambato y al personal funcionario municipal.

### **CAPÍTULO I.**

Actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato existe un inadecuado procedimiento de recaudación de ingresos, los cuales provienen de tasas y contribuciones, todo esto es a causa de una mala Gestión Administrativo Financiera Municipal, Servicios Públicos y Agencia de Orden y Control ciudadano, así como también a la insuficiente coordinación en estas áreas mencionadas.

La investigación se propone lograr un mejoramiento en la recaudación de ingresos municipales.

### **CAPÍTULO II.**

En los antecedentes podemos divisar que a lo largo del tiempo no viene existiendo un seguimiento adecuado a las recaudaciones realizadas por funcionarios externos por lo que esto viene provocando una mala administración en regalías en el sistema municipal e inconformidad a nivel ciudadano.

En la fundamentación filosófica puesto que los objetivos implantados darán soluciones inmediatas a la problemática mediante nuevos sistemas de controles internos. Y en la fundamentación legal viene a exponer las leyes y reglamentos a regirse en toda esta problemática y solución a ejecutar.

### **CAPÍTULO III.**

En el cual se ha utilizado varios métodos para la investigación de este trabajo como son métodos cualitativos como cuantitativos, investigaciones de campo,

bibliografía documental, investigaciones exploratorias y descriptivas. Obteniendo como una población de 9209 personas y siendo una muestra de 264.

#### **CAPÍTULO IV.**

Aplicando la prueba de Chi cuadrado el Método de Gestión Municipal el cual se ha aplicado para las unidades de control ha lanzado resultados de que tiene un insipiente control interno automatizado en los procesos de recaudación de ingresos municipales para que este incurra en la ejecución presupuestaria de periodo 2012.

#### **CAPÍTULO V.**

Llegando a la conclusión que en la Municipalidad de Ambato no se han realizado exámenes de gestión para la identificación veraz de la información en el área financiera, escasas de nuevos procesos para la recaudación de ingresos y la falta de conocimiento de la ordenanza municipal por parte de los usuarios.

Recomendando en la Municipalidad de Ambato en el departamento financiero la necesidad de un examen especial que proporcione control de los cobros de impuestos, implementación de nuevos procesos de seguimiento al personal y capacitación del personal para el desenvolvimiento efectivo.

#### **CAPÍTULO VI.**

El presente trabajo tiene el propósito de incentivar a los funcionarios de la municipalidad a que cumplan a cabal su función en cada una de sus áreas, donde los beneficiarios de este control, en faz de orden y servicios, serán exclusivamente el municipio. El tiempo estimado para la ejecución de esto es de aproximadamente 6 meses con un equipo técnico innovador e impulsor, con visión y estrategia para una realizada perspectiva tanto financiera como del usuario, con excelencia operacional, procesos internos, y finalmente con perspectiva de aprendizaje y crecimiento

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **TEMA**

La Gestión Administrativa Financiera y la Recaudación de Ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **CONTEXTO MACRO**

El problema de la recaudación de ingresos, por tasas, contribuciones e impuesto a nivel nacional, constituye un problema por falta de cultura tributaria, tanto en el orden municipal como en relación directa con el SRI (Servicio de Rentas Internas), lo cual representa un obstáculo para el desarrollo nacional, pues frena las inversiones que los gobiernos de turno pudieran hacer en educación, salud, vialidad, etc. De ahí que los gobiernos no solo nacionales sino locales deben buscar urgentemente la solución a esta falta de responsabilidad ciudadana.

##### **CONTEXTO MESO**

El problema es evidente en la mayoría de las municipalidades de la Provincia de Tungurahua que son nueve: Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Pillaro, Quero y Tisaleo, la insuficiente calidad de gestión administrativa o que los municipios no cuentan con una adecuada gestión administrativa, de tal manera que los municipios hoy en día deben ajustar sus procesos a través del control de gestión administrativa que les permita contrastar sus objetivos deseados y los efectivamente alcanzados, aprovechando los escasos recursos internos (del Municipio) y externos como los que determina COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización). Así: (COOTAD,

2010),...”La COOTAD determina que las transferencias del Presupuesto General del Estado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados se eleven del 15% al 21% de los recursos permanentes (tributarios) y del 5% al 10% de los recursos no permanentes (petroleros)”

Por lo que resulta de vital importancia emprender en la búsqueda de soluciones para mejorar la calidad de vida de sus colectividades, los municipios deben hacer cumplir las ordenanzas a los funcionarios públicos pertenecientes a las dependencias encargadas de las recaudaciones de los ingresos municipales de una manera efectiva y eficiente, procurando un manejo responsable de las recaudaciones por concepto de arrendamientos, por el control de las construcciones y ocupación de las vías, que generan ingresos significativos propios de los municipios.

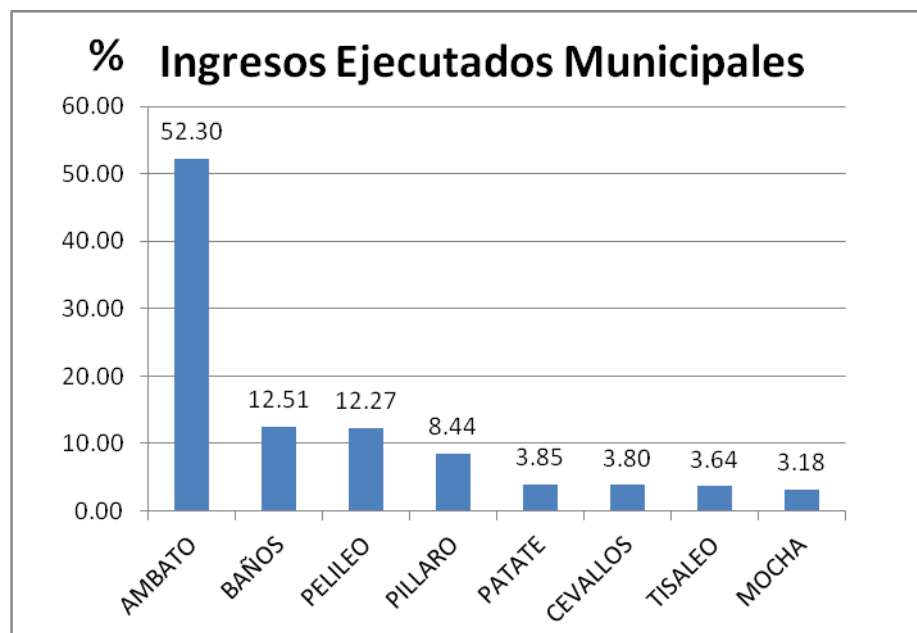
Los ingresos de los gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia del Tungurahua durante el año 2006, año en el que se dispone de información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en la que se puede observar que la participación de nuestra provincia en la conformación de los Ingresos Totales Ejecutados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados que están conformados por 751 juntas parroquiales, 218 municipios y 22 consejos provinciales, es decir un total de 991 entidades, alcanzaron los 2.343'974.685,68 dólares del total de las 24 provincias del Ecuador, si comparamos con los 91'117.202,14 dólares, nos da como resultado una participación del 3,89% ( a este valor el GAD Municipalidad de Ambato contribuye con el 49,74%), ubicándonos en el séptimo lugar después de la Provincia de Loja, este dato nos sirve para determinar el puesto en importancia que tiene nuestra provincia en el País.

A pesar de los controles emprendidos el problema persiste en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en los departamentos de Tesorería, Servicios Públicos y la Agencia de Orden y Control Ciudadano, el proceso de recaudación de arrendamientos y tributos por permisos de construcción

y ocupación de vías se efectúa de manera ineficiente, pues carecen de varios requerimientos como insuficiente personal en las áreas mencionadas, reducidas asignaciones para asumir nuevas competencias, inadecuado control de depósitos del efectivo, es decir todas éstas confluyen en una deficiente recaudación de ingresos municipales que a su vez limita el financiamiento de mayores obras para la ciudadanía.

Los ingresos ejecutados por el GAD Municipalidad de Ambato fueron de:

**Gráfico 1: Porcentaje de ingresos municipales de Ambato**



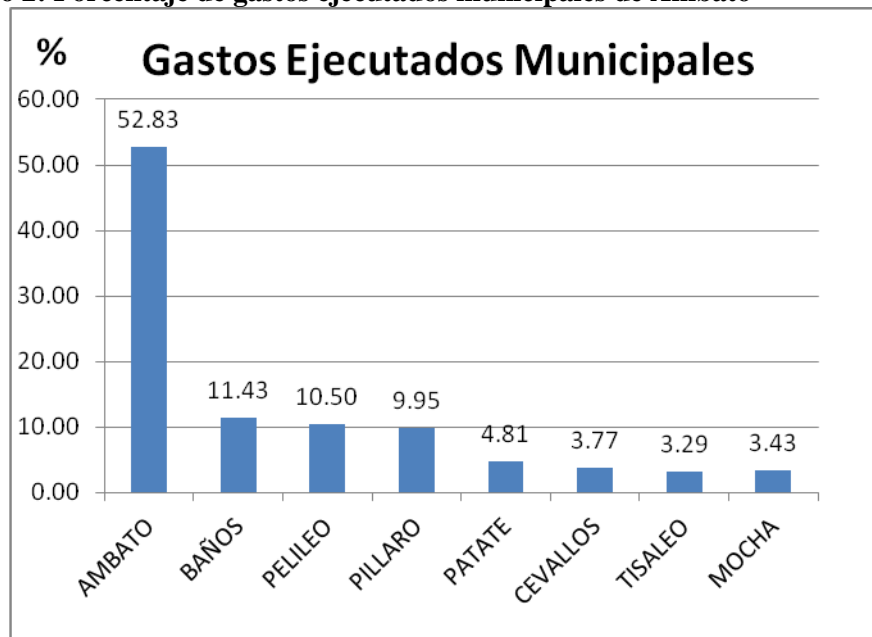
**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Investigación de campo

Son 45'321.498,96 dólares que representan el 52,30% del Ingreso Ejecutado Provincial que fue de 86'652.983,00 dólares, el cual está conformado por el 55,55% de ingresos de capital y el 44,45% de ingresos propios.

El Gasto realmente ejecutado por el GAD Ambato fue de 40'196.714,36 dólares que representa el 52,83% del Gasto Total Ejecutado que fue de 76'088.033,26 dólares, este gasto se ha orientado a gasto corriente en 50,72% y a gasto de capital el 49,28%.

**Gráfico 2: Porcentaje de gastos ejecutados municipales de Ambato**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Investigación de campo

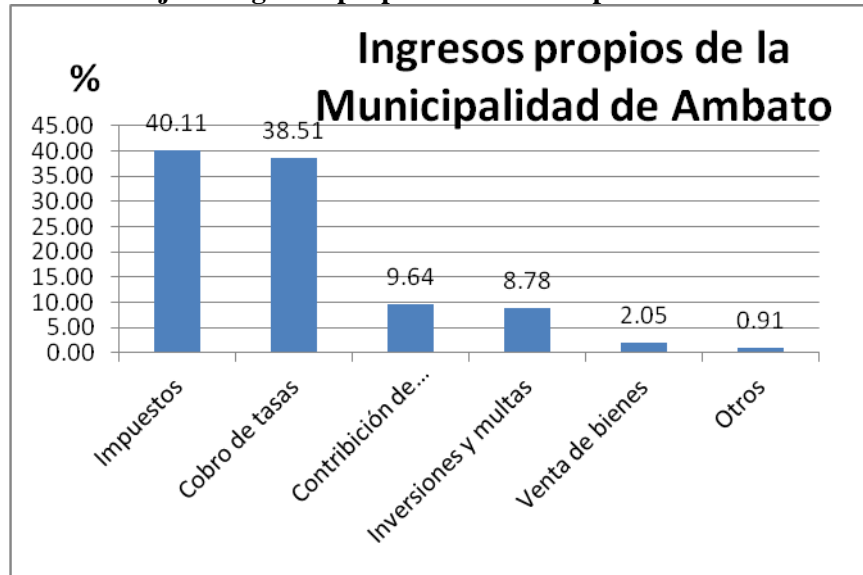
### **CONTEXTO MICRO**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato está obligado de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, el artículo 264 dice: “Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley...4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley”,...para ello requiere de una recaudación económica efectiva, situación que actualmente se las está cumpliendo en forma parcial, lo que imposibilita a la municipalidad cumplir con sus obligaciones.

Solucionar esta problemática en torno al deficiente control de arrendamientos de plazas y mercados, así como en el control de construcciones y ocupación de vías constituye un verdadero reto para los gobiernos locales, quienes a través de ordenanzas municipales buscan incentivar en los ciudadanos el cumplimiento de sus deberes formales, a fin de que el municipio a su vez proporcione a los ciudadanos una calidad de vida digna.

Los ingresos de la Municipalidad en el año ascienden a 45321498,96 dólares de los cuales son:

**Gráfico 3: Porcentaje de ingresos propios de la municipalidad de Ambato**



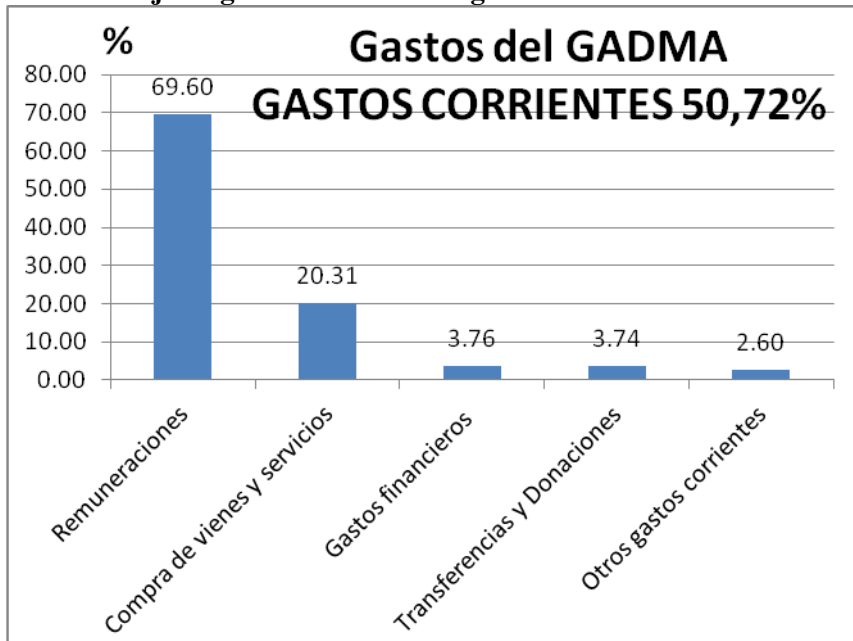
**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Investigación de campo

Se mencionó que los Ingreso de capital alcanzan la suma de 25'176394,96 dólares de los cuales el mayor porcentaje corresponde a los recursos enviados por el Gobierno Central en calidad de transferencias de capital que representa un 99,56% y el 0,44% corresponde a ventas de activo por parte de la Municipalidad de Ambato.

Los gastos del GAD Municipalidad Ambato fueron 40'196.714,36 dólares y son destinados a:

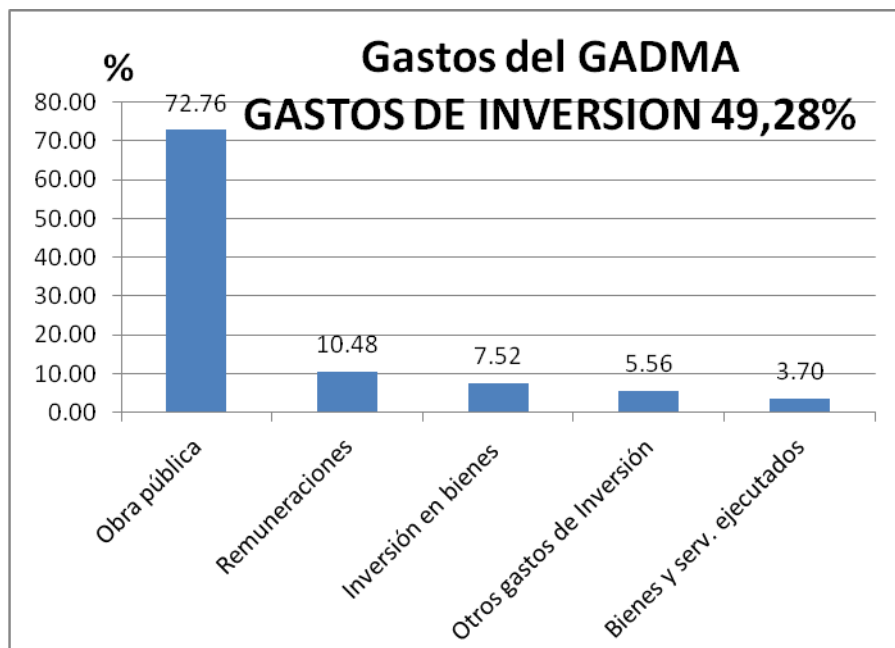
**Gráfico 4: Porcentaje de gastos del GADMA gastos corrientes en Ambato.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Investigación de campo

**Gráfico 5: Porcentaje de gastos GADMA gastos de inversión en Ambato**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Investigación de campo

Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato entre los objetivos asociados al Plan Nacional del Buen Vivir incluye el fomento a



la eficiencia y eficacia de los servicios municipales y como objetivo estratégico lograr que el personal se comprometa a trabajar bajo la aplicación correcta de los procesos en razón de lo cual se puede afirmar que la única forma de mejorar los procesos es a través de un control que permita a los departamentos involucrados ser competitivos en sus funciones.

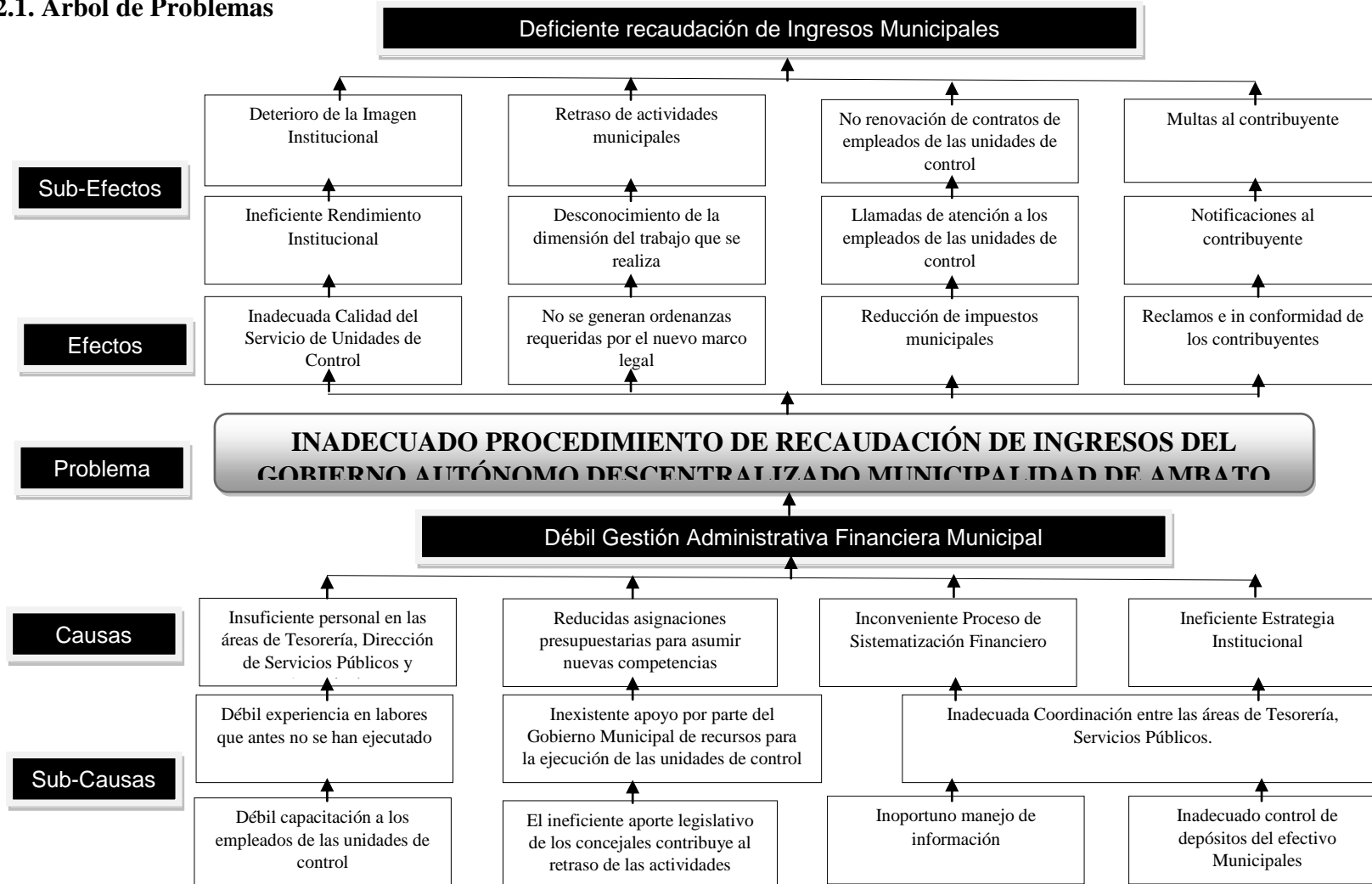
### **1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO**

Actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato existe un inadecuado procedimiento de recaudación de ingresos, provenientes de tasas y contribuciones, esto se debe a una débil Gestión Administrativo Financiera Municipal, ocasionada a su vez por el insuficiente personal en las áreas de Tesorería Dirección de Servicios Públicos y Agencia de Orden y Control ciudadano, así como a la inadecuada coordinación entre las áreas mencionadas.

Por otra parte el problema se agudiza por las ineficientes estrategias institucionales, además del inoportuno manejo de información, el problema todavía cobra mayor dimensión si a esto le sumamos la débil y casi nula capacitación a los empleados de las unidades de control, lo que se evidencia en la baja calidad del servicio en las diferentes unidades de control.

Además, se evidencia reducidas asignaciones presupuestarias lo cual impide asumir nuevas competencias, debido en gran parte por el poco aporte legislativo de los concejales que contribuye al retraso de las actividades municipales, traduciéndose en el bajo rendimiento institucional, y en el deterioro de la imagen de la Ilustre Municipalidad, imagen que la ciudadana percibe a través del retraso de actividades y obras municipales, lo que genera reclamos e inconformidad de los contribuyentes, quienes a su vez con justa razón se niegan a contribuir con el Municipio lo cual provocando multas a los contribuyentes y que en lugar de incrementar los ingresos, se traduce en una considerable reducción de Ingresos Municipales, pues no se consigue recaudar ni los impuestos peor aún las multas generadas, lo cual se testimonia en el siguiente árbol de problemas:

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Alejandro Álvarez

### **1.2.3. Prognosis**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, de continuar con el deficiente control de arrendamientos de plazas y mercados, ocasionará que el nivel de recaudación de ingresos municipales continúe bajando, impidiendo así atender todas las necesidades de los habitantes del cantón Ambato, como son la provisión de agua, alcantarillado, servicio de recolección de basura, traduciéndose en un descontento y malestar generalizado por parte de la ciudadanía ambateña, quienes percibirán el bajo rendimiento institucional, lo cual pondría en riesgo la estabilidad administrativa del gobierno de turno.

### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la Gestión Administrativa Financiera en la recaudación de ingresos como fuente de financiamiento en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

### **1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS)**

- ¿Cuáles son los principales rubros que alimentan el presupuesto municipal?
- ¿Cuál es la normativa vigente para la elaboración del presupuesto municipal?
- ¿Cómo ha impactado el insuficiente personal de las áreas de Tesorería, Dirección de Servicios Públicos y la Agencia de Orden y Control Ciudadano en el proceso de recaudación de arrendamientos, tributos por permisos de construcción y ocupación de vías públicas?
- ¿Pone en riesgo el destino de los fondos municipales el inoportuno control de la recaudación por arrendamiento de plazas y mercados, tributos por permisos de construcción y ocupación de la vía pública?
- ¿Cuál sería el sistema de control adecuado para la recaudación de arrendamientos de plazas y mercados, tributos por permisos de

construcción y ocupación de vías públicas que permita cumplir con una eficiente recaudación de Ingresos Municipales?

### **1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Límite contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Administración Financiera

**Aspecto:** Control y seguimiento a las recaudaciones de los ingresos por concepto de arrendamientos de plazas y mercados, por permisos de construcción y ocupación de vías públicas.

**Límite Espacial:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, ubicado en la calle Simón Bolívar 5-23 y Segundino Castillo esquina.

**Límite Temporal:** Análisis de las recaudaciones municipales durante el ejercicio económico 2013. El desarrollo de la presente investigación, se realizó de enero - noviembre del 2013.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se justifica en su desarrollo por la importancia que este representa, pues los funcionarios públicos al tener conocimiento actualizado de la Ley, y su aplicación en los procesos de recaudación, ayudaran a brindar una mejor atención a los ciudadanos, desarrollando una herramienta para realizar un control adecuado de las recaudaciones por arrendamiento, por permisos de construcción y ocupación de vías públicas a fin de que sea de utilidad para quienes trabajan en las áreas involucradas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, dando una buena imagen de la institución mejorando el desempeño de los funcionarios y fomentando la eficiencia y eficacia de los servicios municipales, todo esto considerándose como un aporte a la ciudadanía.

La presente investigación que se propone es original pues el problema presentado por mucho tiempo no ha sido solucionado. Además se justifica por el impacto que ésta representa, debido a que una mejora en la gestión administrativa financiera,

ampliara la recaudación de ingresos, lo que permitirá a la municipalidad cumplir con sus obligaciones de una manera eficiente. Al mismo tiempo se podrá cumplir metas en la ejecución del presupuesto anual.

El cuadro de mando integral es una herramienta que le permitirá al Gobierno Descentralizado Municipalidad de Ambato, gestionar la estrategia con criterios de medición del desempeño, a través del uso de indicadores orientados a tres perspectivas claves: la de los usuarios, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, y una cuarta perspectiva que es la financiera, presentada en último lugar, porque se considera como una consecuencia de las otras tres. En el caso de este último se establecerá controles eficientes de mejora del proceso con objetivos y metas para incrementar los ingresos y destinar mayor financiamiento para obras municipales.

Por lo expuesto, con el presente trabajo de investigación se logrará un mejoramiento en la recaudación de ingresos municipales, los que a su vez viabilizarán el financiamiento de mayores obras para la ciudadanía con agilidad y eficiencia y así tratar de cumplir con la ejecución presupuestaria en un 100%, aplicando cabalmente una gestión administrativa y financiera de calidad.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, se dispone de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo.

#### **1.4. OBJETIVOS**

A continuación se detallan los objetivos que de cierta manera delinearán el desarrollo de la presente investigación:

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Aportar con un estudio sobre cómo influye el Modelo de Gestión Administrativa Financiera actual, en la recaudación de ingresos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer modelos alternativos de Gestión Administrativa Financiera, para incentivar el cumplimiento de obligaciones ciudadanas y el trabajo efectivo de los funcionarios municipales.
- Identificar el ordenamiento jurídico interno para la recaudación de Ingresos como fuente de financiamiento en el I. Municipio de Ambato, a fin de determinar mecanismos que viabilicen su aplicación.
- Proponer un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, basado en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de mejorar la recaudación de ingresos municipales para plasmarlas en obras en beneficio de la ciudadanía.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar la bibliografía existente se pudo encontrar la existencia de una gran cantidad de material de apoyo, así libros, revistas, artículos de prensa sobre aspectos relacionados con las variables motivo de estudio.

No existe investigación alguna sobre los inadecuados procedimientos de recaudación de ingresos por concepto de arrendamientos de plazas y mercados, control de permisos de construcción y ocupación de vías y su incidencia en los bajos ingresos municipales. Revisando las tesis de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, no se encuentran muchos trabajos similares, sin embargo se toma como documento de apoyo y de información la tesis de: **Hilda G, (2011:pg. 83).**”Examen especial a la recaudación por arrendamiento de puestos en plazas y mercados y su incidencia en el cumplimiento de las normas de control interno para las entidades y organismos del sector público, en el Ilustre Municipio del Cantón Ambato, año 2010”; bajo la tutoría de la Dra. Pilar Guevara. La autora llega a la siguiente conclusión:

“No existe un seguimiento adecuado a las recaudaciones realizadas por los recaudadores externos, lo que provoca incumplimiento de los depósitos inmediatos, pues existe inconformidad con los arrendatarios al haber pagado sus impuestos y que en el sistema se mantenga deuda pendiente. Con esto se demuestra que se está incumpliendo la norma de control referente a la verificación de los ingresos, las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco sean iguales a los valores recibidos.”

Este trabajo es interesante por cuanto busca mejorar las estrategias para la implementación de un sistema de control adecuado y seguimiento permanente, de

la recaudación externa por arrendamiento de puestos en plazas y mercados, a fin de exigir el depósito inmediato del dinero recaudado externamente, como dice en la norma de control máximo a las 24 horas de recaudación.

Otro importante aporte es el citado por **Nuñez G. (2012)**.“Evaluación a la gestión administrativa y control interno en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado SIMERT y su incidencia presupuestaria en el periodo comprendido de junio 2010 a junio 2011” bajo la tutoría del Dr. Carlos Altamirano.

La autora de la Tesis *“La inadecuada aplicación de controles internos en la recaudación de regalías dificulta que se lleve a cabo con la recaudación de regalías de tal forma que influye en el desarrollo del Seguro Social Campesino de Tungurahua. ”*Pérez Grimaneza bajo la tutoría del Dr. Mario Moreno.

El trabajo de investigación contribuye para mi trabajo en la búsqueda de estrategias para que los controles internos en los procesos de recaudación de regalías sean eficientes y eficaces.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Esta investigación se fundamentará en el paradigma crítico propositivo por ser una investigación objetiva, lo que permite comprender y explicar ciertos aspectos, que tienen como finalidad descubrir, analizar, interpretar y proponer soluciones al problema de estudio.

Puesto que los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas, a fin de dar respuesta a falencias y debilidades mediante la automatización de controles internos, relacionados a la recaudación de tributos donde se defina claramente actividades de cumplimiento obligatorio, además, contendrá aspectos claves que fortalezcan los valores éticos y morales del talento humano para aprovechar y maximizar oportunamente sus capacidades, también formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajará con una población suficiente que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la intervención de todos los



actores que forman la unidad y sus resultados no serían generalizables, debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla comúnmente la unidad; la investigación se desarrollará con un criterio holístico y una posición dinámica para observar, describir, interpretar y proponer alternativas de solución para el problema identificado.

Según **Zaragueta J, (1953: pg 459)**. “En su libro Pedagogía Fundamental, el método propositivo: “El maestro propone, no impone. Razona las causas o pruebas lógicas por las cuales han de aprenderse tales o cuales saberes y han de seguirse tales o cuales cambios.”

Además, **Herrera L, (2004: pg 21)**. Dice que es “crítico, porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.”

**D. Juan M. Aguirre Ormaechea.- Coordinador General de Obra “Auditoría y Control Interno”, Edición MMVI nueva edición revisada**, sobre el control interno dice:

La revisión, estudio y evaluación del control interno en esta área deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos: Existencias de políticas definidas por la compañía que establezcan claramente que partidas y porque importes deben ser activadas, canceladas o imputadas a gasto.

**Glen A. Welsch CPA.- Presupuestos, Planificación y Control, sexta edición 2005**, ilustración de los informes de desempeño con presupuestos flexibles.

El grado en el que se esté cumpliendo, rebasando o dejando de lograr, los objetivos planificados durante un periodo presupuestal, se da a conocer a todos los niveles de la administración a través de informes internos de desempeño. Se preparan informes periódicos de desempeño para cada área de responsabilidad y se distribuyen mensualmente a todos los niveles de la administración.

**Pacheco J. Castañeda W. Caicedo C. (2002: pg 6:7).** Indicadores Integrales de Gestión.

Como estructura la gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos de interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos y aceptados.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El problema de la recaudación de ingresos por tasas, contribuciones e impuestos a nivel nacional, reviste especial importancia por lo cual existen diversas disposiciones tipificadas en la Constitución de la República del Ecuador, la COOTAD por lo que a continuación se menciona las ordenanzas y artículos más importantes y que se encuentran vigentes:

En la **Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008**. En el Título IV Participación y Organización del poder, Capítulo VII Administración Pública, Sección Segunda.

#### **Administración Pública**

**Art. 227.** "Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia efectividad, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación".

En el Título IV Participación y organización del poder Capítulo VII Administración Pública, Sección Tercera Servidor y Servidoras Públicas.

**Art. 233.** "Ninguna servidora o servidor público estará exento de responsabilidad por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones y serán responsables, administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos".

En el **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), Registro Oficial 303, del 19 de octubre del 2010.** En el Título III de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Capítulo III Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones.

**Art. 54.** "Funciones del gobierno autónomo descentralizado Municipal las siguientes: a) Promover el desarrollo sustentable de la circunscripción territorial para la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias legales.

b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico. para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales:

d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial. y realizar en forma permanente. el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad.

continuidad, solidaridad. interculturalidad. subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo:

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales:

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de • víveres: servicios de faenamiento. plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana:

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
- s) Las demás establecidas en la ley”.

**Art. 57.** “Atribuciones del Consejo Municipal,

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones:
- b) Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;
- c) Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
- d) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal-, - para regular temas ,institucionales específicos o reconocer derechos particulares:
- e) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;
- f) Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal. que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y

con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;

h) Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa trasposos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten:

i) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto;

j) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;

k) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal:

l) Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación. resueltos por el alcalde, conforme la ley;

m) Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo al presente Código;

n) Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al alcalde o alcaldesa, al vicealcalde o vicealcaldesa o concejales o concejalas que hubieren incurrido en una de las causales previstas en este Código. garantizando el debido proceso;

o) Elegir de entre sus miembros al vicealcalde o vicealcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal;

p) Designar, de fuera de su seno, al secretario o secretaria del concejo, de la terna presentada por el alcalde o alcaldesa;

- q) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
- s) Conceder licencias a sus miembros, que acumulados no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;
- u) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- v) Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en este Código;
- w) Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;
- x) Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;
- y) Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;
- z) Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial;
- aa) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;

- bb) Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,
- cc) Las demás previstas en la Ley”.

En el Título VI Recursos Financieros de los Gobiernos autónomos Descentralizados, Capítulo VII de los Ingresos.

**Art. 223.** “Títulos. Los ingresos presupuestarios se dividirán en los siguientes títulos:

- Título I. Ingresos Tributarios;
- Título II. Ingresos no Tributarios;
- Título III. Ingresos Empréstitos”.

**Art. 225.** “**Ingresos Tributarios.-** Son ingresos tributarios los que provienen de los impuestos, tasas que comprenderá únicamente las que recaude la tesorería, no incluyéndose las que recauden las empresas de los gobiernos autónomos y contribuciones especiales de mejoras”.

**Art. 226.** “**Ingresos No tributarios.-** Son ingresos no tributarios sobre rentas patrimoniales

- a) Ingresos provenientes de dominio predial, (tierra y edificios)
- b) Utilidades provenientes de dominio comercial.
- c) Utilidades provenientes de dominio industrial.
- d) Utilidades de inversiones financieras.
- e) Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público.
  - Transferencias y asignaciones
  - Venta de los activos (bienes raíces)
  - Ingresos varios”



En el Título IX Disposiciones Especiales de los Gobiernos Metropolitanos y Municipales, Capítulo III impuestos.

**Art. 493.** “Responsabilidad Personal, los funcionarios que deban hacer efectivo el cobro de tributos o de las obligaciones de cualquier clase a favor de la Municipalidad, será personal y pecuniariamente responsable por acción u omisión de sus deberes”.

**Art. 494.** “Actualización de Catastro. Las Municipalidades y distritos Metropolitanos, mantendrán actualizados en forma permanente los catastros”.

### **Administración Financiera**

**Art. 342.** “**Recaudación.-** La Recaudación de los ingresos de los gobiernos autónomos descentralizados se hará directamente por la unidad financiera. Se podrá recurrir a mecanismos de delegación para la recaudación, sin que esto implique el retraso de la titularidad como sujeto activo de la obligación tributaria por parte del gobierno autónomo descentralizado”.

La máxima autoridad financiera aplicará el principio de la separación de las funciones de caja y contabilidad.

**Art. 343.** “**Tesorero.-** En cada gobierno regional, metropolitano y municipal habrá un tesorero que será designado por el ejecutivo de cada gobierno, cumpliendo los requisitos establecidos en la ley.

El tesorero será responsable ante la máxima autoridad financiera del cumplimiento de sus deberes y atribuciones, los cuales se determinaran en el reglamento respectivo aprobado por cada gobierno autónomo descentralizado”.

**Art. 344.** “**Recaudación y pago.-** El Tesorero es el funcionario recaudador y pagador de los gobiernos autónomos descentralizados. Sera el responsable de los procedimientos de ejecución coactiva. Rendirá caución, cuya cuantía será fijada

por la Contraloría General del Estado. Su superior inmediato será la máxima autoridad financiera”.

**Art. 350. “Coactiva.-** Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existiera a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, estos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; estos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva”.

**Art. 351. “Procedimiento.-** El procedimiento de ejecución coactiva observará las normas del Código Orgánico Tributario y supletoriamente las del Código de Procedimiento Civil, cualquiera fuera la naturaleza de la obligación cuyo pago se persiga”.

**Art. 352. “Título de crédito.-** El procedimiento coactivo se ejercerá aparejando el respectivo título de crédito que lleva implícita la orden de cobro, por lo que no será necesario para iniciar la ejecución coactiva, orden administrativa alguna.

Los títulos de crédito los emitirá la autoridad competente, cuando la obligación se encuentre determinada, líquida y de plazo vencido; basados en catastros, títulos ejecutivos, cartas de pago, asientos de libros de contabilidad y en general por cualquier instrumento privado o público que pruebe la existencia de la obligación”.

**Art. 491. “Clases de impuestos municipales.-** Sin perjuicio de otros tributos que se haya creado no que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;
- c) El impuesto de alcabalas;
- d) El impuesto sobre los vehículos;
- e) El impuesto de matrículas y patentes;
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;
- g) El impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos;
- h) El impuesto al juego; e,
- i) El impuesto del 1,5 por mil sobre los activos totales”.

**Art. 492.- “Reglamentación.-** Las municipalidades y distritos metropolitanos reglamentaran por medio de ordenanzas el cobro de sus tributos.

La creación de tributos así como su aplicación se sujetara a las normas que se establecen en los siguientes capítulos y en las leyes que crean o facultan crearlos.

En el Título IX Disposiciones Especiales de los Gobiernos Metropolitanos y Municipales, Capítulo IV Tasas Municipales”.

**Art. 566.** “Del COOTAD se establece: “...Las municipalidades y distritos metropolitanos podrán aplicar las tasas retributivas de servicios públicos que se establecen en este código, podrán también aplicarse tasas sobre otros servicios públicos municipales o metropolitanos siempre que su monto guarde relación con el costo de producción de dichos servicios”.

Considerando las definiciones anteriores se puede establecer que una tasa es un tributo en el cual el Estado por medio de la municipalidad correspondiente demanda del contribuyente el pago de un determinado valor por la prestación de un servicio.

Las tasas serán reguladas mediante ordenanzas, cuya iniciativa le corresponde al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, serán tramitadas y aprobadas por el correspondiente concejo municipal. Los servicios que se encuentran sujetos a tasa de acuerdo al artículo 568 del COOTAD son los siguientes:

- Aprobación de planos e inspección de construcciones;
- Rastro;
- Agua potable;
- Recolección de basura y aseo público;
- Control de alimentos;
- Habilitación y control de establecimientos comerciales e industriales;
- Servicios administrativos;
- Alcantarillado y canalización; e,
- Otros servicios de cualquier naturaleza”;

**Art. 568.** “Servicios Sujetos a tasas. Las tasas serán reguladas mediante ordenanzas, cuya iniciativa es privativa del Alcalde Municipal, tramitada y aprobada por el respectivo Concejo”.

En la **Ley Organiza del Servicio Público, Registro Oficial 294, del 6 de octubre del 2010**. En el Título III Del Régimen de Administración del talento humano. Capítulo I De los deberes, Derechos y Prohibiciones.

**Art. 22.** “Deberes de las o los servidores públicos: literal e) Velar por la economía y recursos del estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias.

h) Ejercer sus funciones con lealtad Institucional, rectitud y buena fe, sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe

y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia rindiendo cuentas de su gestión.

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción ocultamiento o inutilización”.

En el **Acuerdo N° 039-CG, Contraloría General del Estado, publicado en SUP. R.O.N°87 del 14-dic-2009**, “Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”

#### **Norma 400 Actividad de control.**

“La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información”.

En la **Ordenanza General de Mercados Minoristas, aprobada y discutida por Ilustre Consejo Cantonal en sesiones del 4 al 17 de Julio del 2001.**

**Art. 1.** “La presente ordenanza tiene por objeto regular el servicio de los mercados Municipales del Cantón Ambato”.

**Art. 2.** “Los Mercados Municipales son centros comerciales de servicio público que se destinan a la venta por menor de artículos alimentos y otra clase de mercaderías”.

### CAPITULO III, De la Dirección de Servicios Públicos.

**Art. 6** “Son atribuciones y deberes del Director de servicios públicos.

**Numeral 7.** Vigilar la recaudación de las tarifas de utilización de los puestos y dirigirse al Jefe de la Dirección Financiera, cuando se produzca alguna irregularidad.

**Numeral 8** Llevar a conocimiento del señor Alcalde, Dirección de Personal, informes relacionados con el comportamiento de los subalternos que no se compadezca con la dignidad el orden y la moral del servidor público en el desempeño de sus funciones y que menoscabe el prestigio de la Municipalidad”.

### CAPITULO IV, de los usuarios de los mercados

**Art. 11** “Los vendedores o usuarios de los mercados se clasifican en:

- Usuarios permanentes; ocupa en forma continua el área adjudicada.
- Usuarios transitorios con autorización esporádicamente el espacio”.

**Art. 24** “Todo usuario estará obligado a pagar anual o diariamente la y tarifa que le corresponda por la utilización permanente o transitoria del área o puesto asignado”.

En la **Reforma al artículo 42 de Ordenanza General de Mercados Minoristas, Publicada el 31 de agosto 2005 en resolución de Consejo N0.587 CAPITULO VII**, de la tarifa del sistema de recaudación.

**Art. 42.** “La tarifa mensual por ocupación de puestos en plazas y mercados y centros de comercios populares en la ciudad de Ambato serán los siguientes y entraran en vigencia a partir del 2005”.

**Art. 43.** “Los usuarios permanentes de puestos de venta en los mercados Municipales deberán efectuar el pago de la tarifa correspondiente al Recaudador del mercado, a través del ticket pre impreso emitido por la sección Rentas”.

**Art. 44.** “Los recaudadores de mercados estarán sujetos al control y supervisión de la Dirección Financiera en aspectos de recaudación control y supervisión de la dirección de Servicios Públicos en aspectos administrativos.

Los artículos de ley indicados, apoyaran la realización de la presente investigación por cuanto el sujeto investigado que es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, su legislación se basa en leyes vigentes que regulan su accionar institucional.

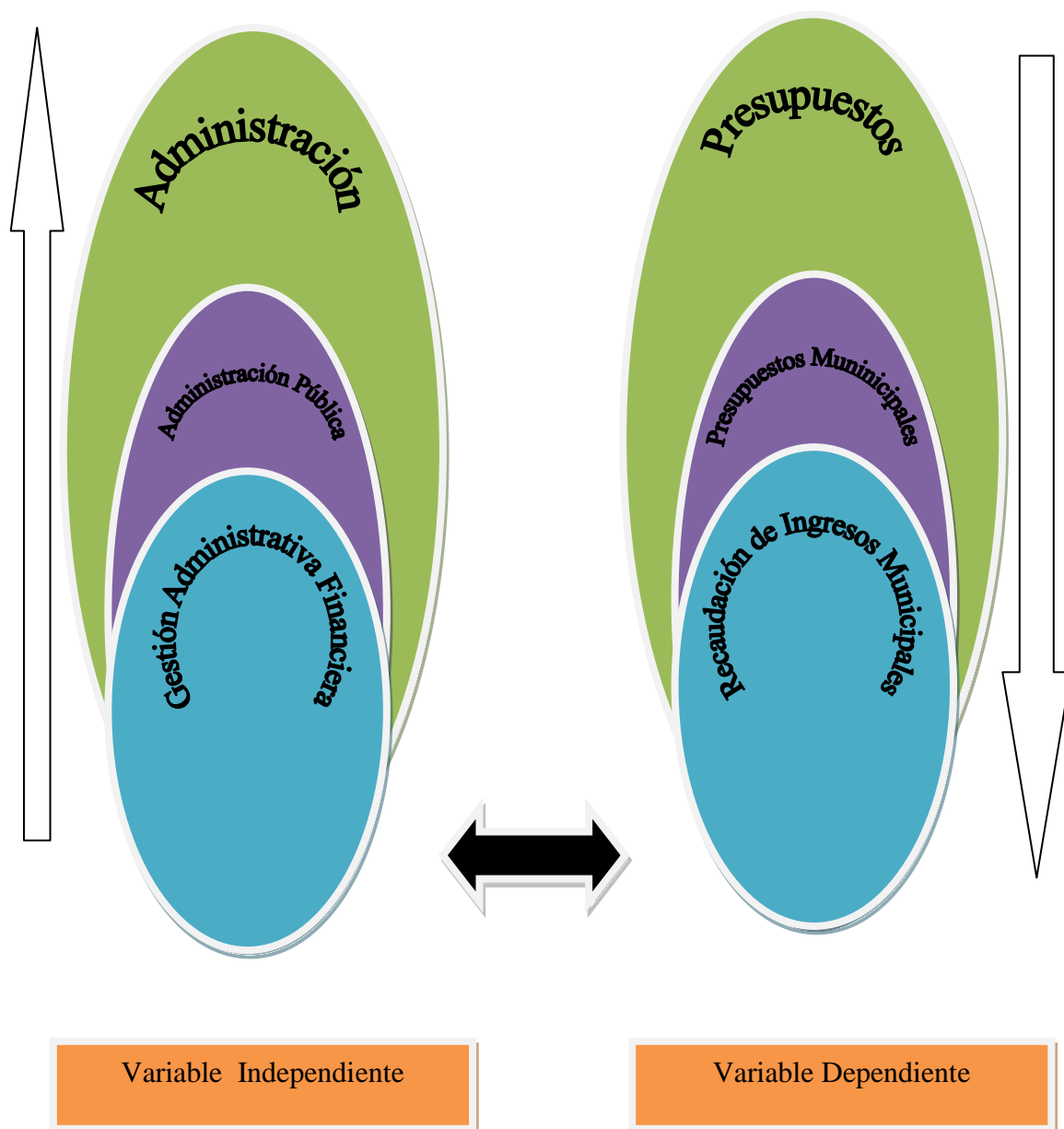
Las ordenanzas municipales que son un conjunto de normas u órdenes que se dan para el buen funcionamiento de una ciudad, son dictadas por la máxima autoridad municipal y sirven para desarrollar todos los procesos del municipio en concordancia con las disposiciones constantes en las leyes”.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de Inclusión interrelacionados

#### 2.4.1.1. Superordenación Conceptual

Gráfico 6: Superordenación Conceptual



Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Alejandro Álvarez



### 2.4.1.2. Subordenación Conceptual

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa Financiera**

**Gráfico 7: Subordenación Conceptual**



**Fuente: Luis Herrera**

**Elaborado por: Alejandro Álvarez**

**VARIABLE DEPENDIENTE: Recaudación de Ingresos**

**Gráfico 8: Recaudación de Ingresos**



**Fuente: Luis Herrera**

**Elaborado por: Alejandro Álvarez**

## **2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

### **2.4.2.1. Marco conceptual variable independiente**

Se aprecia como variable independiente la débil gestión administrativa financiera a la recaudación por arrendamientos de plazas y mercados, de inspección de construcciones y ocupación de la vía pública; para cuyo fin es concerniente tomar en cuenta algunos conceptos básicos como:

### **2.4.2.2. Concepto de Administración**

La mayoría de autores definen a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos que cada organización se fije de antemano.

Como señala **Chávez P. (2010: pg. 35)**. *“Es la conducción de un organismo social al logro de sus objetivos, de manera eficiente y eficaz, a través del proceso administrativo.”*

### **2.4.2.3. Importancia de la Administración**

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad. Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

Según: **Reinoso V, (1984: pg.785)**. Al referirse sobre la importancia de la Administración señala:

En verdad, entre más grande sea la organización mayores serán los problemas de planificación y más complejos los procesos de controlar las actividades individuales de unidades esparcidas a lo largo y ancho del país, o inclusive en países extranjeros. Por esta razón muchas firmas han iniciado la centralización de ciertas funciones de planificación y control a fin de ubicar los informes y acciones correctivas necesarias más cerca de la escena de la actividad...”

#### **2.4.2.4. Moderno enfoque de la administración**

Los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa e institución, independientemente cual sea la actividad económica de estas, si no tiene un sistema muy organizado, y muy claro para poder mejorar cada día el servicio hacia los clientes no podrá ser una empresa exitosa.

#### **2.4.2.5. Procedimientos Administrativos**

##### **Organización**

A través de la organización se determina la forma de llevar acabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

Según: **Reinoso V, (1984: pg.456)**. *“Por ello la planificación es la selección de objetivos y metas coherentes y de los medios adecuados para su ejecución.”*

## **Integración**

Es la función a través del cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

Según: **Reinoso V, (1984: pg.685)**. Sobre integración señala:

Para mi criterio el elemento administrativo de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de un adecuado y efectivo reclutamiento, selección, inducción y selección, contratación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura de una empresa.

## **Dirección**

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

La dirección de la empresa es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Según: **Reinoso V, (1984: pg.712)**. Al referirse con la Dirección dice:

...la dirección de empresas se muestra a los ojos del observador como un proceso dinámico, fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos niveles de la organización, desempeñan las múltiples funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es, pues y solamente a través del esfuerzo humano, que los demás recursos resultan útiles para cubrir las necesidades y aspiraciones de las sociedades humanas contemporáneas...la mayoría de las veces, el concepto gerencial incluye un grupo de personas que formalmente han sido designadas para planificar, dirigir, coordinar o controlar el trabajo y las responsabilidades de otras personas. Este hecho es típico de la organización empresarial actual.

## **Control**

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Según: Reinoso V, (1984: pg.771). Sobre control nos indica que:

Si todas las personas que trabajan fuesen perfectas, no habría necesidad de controles. Todo marcharía de acuerdo con el plan...Pero todas cometen errores, son olvidadizas, omiten acciones, toman decisiones desacertadas, pierden la calma, es decir, se comportan como seres humanos. Puesto que las personas jamás podrán alcanzar la perfección, se hace necesario poner en vigor controles que impidan que se produzcan errores, o para descubrir lo que funciona mal y ponerle remedio. Para llevar a cabo esto, el Ejecutivo tiene que mantener una vigilancia estrecha de todo cuanto sucede. El control adecuado depende de una corriente de información significativa, precisa y oportuna que corra de arriba abajo y de un lado a otro de la organización.

Es tan importante que muchos administradores en la práctica no saben delimitar si están planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación. El control municipal permite al ejecutivo y a sus dependencias municipales vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evalúa su realización, detecta desviaciones y propone medidas correctivas, fortaleciendo con ello la toma de decisiones. Es una etapa necesaria en la administración, pues aunque el ayuntamiento cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el alcalde no podrá verificar cual es la situación real si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos cumplen con los objetivos. El control municipal es responsable de mostrar que los hechos concuerden con los planes municipales.

#### **2.4.2.6 Tipos de Administración**

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se

busca la de un organismo de tipo privado con ánimos de lucro, estamos en la administración privada.

### **Administración Pública**

Según el Doctor: **Reinoso V, (1984: pg.181)**. Tomado de **Luther G.**, dice que: *“la administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales”*.

La mayoría de los autores definen la administración pública como es la que se da en los organismos que buscan satisfacer necesidades de carácter general o social casi siempre sin finalidades de lucro y que se halla dirigida a los sujetos denominados ciudadanos.

**Según el Art. 227** de la Constitución de la República del Ecuador *“Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transferencia y evaluación”*.

### **Finalidad de la Administración Pública**

Uno de los fines de la administración pública es brindar servicio a la colectividad a través del cumplimiento de las disposiciones emitidas para estas entidades.

Se puede añadir que en la Administración Pública en la actualidad se ha multiplicado y extendido su actividad, como es el caso del Área Social puesto que abarca algunos campos como podemos citar: educación, impacto ambiental seguridad social, servicios sociales, deportes, cultura, espectáculos públicos.

La administración pública, siendo responsable del desenvolvimiento y desarrollo de los pueblos, se ha preocupado siempre por la colectividad, por lo que se ha visto en la obligación de brindar mayor atención en las áreas de mayor impacto como la educación, brindando una instrucción gratuita a fin de combatir el analfabetismo, en la salud otorgando atención médica gratuita, se ha preocupado por brindar seguridad y protección a los ciudadanos por intermedio de la policía nacional y el ejército.

La administración Pública en el área de cultura ha sido la pionera en ofrecer eventos culturales para educar a la comunidad.

Con el fin de normar todos los servicios que brinda, la administración se ha visto obligada a dictar, aprobar y aplicar ordenanzas que regule el control de los procedimientos de los servicios que brinda la institución; como retribución de esto, los ciudadanos deben aportar a la Administración Pública el pago de tributos mediante impuestos, tasas, contribución de mejoras, etc.

Toda Administración pública o privada con el fin de cumplir con sus metas y objetivos, se ha planteado planes y programas para dar un mejor servicio, los mismos que deben tener un control de los procesos que se desenvuelve dentro de la empresa.

Según: **Reinoso V, (1984: pg.181)**. Señala que:

La administración pública en consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encargan, por mandato legal, de tramitar los negocios públicos que se les ha asignado, pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la administración pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades del poder legislativo, puesto que existe muchos de administración en la elaboración de leyes Abarca asimismo las funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas



civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo, etc. En esta forma la administración pública puede ser: legislativa, ejecutiva, judicial, etc.”

### **Administración Privada**

Es una rama especial de la ciencia de la administración y actualmente constituye el eje del sistema de vida del mundo occidental amparada en el derecho de propiedad incluida en la mayoría de las cartas constitucionales de las naciones.

Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

De acuerdo con el concepto extraído del Internet dice lo siguiente:

Es la entidad con fines lucrativos, la cual tiene ingresos gracias al giro de dicha entidad. Y consta de prestar un servicio o de realizar una producción para la comunidad pero de manera indirecta. Como esta entidad consta de la toma de decisiones propias, sin intervención del gobierno como en la administración pública.

Es una rama especial de la ciencia de la administración y como tal se halla formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las exigencias de la política.

### **Gestión Administrativa y Financiera**

Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. Apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de

servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.

### **Gestión Administrativa**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que: *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”*

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

### **Gestión Financiera**

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

#### **2.4.2.2. Componentes de la Variable Dependiente**

Se considera como variable dependiente la deficiente recaudación de ingresos por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato sobre arrendamientos de plazas y mercados, de inspección de construcciones y ocupación de la vía pública, para lo cual es procedente tomar en cuenta algunos conceptos básicos.

### **2.4.2.3. Presupuesto**

Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

Son estimaciones económicas previas sobre lo que en un futuro inmediato va a ingresar en el municipio, a partir de los cuales se podrán realizar gastos para el cumplimiento de las obras y acciones. Y es que para poder gastar, debemos contar con recursos suficientes para hacerlo. Es necesario entonces, para elaborar el presupuesto de egresos, considerar el monto disponible de los ingresos del municipio.

#### **Presupuesto como instrumento de la gestión institucional**

Según **Oswaldo A. (1993; pg 26-27)**. Señala que:

Es necesario que el instrumento presupuestario se le otorgue la cualidad de ser útil para la propia gestión interna de la entidad. En la medida que representa el plan de acción de la institución, debe constituirse en un elemento básico para el seguimiento de la gestión.

Este aspecto resulta fundamental, ya que debe evitarse la práctica corriente de las empresas públicas, que formulan presupuestos en base a metodologías idóneas para reflejar la programación de su gestión y posteriormente, a requerimiento de las oficinas de presupuesto elaboran otro para su aprobación formal por los niveles superiores, esto además de la pérdida de tiempo útil de las unidades de presupuesto de las instituciones, ha provocado que muchos presupuestos no representen la verdadera programación institucional, con la cual se desvirtúan los estudios y análisis que a nivel global realicen las oficinas centrales y otras unidades del ejecutivo nacional.

La planificación del desarrollo económico en los países de América Latina creo la necesidad de transformar el presupuesto fiscal tradicional en un instrumento que

pudiera expresar en el corto plazo los políticos, acciones, metas y objetivos propuestos en los planes de desarrollo a efecto de poder ejecutarlos y evaluar sus resultados.

Para tal efecto la técnica en reemplazo del presupuesto tradicional fue que se denominó presupuesto por programas.

Se conceptúa al presupuesto como el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la parte del programa anual del gobierno, ya sea una institución, un sector, un ministerio, una región, etc. En las que están implícitos todos los elementos de la programación. Es un instrumento de gobierno de administración y de planificación es un acto legislativo directo o delegado.

Los elementos de la programación son los objetivos y los medios, estos últimos están constituidos por las acciones, los recursos humanos, materiales y servicios de terceros así como los recursos financieros para alcanzar los objetivos.

El presupuesto es un conjunto de documentos que deben estar estructurados sobre la base de una metodología apropiada que permita no solo difundir su contenido sino también interpretarlo.

#### **2.4.2.4 Tipos de Presupuesto**

Es así como se pueden señalar distintos tipos de documentos presupuestarios entre ellos tenemos: El presupuesto analítico, presupuesto sintético y presupuesto resumen.

##### **Presupuesto Analítico**

Es el que refleja el mayor nivel de separación del programa anual de gobierno y es el que permite que el presupuesto sea un instrumento de administración.

### **Presupuesto Sintético**

Es el que se utiliza para la etapa de discusión y aprobación legislativa, constituye una versión agregada del presupuesto analítico, generalmente se lo realiza en términos comprensibles y de varias formas de análisis e interpretación con sus diversos objetivos y fines en las áreas donde vayan a ser entendidas con sus incrementos y rebajas de acuerdo al presupuesto del año anterior para que los honorables asambleístas les sean asimilables para su respectiva discusión.

### **Presupuesto Resumen**

Es el documento que expresa, en forma clara y extractada, el programa de gobierno en el campo presupuestario y permite el conocimiento de este por parte de la opinión pública.

### **Presupuesto por programas:**

Tiene como función adecuar e incorporar en el corto plazo los objetivos y metas de largo y mediano plazo establecidos en la plataforma presupuestaria, determina los recursos humanos y materiales necesarios y asigna los recursos financieros. El presupuesto por programas no constituye un fin sino un medio para lograr los objetivos y metas preestablecidas. Para que el presupuesto pueda cumplir cabalmente con las funciones que le corresponden es indispensable que se apliquen principios o normas técnicas.

#### **2.4.2.5. Principios del Presupuesto**

El Presupuesto está constituido por los siguientes principios.

**Integridad:** En la actualidad, la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

Un instrumento del sistema de planificación;  
El reflejo de una política presupuestaria única;  
Un proceso debidamente vertebrado; y  
Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

**Programación:** Establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.

**Universalidad:** Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este solo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la “prohibición” de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

**Exclusividad:** En cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas. No obstante, de que en la mayoría de los países existe legislación expresa sobre el principio de exclusividad, en los hechos no siempre se cumplen dichas disposiciones legales.

**Claridad:** Este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de

desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

**Especificación:** Este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

En materia de gastos para la aplicación de esta norma, es necesario alejarse de dos posiciones extremas que pueden presentarse; una sería asignar una cantidad global que serviría para adquirir todos los insumos necesarios para alcanzar cada objetivo concreto y otra, que consistiría en el detalle minucioso de cada uno de tales bienes y servicios.

**Periodicidad:** Este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un periodo presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.

**Continuidad:** Se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros. De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

Esta norma postula que todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

**Flexibilidad:** A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: administración, gobierno y planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

**Equilibrio:** Este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aun cuando este depende en ultimo termino de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

### **Categorías presupuestarias o niveles programáticos**

A efectos de hacer posible un mejor proceso presupuestario a la vez que contribuir con una adecuada división del trabajo y a la estructuración o modificación de la organización de acuerdo a los requisitos de la técnica programática, detectando diferencias estructuradas ha sido necesario mantener varios niveles de programación a los cuales se les denomina también categorías presupuestarias que sirve para presentar en forma desagregada los objetivos y metas estipuladas en el plan y son los siguientes:

- Programa
- Subprograma
- Actividad



**Programa:** Es el instrumento mediante el cual el Estado cumple sus funciones, procurando la realización de objetivos y metas cuantificables a través de acciones y obras específicas e integradas, coordinando los recursos humanos, materiales y financieros, con costos globales y unitarios mensurables, cuya ejecución se encarga a organismos competentes de alto nivel.

**Subprograma:** Es la división de algunos programas complejos, destinada a facilitar la ejecución en un campo específico, en el que se fijan metas parciales cuantificables y que deben realizarse por unidades de operación determinadas, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados a un costo global y unitario.

**Actividad:** Es una categoría programática cuya producción es intermedia y, por tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios y, por tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.

**Información presupuestaria:** Toda la información sobre el proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por la página web institucional u otros medios sin perjuicio de las acciones obligatorias establecida en la ley para el acceso y la transparencia de la información pública. Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, que por razones de fuerza mayor no disponen de un dominio web institucional, utilizarán medios apropiados a sus condiciones. Los ejecutivos de los gobiernos autónomos descentralizados remitirán trimestralmente, la información financiera y presupuestaria, a través de documentos físicos y medios digitales, de sus cédulas presupuestarias y balances financieros, al ente rector de la finanza pública y al ente técnico rector de la planificación nacional, para efectos de consolidación de la información financiera nacional. En el caso de incumplimiento deliberado de

esta obligación será sancionado con el veinticinco por ciento (25%) de la remuneración básica unificada de la máxima autoridad.

La administración financiera de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser acorde y cumplir con las disposiciones legales respecto de los principios, normas y procedimientos técnicos que se establecen en materia contable y presupuestaria del sector público no financiero.

Según la COTAD en su artículos indica:

**Art. 220.** Referencia a las disposiciones normativas.- La estructura del presupuesto se ceñirá a las disposiciones expresamente consignadas en este código, en la ley respectiva, en la reglamentación general que expedirá el gobierno central y en la normativa que dicte el gobierno autónomo descentralizado respectivo.

**Art. 221.** Partes del presupuesto.- El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados constara de las siguientes partes:

- **Ingresos;**
- **Egresos; y,**
- **Disposiciones generales.**

El presupuesto contendrá, además, un anexo con el detalle distributivo de sueldos y salarios.

El presupuesto obligatoriamente contemplara el respectivo financiamiento para dar cumplimiento a los contratos colectivos, actas transaccionales o sentencias dictadas sea por los tribunales de conciliación y arbitraje o, los jueces laborales o constitucionales.

**Art. 222.** Agrupamiento del presupuesto.- Los ingresos del presupuesto se agruparan por títulos y capítulos y se distribuirán por partidas. Los egresos se agruparan por programas, subprogramas y proyectos, conforme a la normativa vigente.

Las disposiciones generales que no se estuvieren establecidas en la ley o en un reglamento general sobre la materia, contendrán las normas necesarias para el mejor cumplimiento del presupuesto.

**Art. 223.** De los Ingresos

Títulos.- Los ingresos presupuestarios se dividirán en los siguientes títulos:

Título I. Ingresos tributarios

Título II. Ingresos no tributarios; y,

Título III. Empréstitos.

**Artículo 224.** Formas de clasificación de los ingresos.- Los gobiernos autónomos descentralizados dentro de su normativa correspondiente y en concordancia con la normativa de las finanzas públicas vigente, establecerán las formas de clasificación de los ingresos.

**Art. 225.-** Ingresos tributarios

**CAPÍTULOS BÁSICOS.-** Los ingresos tributarios comprenden las contribuciones señaladas en este código y se dividirán en los tres artículos básicos siguientes:

Capítulo I.- Impuestos, que incluirán todos los que corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados, por recaudación directa o por participación.

Capítulo II.- Tasas, que comprenderá únicamente las que recaude la tesorería o quien haga sus veces de los gobiernos autónomos descentralizados, no

incluyéndose, por consiguiente, las tasas que recauden las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo III.- Contribuciones especiales de mejoras y de ordenamiento, que se sujetaran a la misma norma del inciso anterior.

**Art. 226.** Ingresos no tributarios

Clasificación.- Los ingresos no tributarios se clasificaran en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Rentas patrimoniales, que corresponderán los siguientes grupos:

- a) Ingresos provenientes del dominio predial (tierras y edificios);
- b) Utilidades provenientes del dominio comercial;
- c) Utilidades provenientes del dominio industrial;
- d) Utilidades de inversiones financieras;
- e) Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público

Capítulo II.- Transferencias y aportes con los siguientes grupos:

- a) Asignaciones fiscales;
- b) Asignaciones de entidades autónomas, descentralizadas o de otros organismos públicos; y,
- c) Transferencias del exterior.

Capítulo III.- Venta de activos, con los siguientes grupos:

- a) De bienes y raíces; y,
- b) De otros activos.

Capítulo IV.- Ingresos varios, que comprenderán los que no deben figurar en ninguno de los grupos anteriores incluidas donaciones.

**Art. 227.-** Empréstitos

Clasificación.- Los empréstitos se clasificaran en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Internos

Capítulo II.- Externos

**De los Gastos**

**Art. 228.-** Agrupamiento del gasto.- Los egresos del fondo general se agruparan en áreas, programas, subprogramas, proyectos y actividades. En cada programa, subprograma, proyecto y actividad deberán determinarse los gastos corrientes y los proyectos de inversión, atendiendo a la naturaleza económica predominante de los gastos, y deberán estar orientados a garantizar la equidad al interior del territorio de cada gobierno autónomo descentralizado.

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

**Art. 229.** Unidades de asignación.- Todos los gastos que realicen las dependencias y servicios de los gobiernos autónomos descentralizados tienen que incluirse en una unidad de asignación.

Serán unidades de asignación los programas, subprogramas, proyectos y actividades.

**Art. 230.** Áreas.- El presupuesto de gastos comprenderá las siguientes áreas:

- a) Servicios generales.- La función de servicios generales comprende aquellos que normalmente atiende la administración de asuntos internos de la entidad y el control del cumplimiento de la normativa de los gobiernos autónomos descentralizados.
- b) Servicios sociales.- La función de servicios sociales se relaciona con los servicios destinados a satisfacer necesidades sociales básicas;
- c) Servicios comunales.- La función de servicios comunales se refiere a las obras y servicios públicos necesarios para la vida de la comunidad;
- d) Servicios económicos.- La función de servicios económicos se refiere primordialmente a la provisión de las obras de infraestructura económica del territorio de cada nivel de gobierno; y,
- e) Servicios inclasificables.- Aquellos que no están previstos en los conceptos anteriores.

**Art. 231.-Clasificación.-** Los gobiernos autónomos descentralizados, dentro de su normativa correspondiente y en concordancia con la normativa vigente en finanzas públicas, clasificarán sus gastos.

**Art. 232.- Eliminación de programas.-** Los gobiernos autónomos descentralizados, de conformidad con sus necesidades, podrán prescindir de cualquier programa o crear uno nuevo.

#### **2.4.2.6. Programación del Presupuesto**

**Art. 233.- Plazo.-** Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución de la ley.

**Art. 234.-** Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

A fin de hacer posible su evaluación técnica, las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Según la Agencia **de desarrollo económico y virtual** ubicada en el Internet

En estos tiempos la democracia moderna, es la incorporación a la participación ciudadana para enriquecerse de la acción del gobierno local, acercando a que tomen decisiones más a la población. Esto significara que el Municipio vea al presupuesto participativo como la construcción de una estrategia participativa para el Desarrollo Humano Local Sostenible.

Las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del sector Público y de las Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos establece la norma 406 Gestión Administrativa y Financiera, en la que se establece los siguientes títulos que intervienen en la recaudación de ingresos.

- Unidad de Administración Financiera
- Planificación
- Sistema de registro
- Delimitación precisa de la autoridad y utilización racional de los recursos.
- Aplicación de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión de la entidad.

- Establecimientos de programas de inducción, capacitación y actualización para directivos y en especial para el personal de recaudaciones de Tesorería del Municipio.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.
- Venta de bienes y servicios.

## **2.5 HIPÓTESIS**

**H1:** La Gestión Administrativa Financiera mejora la recaudación del ingreso por arrendamientos de plazas y mercados, construcciones, medio ambiente y ocupación de vías, en el periodo 2012.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

- Variable Independiente: Gestión Administrativa Financiera
- Variable Dependiente: Recaudación de Ingresos



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque

Este estudio de investigación se sustentó dentro del enfoque predominantemente del método cuantitativo y cualitativo, pues se realizó el análisis de las cantidades y cualidades del problema.

**Método Cuantitativo.-** Cuando se aplican métodos cuantitativos se miden características o variables que puedan tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico. Aquí se realizan las técnicas experimentales aleatorias y estudio de muestra.

**Método Cualitativo.-** Consiste en descripción detallada de situaciones, eventos, personas, interacción y comportamientos que son observables.

Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como los describe.

La complementariedad entre los enfoques cuantitativo se puede dar siempre que no se los otorgue una relación directa entre los paradigmas.

#### 3.2. Modalidad básica de la Investigación

##### 3.1.2 Investigación de campo

Según **Herrera L y otros (2008: pg. 103)**, *“Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce.”*

El mismo objeto de estudio es decir cómo influye la Gestión Administrativa Financiera en la recaudación de ingresos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, sirve de fuente de información para

el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etc.

El trabajo de campo se refiere a hacerlo en el lugar de los hechos en donde el investigador interviene con cada uno de los involucrados del mismo, lo que permitirá el análisis a profundidad y así poder emplear una estrategia que adecue la gestión financiera administrativa en la obtención de una eficiente recaudación de ingresos municipales y por lo tanto un aumento de los mismos, que a su vez se traduce en más y mejores obras para la ciudadanía.

### **3.1.3 Investigación bibliográfica documental**

Para **Samperrí R. (2010: pg. 80)**. Indica que:

“Este tipo de investigación tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas.”

Por tanto como tipo, de investigación se utiliza por que la investigación bibliográfica puede llegar a valiosos aportes teóricos y presentar conclusiones científicas en la medida en que el proceso lleve al esclarecimiento de hechos y así ser objeto de un análisis que llegue más allá del ejercicio intelectual de recopilar y ordenar datos, puede abordar redefiniciones importantes que sirvan de base a nuevas propuestas de trabajo.

Se trabajará con la modalidad documental o bibliográfica por ser necesario obtener de la unidad, ordenanzas, reglamentos, resoluciones y procedimientos, que dispone la entidad lo que nos ayudara a revelar, conocer, comparar y profundizar la investigación a fin de detectar errores u omisiones para el control en campo, en base a lo dispuesto en las ordenanzas, haciéndolo de manera complementaria y específica en cuanto a la movilidad de personas, vehículos, comerciantes, bienes de dominio público, uso de la vía pública y el apoyo a la

ejecución de las resoluciones sancionatorias y su incidencia en la recaudación de ingresos municipales.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.2 Investigación exploratorio**

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

Los estudios exploratorios en la investigación permiten aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

#### **3.3.3 Investigación descriptiva**

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a profundidad de los conocimientos se refiere.

Este tipo de investigación a su vez puede clasificarse en:

a) **Estudio de Variables:** su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características de un grupo, sin establecer relaciones entre esta, en ella no se formulan hipótesis y las variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación.

b) **Investigación Correlacional:** este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables.

Para Aguilar R (1996: pg. 78) *“los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables,”*

En la investigación la asociación de variables se representa en la variable Independiente: Gestión administrativo financiera municipal y en la variable Dependiente: recaudación de ingresos municipales. En este sentido el alcance de la investigación será correlacional ya que la finalidad es generar una asociación de las variables para este contexto particular establecer el cambio.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Según **Herrera L. y otros (2008: pg. 107). Define la población:**

Como la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características, en muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

El nivel de estudio está integrado por el personal involucrado en las áreas de recaudación de arrendamientos de plazas y mercados, unidades de control y usuarios.

El universo de estudio está integrado por el personal involucrado en las áreas de arrendamiento de plazas y mercados, tesorería, servicios públicos y agencia de orden y control ciudadano.

**Tabla 1: Referencia de la población**

POBLACIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Arrendatarios de puestos en plazas y mercados	4000	47,57%
Directores	2	0,03%
Personal Administrativo	5	0,06%
Recaudadores	3	0,04%
Personal de Control	16	0,19%
USUARIOS	5183	51,12%
TOTAL	9209	100%

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### 3.4.2 Muestra

**Según Herrera L. (2008: pg. 107).** Menciona que: “...la muestra consiste en seleccionar una parte de los elementos de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.”

La muestra, para ser confiable, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que por más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de esta y el resultado del universo; esta diferencia es lo que se conoce como error de muestreo, y por lo tanto existe mayor confiabilidad de los resultados.

El comportamiento de la generalidad de la población se puede expresar tanto en un gran número de personas como en el de una pequeña muestra que es la que debemos buscar una muestra que sea representativa del comportamiento que queremos observar.

La población de inspectores, supervisores, personal administrativo, recaudadores es manejable ya que no amerita aplicar la muestra, pero la población por parte de los usuarios que constituye toda la población del cantón Ambato es necesario aplicar la muestra por frecuencia de uso del suelo por construcciones, uso de la vía pública y arrendamiento de plazas y mercados.

### **Cálculo de la muestra**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se considera un nivel de confianza del 95%, con un margen de error que no excede del 5%, si la población es de 9209 usuarios que ocupan diaria y semanalmente, que tamaño tendrá la muestra que se va a tomar, si se tiene la probabilidad de éxito que ocurra en un 50% y la probabilidad de fracaso que no ocurra un evento del 50%.

Donde

$n$  = es el tamaño de la muestra;

$z$  = es el nivel de confianza;

$p$  = es la variabilidad positiva

$q$  = es la variabilidad negativa

$N$  = es el tamaño de la población

$E$  = es la precisión o el error

Datos

$NC = 95\%$

$Z = 1,65$

$E = 5\% = 0,05$

$N = 9209$

$p = 50\% = 0,5$

$q = (1 - p)$

$q = (1 - 0,5)$

$q = 0,5$

Formula población finita

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

$$n = \frac{(1,65)^2 (9209)(0,50)(0,5)}{(9209-1)(0,05)^2 + (1,65)^2(0,50)(0,5)}$$

$$n = \frac{6268}{24}$$

$$24$$

$$n = 264$$

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplicó la fórmula de la población finita por proporción, por conocer el número de personas que intervienen en el proceso de pagos por arrendamiento de plazas y mercados, permisos de construcción, ocupación de la vía pública y permisos ambientales.

Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es de 264 personas, equivalente al 6,15% de personas, se determina el tamaño de la muestra utilizando el muestreo probabilístico por conglomerado, por cuanto la población se subdivide en unidades y está distribuido de la siguiente manera.

**Tabla 2: Determinación de la cuota de muestreo**

POBLACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Arrendatarios de puestos en plazas y mercados	4000	93,24%
Directores	2	0,05%
Personal Administrativo	5	0,12%
Recaudadores	3	0,07%
Personal de Control	16	0,37%
USUARIOS	264	6,15%
TOTAL	4290	100%

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

Se aplicará el muestreo probabilístico por conglomerado, por cuanto la población se divide en categorías, por lo que se toma muestras de cada una de ellas, al ser 3 recaudadores, 2 directores, 5 administrativos y 16 personas de control, es decir el 0,61% y 4264 entre usuarios y arrendatarios de puestos y mercados que suman el 99,39%.



**Tabla 3: Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión Administrativa Financiera**

**3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**3.5.1. Operacionalización de la variable Independiente: Gestión Administrativa Financiera**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>La Gestión Administrativa Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una institución para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una institución esta responsabilidad la tiene: el gestor financiero y su equipo de trabajo.</p>	Estructura control	Procedimientos	<p>Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública son los adecuados?</p> <p>Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por el control de los permisos de construcción son los adecuados?</p>	<p>Encuesta Anexo 1 y 2</p>
	Tesorería	Evaluación de recursos	<p>Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por el control de los arrendamientos de plazas y mercados son los adecuados?</p>	
	División de Contabilidad	Sistema automatizados	<p>Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por el control del medio ambiente son los adecuados?</p> <p>Realiza los depósitos en la municipalidad diariamente?</p> <p>Considera Usted que se debe implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externo?</p>	
	Unidad de Justicia Administrativa	Reglamento	<p>El personal es suficiente para cumplir con los procedimientos de control?</p> <p>Cumple con los procedimientos establecidos en las unidades de control?</p>	

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Tabla 4: Operacionalización de la Variable Dependiente: Recaudación de Ingresos**

**3.5.2. Operacionalización de la variable Dependiente: Recaudación de Ingresos**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.	División de Contabilidad	Recaudador	<p>Considera Usted que la recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control?</p>	Encuesta Anexo 1 y 2
	Presupuesto	Ingresos	<p>En el ejercicio de sus actividades cumple con los procedimientos establecidos en la unidad?</p>	
	Unidades de control	Usuarios	<p>Regularmente recibe controles por parte de tesorería en cuanto a los valores recaudados?</p>	
			<p>El control que efectúa la supervisión a la Recuperación de recaudaciones es idóneo?</p>	
			<p>Considera que el ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados?</p>	
			<p>Considera Usted que hay deficiencia en la recaudación de ingresos municipales?</p>	

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### **3.6 Plan de Recolección de Información**

Se recopilará la información para comprobar y verificar el problema presentado en las unidades de control a fin de buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta al personal de las unidades de control y a los usuarios de ocupación de las vías públicas sea por construcciones, medio ambiente y ocupación de vía pública, se recolectara información sobre la gestión administrativa, el control interno en los procesos de recaudación de ingresos y la incidencia para la ejecución presupuestaria.

El investigador realizará el acopio de la información en el periodo 2012, en las unidades de control del medio ambiente, servicios públicos, construcciones y agencia de orden y control ciudadano, mediante encuestas, aplicadas de forma libre y voluntaria, la misma que nos servirá de apoyo para determinar el grado de incidencia entre el control del proceso de recuperación de ingresos y la incidencia en el presupuesto.

Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis

### **3.7 Plan de Procesamiento de información**

Se realizará un análisis preliminar de datos y de información obtenida para determinar la calidad de la misma, a la información depurada se le ordenará y presentará en tablas de frecuencias con su cuadro representativo, lo que facilitará su posterior análisis. Siendo estas tabuladas para la investigación, tomando en cuenta toda la población del personal administrativo como usuario, integrando así el universo de estudio. A base del cuadro de operacionalización de variables, se redactan las preguntas del instrumento, siendo la encuesta una herramienta de

recopilación de datos adoptado y cumpliendo con los requisitos fundamentales de validez y confiabilidad.

La encuesta para esta investigación se enfoca en dos partes: Recabar datos generales y datos de diagnóstico para el incremento en la recaudación de ingresos municipales, las preguntas para la misma es conocida como método de evaluaciones sumarias, es decir con cuatro alternativas de respuesta, de carácter cerrado.

La representación de los datos se realizara a través del método tabular y gráfico para posteriormente elaborar una síntesis general de los resultados analizarlos e interpretarlos y emitir conclusiones de la investigación.

Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal que labora en las unidades de control, así como a los usuarios que utilizan las vías públicas. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron por medio de las encuestas, diseñadas tanto para el personal operativo como al usuario, las mismas que se tabularan en tablas de Excel, empleando gráficos circulares de Excel para su mejor expresión, demostrando también gráficamente la zona de rechazo del chi cuadrado.

Los datos obtenidos en la investigación son producto del enfoque cuantitativo y cualitativo obtenido en cuadros, según la estadística descriptiva e inferencial.

##### **4.1.1 Interpretación**

De datos obtenidos mediante encuestas realizadas al personal que labora en las unidades de control como construcciones, medio ambiente, servicios públicos y agencia de orden y control ciudadano.

## PREGUNTA N° 1

¿El control que efectúa la supervisión a la recuperación de recaudaciones es idóneo?

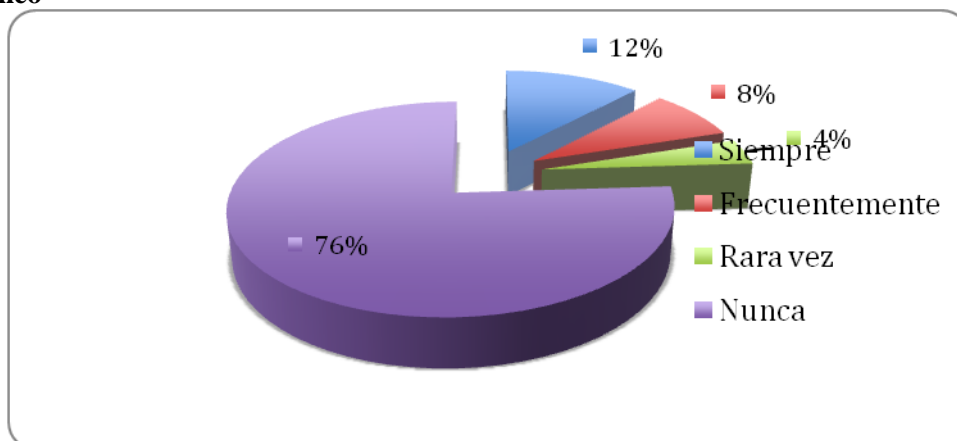
**Tabla 5: Control que efectúa la supervisión a la recaudación de recaudaciones idóneo**

Opción	f	f%
Siempre	3	12
Frecuentemente	2	8
Rara vez	1	4
Nunca	19	76
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 9: control que efectúa la supervisión a la recuperación de recaudaciones idóneo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

Según los resultados el 76% cree que el Municipio no realiza un control idóneo a la recuperación de recaudaciones, el 8% considera que con frecuencia es idóneo, el 4% piensa que rara vez realiza un control idóneo y el 12% considera que si realiza un control idóneo.

## INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica en forma demostrativa que el sistema de control interno aplicado por la municipalidad para la recuperación de recaudaciones no es el adecuado, por lo tanto se recomienda a los funcionarios municipales mejorar el mismo.

## PREGUNTA N° 2

¿Considera usted que la recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control?

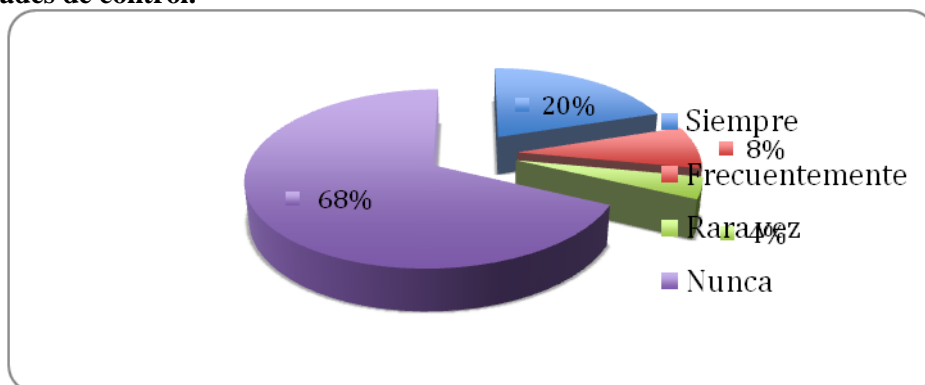
**Tabla 6: La recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control.**

Opción	f	f%
Siempre	5	20
Frecuentemente	2	8
Rara vez	1	4
Nunca	17	68
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 10: La recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

Con la encuesta realizada al personal administrativo se observa que el 68% indica que la recaudación de ingresos municipales no permite financiar el presupuesto de las unidades de control, un 8% considera que los ingresos frecuentemente cubren el presupuesto de estas unidades, el 2% que rara vez cubre el presupuesto y el 20% que nunca cubre el presupuesto de las unidades de control.

## INTERPRETACIÓN

El Gráfico muestra que la recaudación de ingresos municipales no permite financiar el presupuesto de las unidades de control, por lo que hace falta mejorar políticas y procedimientos a fin de tener resultados positivos.

### PREGUNTA N° 3

¿Considera Usted que se debe implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos?

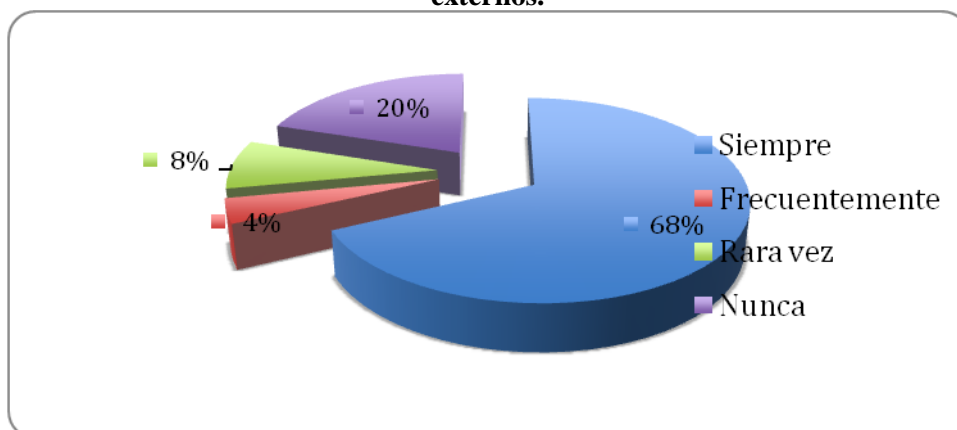
**Tabla 7: Implementación de nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos.**

Opción	f	f%
Siempre	17	68
Frecuentemente	1	4
Rara vez	2	8
Nunca	5	20
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 11: implementación de nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

De acuerdo con estos resultados se determina que el 68% está de acuerdo con implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos y por el contrario el 20% no está de acuerdo con implementar nuevos procesos, el 8% manifiesta que estos deben implementarse rara vez, y el 4% opina que estos deben efectuarse frecuentemente.

### INTERPRETACIÓN

Del Gráfico se deduce que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato requiere implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos a fin de mejorar las recaudaciones de estos recursos al igual que el desempeño de los funcionarios de estas unidades de control.



#### PREGUNTA N° 4

¿Considera Usted que hay deficiencia en la recaudación de ingresos municipales?

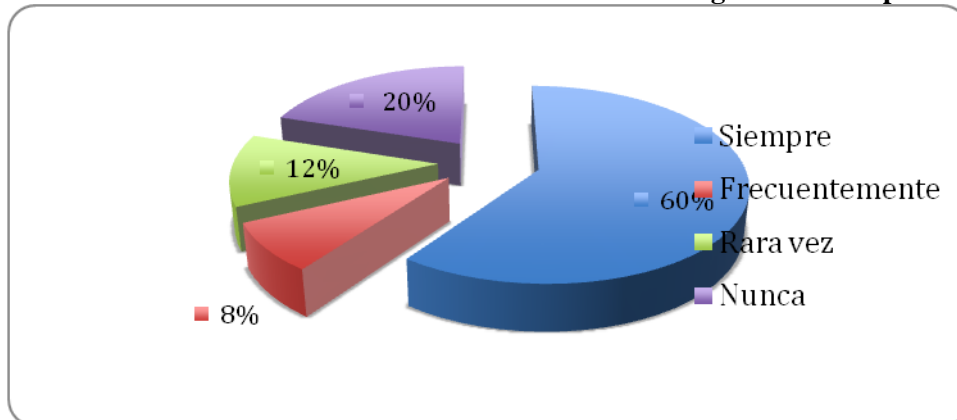
**Tabla 8: Existencia de deficiencia en la recaudación de ingresos municipales**

Opción	f	f%
Siempre	15	60
Frecuentemente	2	8
Rara vez	3	12
Nunca	5	20
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 12: Existencia de deficiencia en la recaudación de ingresos municipales.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

#### ANÁLISIS

El 60% reconoce que existe una deficiente recaudación de ingresos municipales y tan solo un 20% manifiesta lo contrario, el 12% considera que esto sucede rara vez, mientras que el 8% opina que esta deficiencia se da frecuentemente.

#### INTERPRETACIÓN

El Gráfico demuestra que existe una deficiente recaudación de ingresos, por tanto la mayoría opina que hace falta mejorar políticas y procedimientos a fin de perfeccionar la recaudación de ingresos, no solo incrementando las arcas municipales, sino también brindando un excelente servicio a la colectividad.

## PREGUNTA N° 5

¿En el ejercicio de sus actividades cumple con los procedimientos establecidos en la unidad de control?

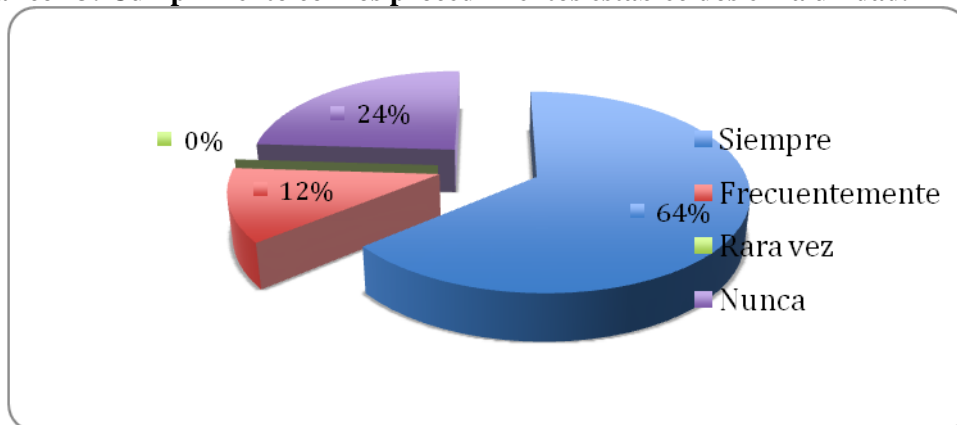
**Tabla 9: Cumplimiento con los procedimientos establecidos en la unidad de control.**

Opción	f	f%
Siempre	16	64
Frecuentemente	3	12
Rara vez	0	0
Nunca	6	24
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 13: Cumplimiento con los procedimientos establecidos en la unidad.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

El 64% cumple con la normativa y los procedimientos establecidos, el 12% lo hace frecuentemente y el 24% nunca lo hace, mientras que existe un margen del 0% inexistente que lo hace rara vez.

## INTERPRETACIÓN

Si bien la mayoría de funcionarios cumplen con los procedimientos establecidos, existe un considerable porcentaje que no lo hace o lo realiza con frecuencia. Los encuestados manifiestan que hace falta iniciativa de parte de las autoridades para generar buenas prácticas al interior de la municipalidad, mejorando el desempeño de los funcionarios en las unidades de control, al hacer que estos se centren a las normativas establecidas en cada unidad departamental.

### PREGUNTA N° 6

¿Considera que el ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados?

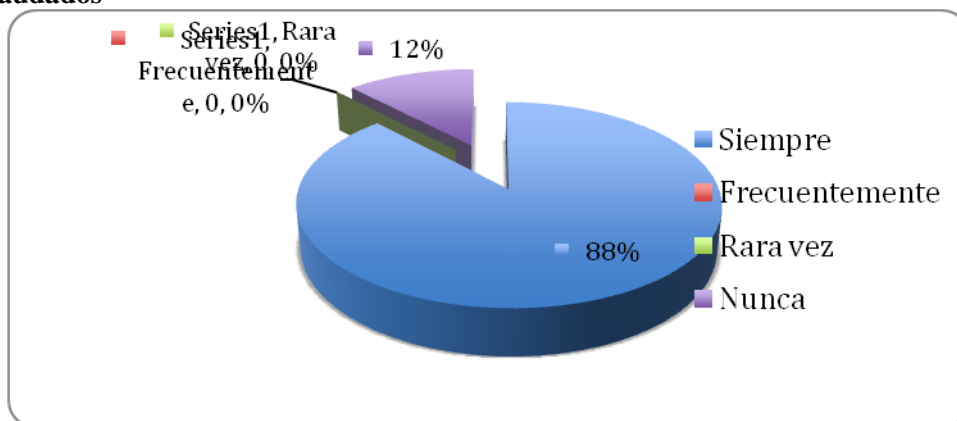
**Tabla 10: El ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados.**

Opción	f	f%
Siempre	22	88
Frecuentemente	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	3	12
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 14: El ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

El 88% de los encuestados manifiesta que el ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados, el 12% considera que no incide en los valores recaudados, mientras que existe un inexistente margen del 0% en el que el ausentismo eventual por parte de los inspectores incide frecuentemente y rara vez.

### INTERPRETACIÓN

Se podría considerar dos cosas que hay insuficiente personal o que en realidad hay un alto grado de ausentismo que si incide en los valores recaudados por parte de la municipalidad, lo cual es muy perjudicial para la área financiera, ya que se está dejando de percibir recursos económicos a tiempo, lo cuales podrían ser canalizados hacia otras actividades o proyectos en beneficio de la misma colectividad.

## PREGUNTA N° 7

¿Regularmente recibe controles por parte de tesorería en cuanto a los valores recaudados?

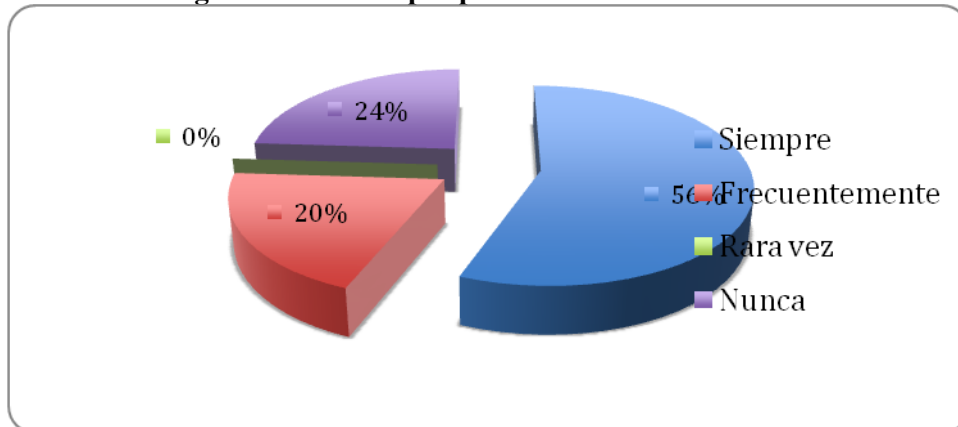
**Tabla 11: Con regularidad recibe por parte de tesorería valores recaudados.**

Opción	f	f%
Siempre	14	56
Frecuentemente	5	20
Rara vez	0	0
Nunca	6	24
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 15: Con regularidad recibe por parte de tesorería valores recaudados.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

Según los resultados el 56% de los funcionarios encuestados cree que tesorería posee un sistema que le permite llevar un control interno adecuado de la recaudación de ingresos, el 24% dice que no y el 20% afirma que frecuentemente

## INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica que la mayoría de los funcionarios encuestados opinan que el sistema de control interno aplicado por tesorería es el adecuado, pero también hay un porcentaje considerable de funcionarios que recomiendan incentivar a los contribuyentes con descuentos para que estos cancelen de manera más pronta sus obligaciones con la municipalidad.

## PREGUNTA N° 8

¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados?

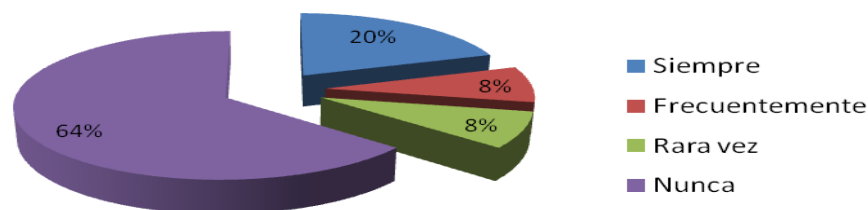
**Tabla 12: Proceso de recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados.**

Opción	f	f%
Siempre	5	20
Frecuentemente	2	8
Rara vez	2	8
Nunca	16	64
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 16: Proceso de recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

El 64% cree que los procesos para la recaudación de ingresos por arrendamientos de plazas y mercados no son los adecuados y tan solo un 20% que si son los adecuados, mientras que un 8% opina que los procesos de recaudación de ingresos por arrendamientos de plazas y mercados son rara vez o frecuentemente adecuados según las circunstancias.

## INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica que el sistema de control interno aplicado por la municipalidad para el proceso de recaudación no es el adecuado, por lo tanto los administrativos recomiendan mejorar el mismo, aplicando sistemas que con lleven procesos, de acuerdo a las circunstancias o situación de cada plaza o mercado, o por el contrario aplicar un solo sistema que beneficie tanto a expendedores de plazas y mercados.

### PREGUNTA N° 9

¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública son los adecuados?

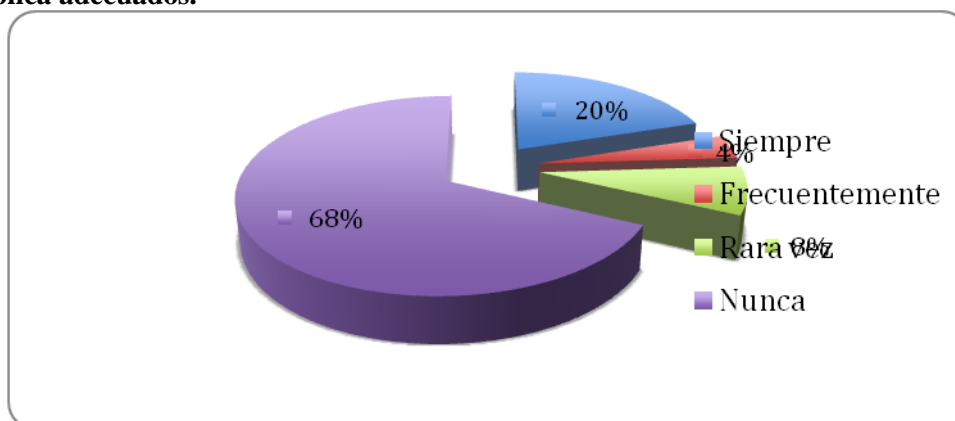
**Tabla 13: Proceso para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública adecuados.**

Opción	f	f%
Siempre	5	20
Frecuentemente	1	4
Rara vez	2	8
Nunca	17	68
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 17: Proceso para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública adecuados.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

El 68% cree que los procesos para la recaudación de ingresos por ocupación de la vía pública no son los adecuados y un 20% que si son los adecuados, mientras que un 4% manifiesta que estos procesos de recaudación son adecuados frecuentemente, y finalmente el 8% opina que esto se da rara vez.

### INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica que el sistema de control interno aplicado por la municipalidad para el proceso de recaudación no es el adecuado, por lo tanto los administrativos recomiendan mejorar el mismo, aplicando las ordenanzas respectivas.

## PREGUNTA N° 10

¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados?

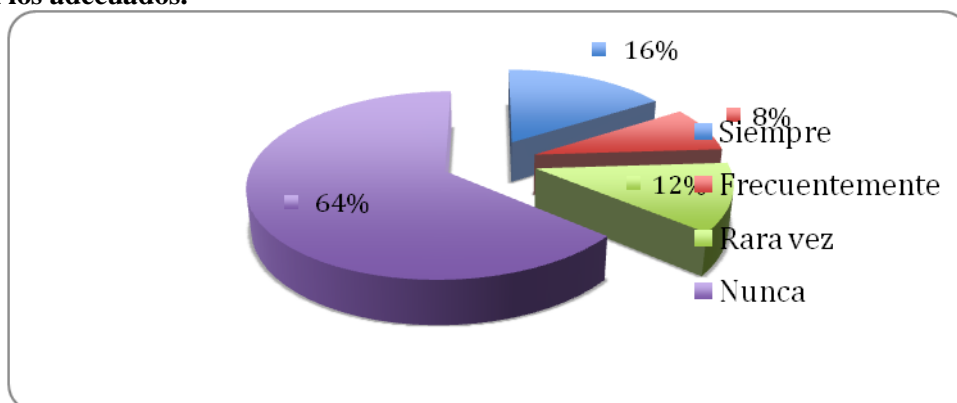
**Tabla 14: Procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados.**

Opción	f	f%
Siempre	4	16
Frecuentemente	2	8
Rara vez	3	12
Nunca	16	64
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 18: Procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

El 64% cree que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción no son los adecuados y un 16% si son los adecuados, tanto el 8% como el 12% creen que los procesos de recaudación de ingresos por permisos de construcción son adecuados frecuentemente y rara vez respectivamente.

## INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica que el sistema de control interno aplicado por la municipalidad para el proceso de recaudación no es el adecuado, por lo tanto los administrativos recomiendan mejorar el mismo, en especial de parte del Departamento de Planificación el donde se debe revisar ciertos procedimientos inadecuados para tales fines.

### PREGUNTA N° 11

¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos de cuidado al medio ambiente son los adecuados?

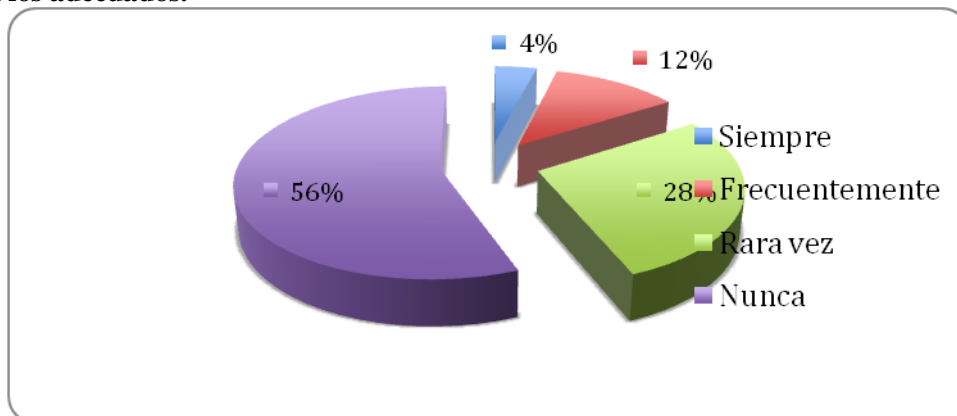
**Tabla 15: Procesos para la recaudación de ingresos de cuidado al medio ambiente son los adecuados.**

Opción	f	f%
Siempre	1	4
Frecuentemente	3	12
Rara vez	7	28
Nunca	14	56
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 19: Procesos para la recaudación de ingresos de cuidado al medio ambiente son los adecuados.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

El 56% de los administrativos encuestados considera que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos del medio ambiente no son los adecuados, un 28% considera que rara vez son los adecuados, el 12% piensa que frecuentemente son los adecuados, mientras que 4% opina que siempre son los adecuados.

### INTERPRETACIÓN

El Gráfico indica que el sistema de control interno aplicado por la municipalidad para el proceso de recaudación no es el adecuado, por lo tanto los administrativos recomiendan mejorar el mismo, por medio de campañas de concientización.



## PREGUNTA N° 12

¿Realiza los depósitos en la municipalidad diariamente?

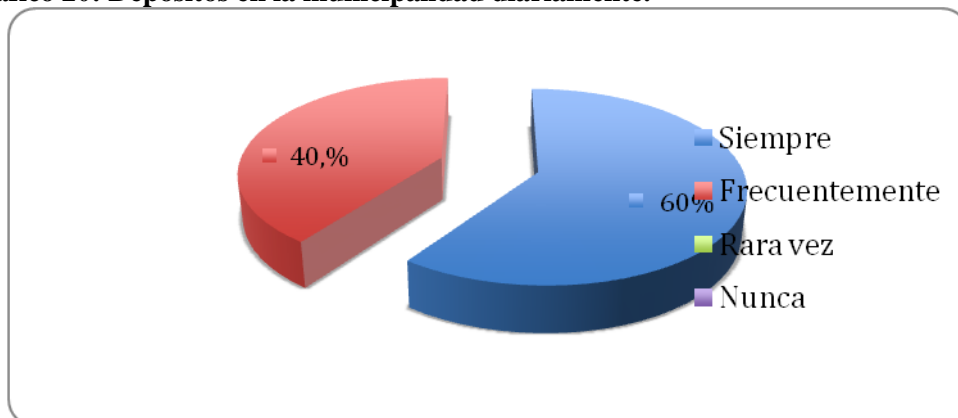
**Tabla 16: Depósitos en la municipalidad diariamente.**

Opción	f	f%
Siempre	15	60
Frecuentemente	10	40
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 20: Depósitos en la municipalidad diariamente.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

El 60% cumple con la municipalidad, mientras que un 40% lo hace con frecuencia.

## INTERPRETACIÓN

Se concluye que los funcionarios encargados de la recaudación en su mayoría cumplen su función diariamente, pero se recomienda mejorar.

### PREGUNTA N° 13

¿El personal es suficiente para cumplir con los procedimientos de control?

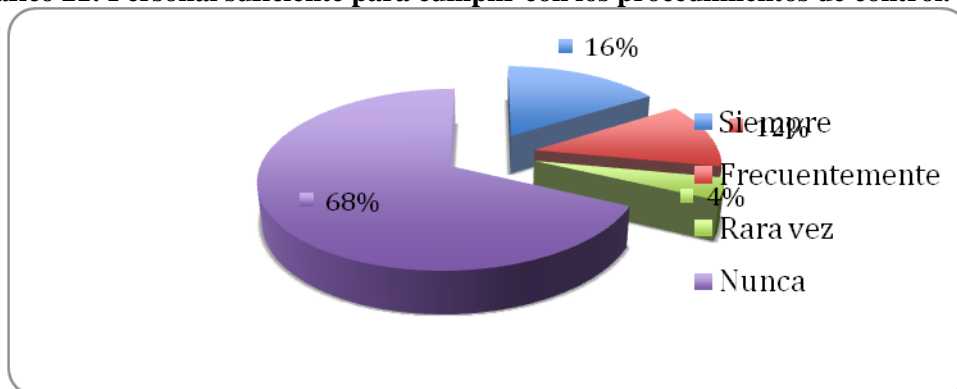
**Tabla 17: Personal suficiente para cumplir con los procedimientos de control.**

Opción	f	f%
Siempre	4	16
Frecuentemente	3	12
Rara vez	1	4
Nunca	17	68
Total	25	

**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 21: Personal suficiente para cumplir con los procedimientos de control.**



**Fuente:** Encuesta realizada a los administrativos

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

El 68% de los administrativos encuestados considera que el personal es insuficiente para cumplir con los procedimientos de control, un 16% considera que si es suficiente, el 12% opina que frecuentemente es suficiente, y un 4% manifiesta que rara vez es suficiente.

### INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que la mayor parte de los encuestados opinan que es insuficiente el personal para cumplir con los procedimientos de control, por tanto es necesario aplicar estrategias para mejorar los procedimientos de asignación y contratación de personal.

4.1.2. Análisis e interpretación de encuestas realizadas a los usuarios que ocupan las vías públicas y ocupan plazas y mercados.

## PREGUNTA N° 1

¿Usted tiene conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal?

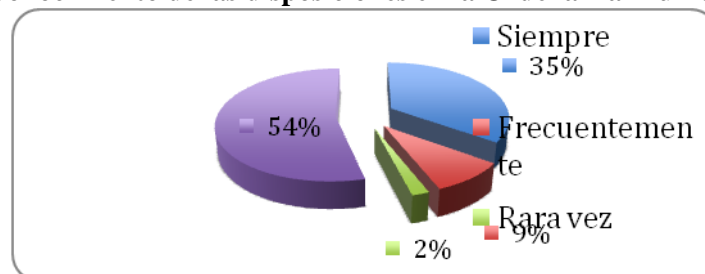
**Tabla 18: Conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal**

Opción	f	f %
Siempre	92	35
Frecuentemente	24	9
Rara vez	6	2
Nunca	142	54
Total	264	

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 22: Conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal**



**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

92 personas equivalente al 35% indicaron que tienen conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal mientras que el 54% equivalente a 142 personas indicaron que no, además 30 personas revelaron que frecuentemente lo que significa el 9% y rara vez el 2% que conocen lo dispuesto en la ordenanza municipal.

## INTERPRETACIÓN

En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayor parte de encuestados afirman no conocer de las disposiciones contenidas en la ordenanza municipal por lo que es necesario dar charlas a los usuarios sobre las disposiciones a las que tienen que someterse de acuerdo a la ordenanza referente a multas para que el usuario no caiga en dichas contravenciones.

## PREGUNTA N° 2

¿Usted tiene conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública?

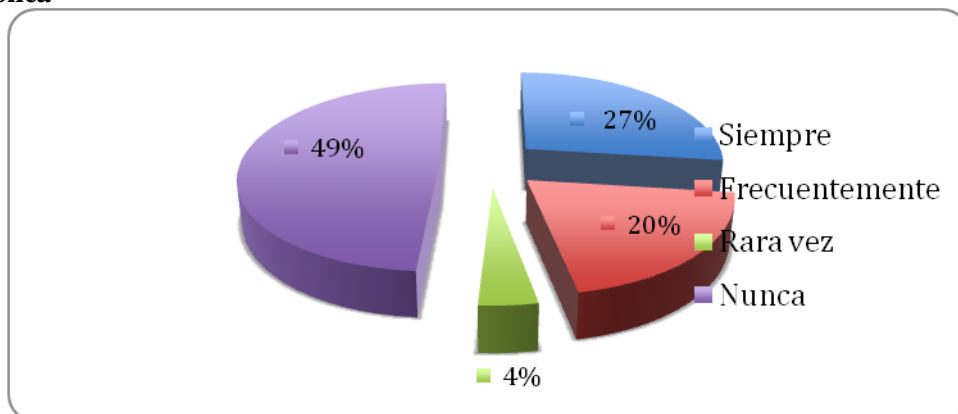
**Tabla 19: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública**

Opción	f	f %
Siempre	70	27
Frecuentemente	52	20
Rara vez	12	4
Nunca	130	49
Total	264	

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 23: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública**



**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

## ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados el 49% no tienen conocimiento de donde cancelar las multas por ocupación de la vía mientras que el 27% indicaron que sí, un 20% comenta que es frecuente, mientras que un 4% manifestó que rara vez.

## INTERPRETACIÓN

En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayor parte de los encuestados no conocen donde deben cancelar multas por ocupación de la vía pública, situación que se puede solucionarse fácilmente accediendo al balcón de servicios del municipio.

### PREGUNTA N° 3

¿Usted tiene conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales?

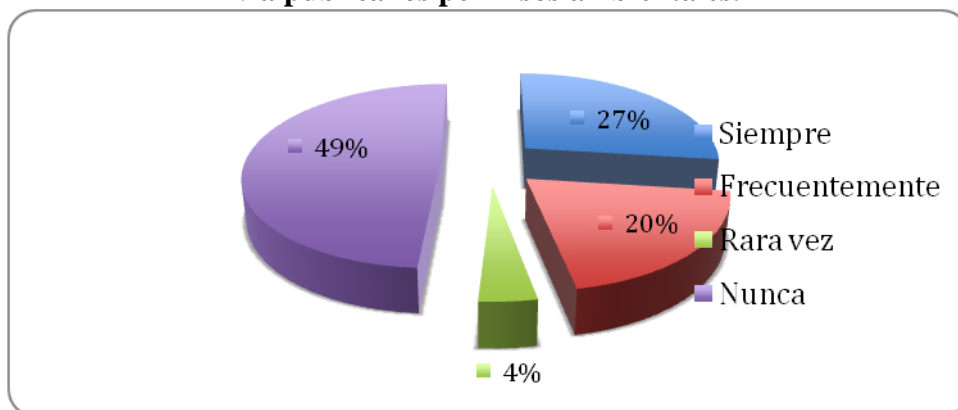
**Tabla 20: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales.**

Opción	f	f %
Siempre	70	27
Frecuentemente	52	20
Rara vez	12	4
Nunca	130	49
Total	264	

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 24: Conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales.**



**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

### ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados el 49% no tienen conocimiento de donde cancelar las multas por ocupación de la vía mientras que el 27% indicaron que sí, un 20% indicó que frecuentemente, mientras que un 4% manifestó que rara vez.

### INTERPRETACIÓN

En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayor parte de los encuestados desconocen donde deben cancelar multas por ocupación de la vía pública, por lo tanto deben acceder al balcón de servicios del GADMA.

#### PREGUNTA N° 4

¿Usted ha detectado un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales?

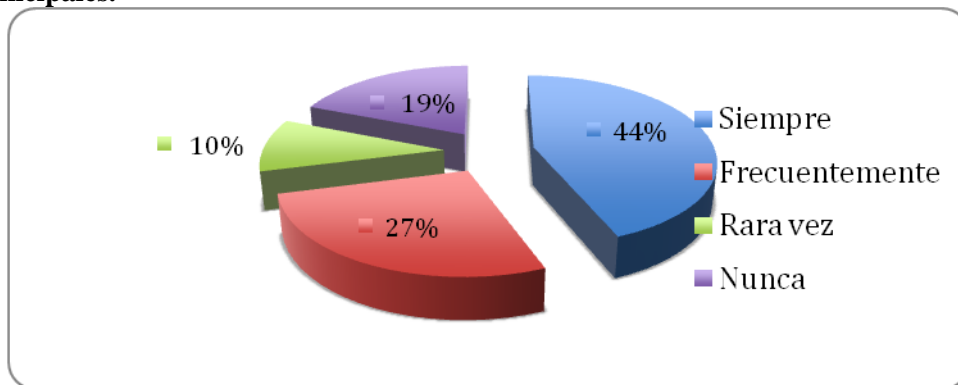
**Tabla 21: Detección de un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales.**

Opción	f	f %
Siempre	116	44
Frecuentemente	72	27
Rara vez	26	10
Nunca	50	19
Total	264	

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Gráfico 25: Detección de un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales.**



**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

#### ANÁLISIS

Ciento diez y seis personas equivalentes al 44% indicaron que hay ausentismo de los recaudadores podríamos decir que estos brillan por su ausencia y esta es la causa por la que ha proliferado las construcciones sin los permiso correspondientes, un 27% indico que frecuentemente sucede, mientras que un 19% opino que este ausentismo nunca sucede.

#### INTERPRETACIÓN

Un buen porcentaje de los encuestados afirman que los recaudadores de impuestos o inspectores no se encuentran muchas veces en su sitio de trabajo, lo cual dificulta la planificación normal referente a levantamientos de construcciones que están fuera de la línea de fábrica, en resumen la supervisión es deficiente.

## PREGUNTA N° 5

¿Usted percibe un desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores?

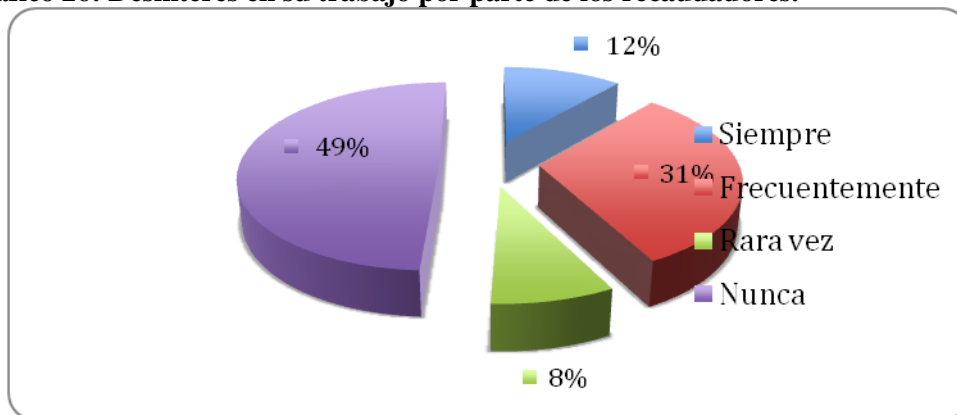
**Tabla 22: Desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores.**

Opción	f	f %
Siempre	30	12
Frecuentemente	82	31
Rara vez	22	8
Nunca	130	49
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 26: Desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

## ANÁLISIS

El 49% de los encuestados nunca perciben desinterés por parte de los recaudadores mientras que el 31% de los encuestados percibe con frecuencia desinterés por parte de los recaudadores, el 12% manifiesta que siempre y un 8% manifiesta que lo percibe rara vez.

## INTERPRETACIÓN

Hay un desinterés muy alto por parte de los recaudadores, lo que indica que las labores que desempeñan no están a gusto o no posee las facilidades para realizarla, por lo que se debe capacitar al personal de recaudación para motivarlo e igualmente escuchar sus requerimientos e inquietudes ya que solo así se podrá incrementar las recaudaciones.

## PREGUNTA N° 6

¿Considera usted que hay deficiencia en el cobro de ingresos municipales?

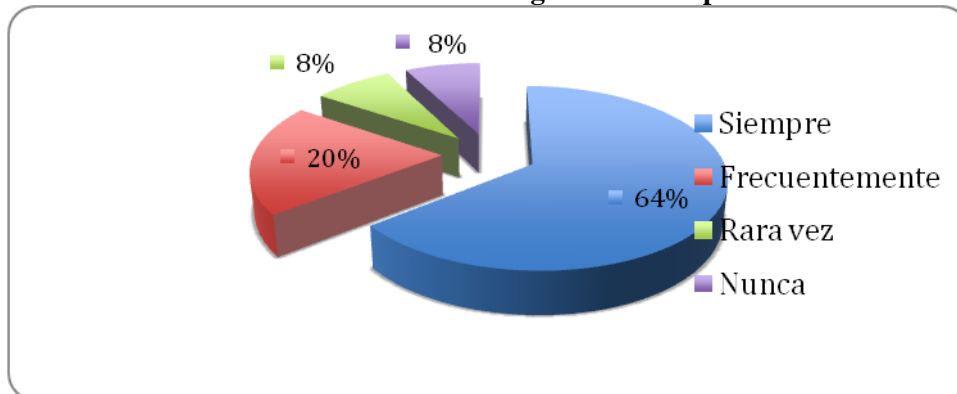
**Tabla 23: Existe diferencia en el cobro de ingresos municipales.**

Opción	f	f %
Siempre	170	64
Frecuentemente	53	20
Rara vez	21	8
Nunca	20	8
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 27: Existe diferencia en el cobro de ingresos municipales.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

## ANÁLISIS

El 64% de los encuestados manifiesta que hay deficiencia en el cobro de los impuestos y apenas un 20% considera que con frecuencia hay deficiencia por parte de los recaudadores, un 8% indica que rara vez sucede, mientras que el 8% restante indica que no hay deficiencia en el cobro.

## INTERPRETACIÓN

La mayor parte revela que existe deficiencia en el cobro de ingresos de impuestos municipales, originado por la ineficiente planificación en el cronograma de cobros y también por la falta de conocimiento por parte de la ciudadanía de la publicidad difundida para tales efectos.



## PREGUNTA N° 7

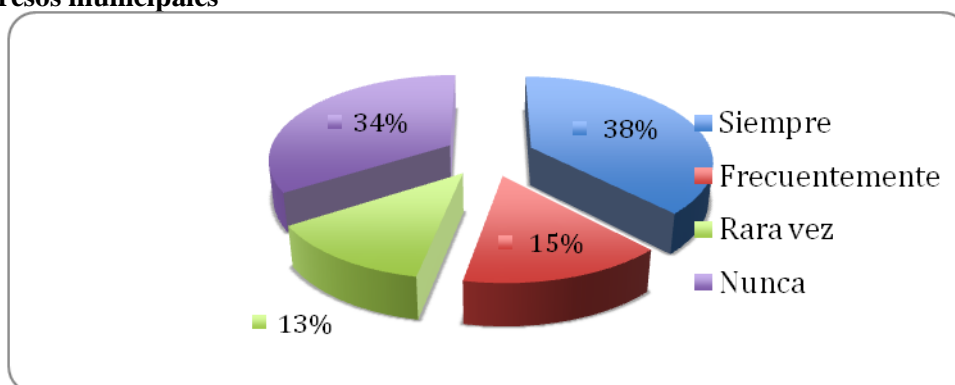
¿Considera usted que la implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales?

**Tabla 24: Implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales**

Opción	f	f %
Siempre	100	38
Frecuentemente	40	15
Rara vez	34	13
Nunca	90	34
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez  
**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 28: Implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez  
**Fuente:** Encuesta a usuarios

## ANÁLISIS

El 38% de los encuestados manifiesta que la implementación de oficinas específicas contribuye a la mejora de las recaudaciones, el 34% que no mejora la recaudación, el 15% opina que esto se da con frecuencia, mientras que un 13% manifiesta que es raro que mejore la recaudación de ingresos municipales.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de usuarios se encuentran satisfechos con la implementación de oficinas específicas lo cual contribuirá al mejoramiento de las recaudaciones, ya que se podrían descentralizar los cobros, lo cual agilizaría la gestión tanto del usuario como la del municipio.

## PREGUNTA N° 8

¿Considera usted que el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública es efectivo?

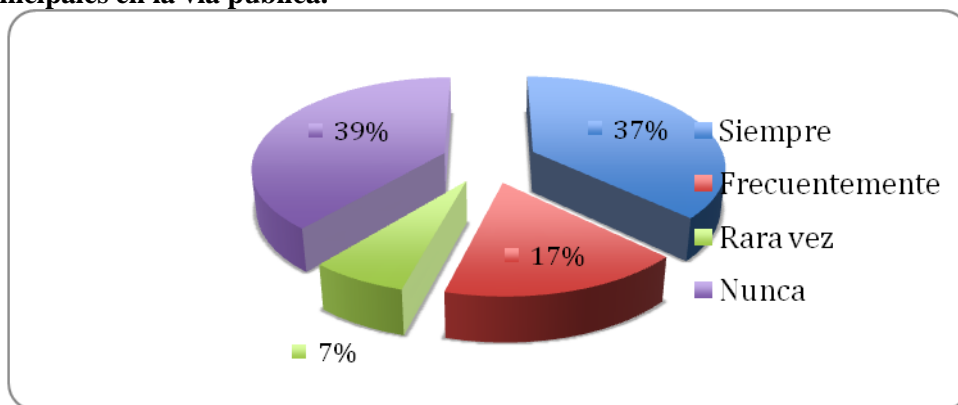
**Tabla 25: Efectividad en el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública.**

Opción	f	f %
Siempre	98	37
Frecuentemente	45	17
Rara vez	18	7
Nunca	103	39
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 29: Efectividad en el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

## ANÁLISIS

El 39% no está de acuerdo con el proceso de recaudación de ingresos en forma manual, un 37% si, lo cual significa una mayoría que se pronuncia en contra del proceso manual, un 17% opina que frecuentemente es efectivo este tipo de recaudación, y un 7% manifiesta que rara vez es efectivo tal práctica de cobro.

## INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los encuestados está en desacuerdo con esta práctica, lo cual sugiere que se debe modificar el tipo de recaudación de ingresos municipales, con otros procesos que sean más eficientes para que no den que hablar sobre irregularidades o malos manejos del dinero.

## PREGUNTA N° 9

¿Usted considera que las unidades de control deben implementar medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales?

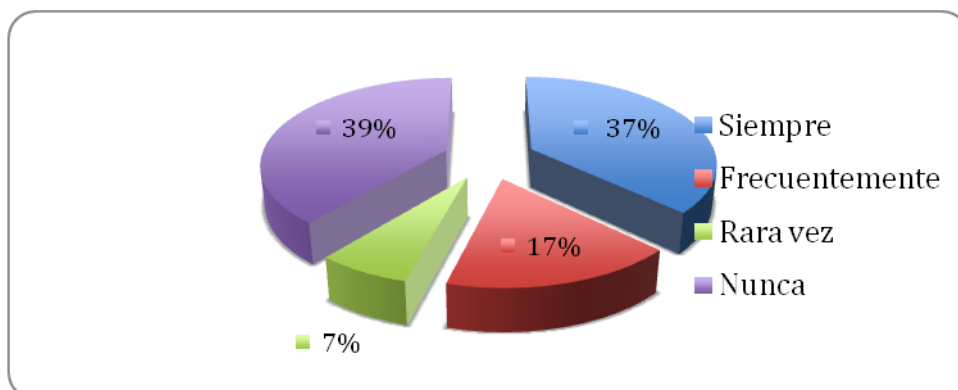
**Tabla 26: Implementación de medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales.**

Opción	f	f %
Siempre	98	37
Frecuentemente	45	17
Rara vez	18	7
Nunca	103	39
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 30: Implementación de medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

## ANÁLISIS

La mayoría considera que no se debe implementar medios tecnológicos para la recaudación de ingresos esto es el 39%, mientras que un 37% está de acuerdo con el cambio, un 17% opina que esto debe darse frecuentemente, mientras que un 7% manifiesta que esto debe darse rara vez.

## INTERPRETACIÓN

Una buena mayoría considera que se debería implementar medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales lo cual permitiría una recaudación más eficiente y oportuna, es más le permitiría al ciudadano agilizar sus trámites ahorrando tiempo.

### PREGUNTA N° 10

¿Usted ha comprobado que se ejerce un control del 100% a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales?

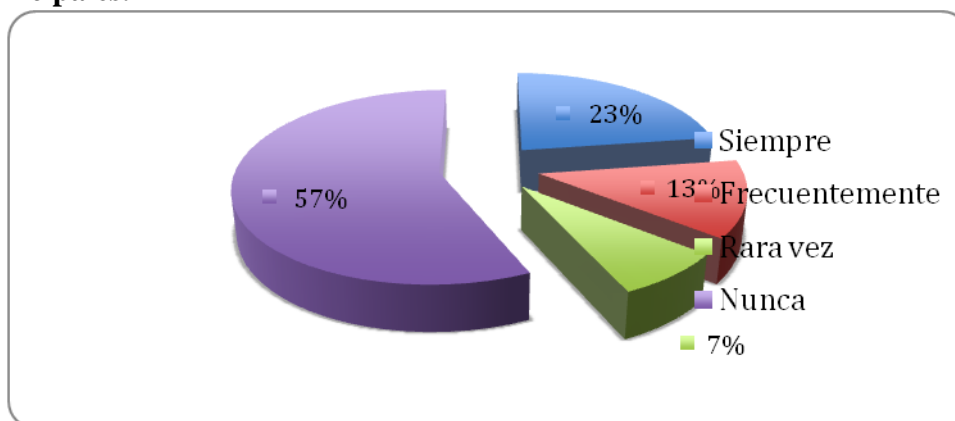
**Tabla 27: Control a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales.**

Opción	f	f %
Siempre	60	23
Frecuentemente	34	13
Rara vez	20	7
Nunca	150	57
Total	264	

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

**Gráfico 31: Control a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales.**



**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios

### ANÁLISIS

La mayor parte que equivale al 57% , no han comprobado que se ejerce el control del 100% a las personas encargadas de la recaudación de ingresos, mientras que un 23% afirma que si lo ha hecho, un 13% afirma que este hecho se da frecuentemente, mientras que un 7% manifiesta que esto se da rara vez.

### INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los usuarios encuestados afirman que no se ejerce un control del 100% a las personas encargadas de la recaudación de los ingresos municipales, lo cual es un inconveniente grave, ya que al no supervisar tales actos de recaudación se cae en un ineficiente sistema de control, lo cual debe ser remediado de inmediato si se quiere incrementar la recaudación de ingresos.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación de la hipótesis, para lo cual se aplicará la prueba del Chi cuadrado ( $X^2$ ), prueba o modelo estadístico de carácter no paramétrico en correlación de variables lo cual permite determinar los valores observados y esperados, aceptando la comparación global del conjunto de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, el Modelo de Gestión Municipal aplicado en las unidades de control tiene un incipiente control interno automatizado en los procesos de recaudación de ingresos municipales para que incida en la ejecución presupuestaria de periodo 2012.

### 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

**Ha:**  $f_o \neq f_e$  La Gestión Administrativa Financiera SI mejora la recaudación del ingreso por arrendamientos de plazas y mercados, construcciones, medio ambiente y ocupación de vías, en el periodo 2012.

**Ho:**  $f_o = f_e$  La Gestión Administrativa Financiera NO mejora la recaudación del ingreso por arrendamientos de plazas y mercados, construcciones, medio ambiente y ocupación de vías, en el periodo 2012.

$$\begin{array}{ll} H_o = O = E & O - E = 0 \\ H_a = O \neq E & O - E \neq 0 \end{array}$$

### 4.2.2. Nivel de significancia y grados de libertad

El presente proyecto de investigación, se lo está desarrollando con el 5% de ensayo unilateral hacia la derecha, con un nivel de confianza del 95%, es decir el 1,65 dentro de la curva por lo tanto el nivel de significancia equivalente a 0,05%.

#### Nivel de significancia

$$a = 5\% \quad 0,05$$

### Grados de libertad

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 3 \times 3$$

$$gl = 9$$

El valor del Chi cuadrado Tabular, según la tabla es de **16,92**

### 4.2.3. Estadístico de Prueba

$$X^2c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

### TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla 28: Frecuencias Observadas**

OBSERVADAS ( O )					
Respuestas	preguntas				
	3A	4A	13A	10U	
SIEMPRE	17	15	4	60	96
FRECUENTEMENTE	1	2	3	34	40
RARA VEZ	2	3	1	20	26
NUNCA	5	5	17	150	177
SUMATORIA	25	25	25	264	339

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios y administrativos

### TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

**Tabla 29: Frecuencias Esperadas**

ESPERADAS ( E )					
Respuestas	preguntas				
	3A	4A	13A	10U	
SIEMPRE	7,08	7,08	7,08	74,76	96,00
FRECUENTEMENTE	2,95	2,95	2,95	31,15	40,00
RARA VEZ	1,92	1,92	1,92	20,25	26,00
NUNCA	13,05	13,05	13,05	137,84	177,00
SUMATORIA	11,95	11,95	11,95	126,16	339,00

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios y administrativos

**Tabla 30: Chi-Cuadrado**

O	E	O-E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
17	7,08	9,92	98,41	13,90
1	2,95	-1,95	3,80	1,29
2	1,92	0,08	0,01	0,00
5	13,05	-8,05	64,85	4,97
15	7,08	7,92	62,73	8,86
2	2,95	-0,95	0,90	0,31
3	1,92	1,08	1,17	0,61
5	13,05	-8,05	64,85	4,97
4	7,08	-3,08	9,48	1,34
3	2,95	0,05	0,00	0,00
1	1,92	-0,92	0,84	0,44
17	13,05	3,95	15,58	1,19
60	74,76	-14,76	217,89	2,91
34	31,15	2,85	8,12	0,26
20	20,25	-0,25	0,06	0,00
150	137,84	12,16	147,85	1,07
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>42,13</b>

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios y administrativos

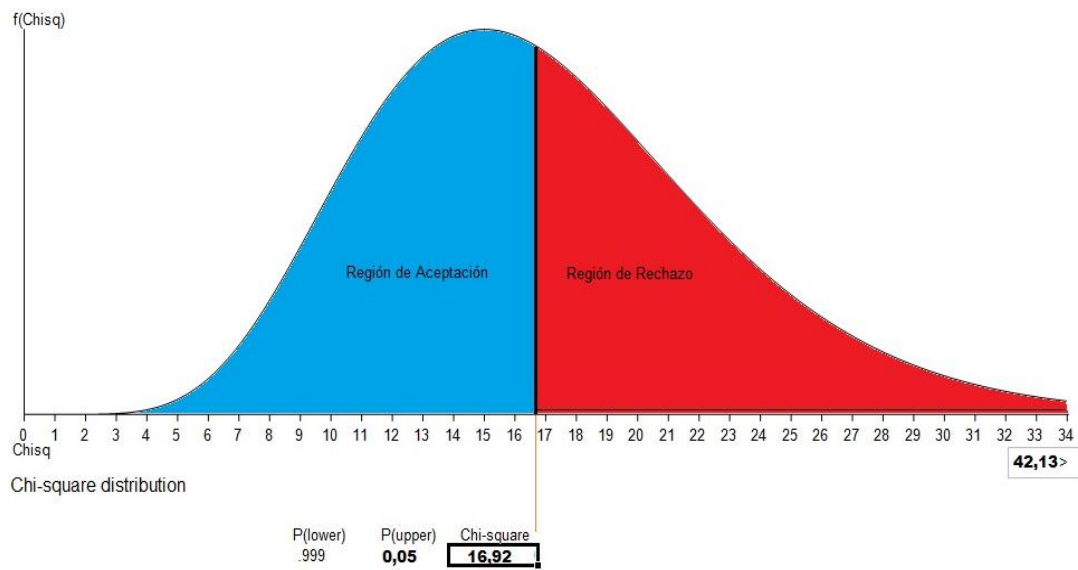
#### 4.2.4 Regla de Decisión

**El X<sup>2</sup>, teórico o crítico con 9 grados de libertad al nivel 0,05 y una cola es: 16,92**

#### **Conclusión:**

Como 42,13 es mayor que 16,92 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Esto quiere decir que se afirma que la Gestión Administrativa Financiera mejora la recaudación del ingreso por arrendamientos de plazas y mercados, construcciones, medio ambiente y ocupación de vías, en el periodo 2012.

## Representación Gráfica Chi-Cuadrado



### 4.2.5 Conclusión

#### Decisión

Como el  $X^2$ , calculado (**42,13**) cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (**H<sub>0</sub>**) y se acepta la Hipótesis alterna (**H<sub>a</sub>**), que la Gestión Administrativa Financiera mejoró la recaudación del ingreso por arrendamientos de plazas y mercados, construcciones, medio ambiente y ocupación de vías, en el periodo 2012.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo de investigación está enfocado a la evaluación de la gestión administrativa financiera y su incidencia en la recaudación de ingresos municipales en el periodo 2012.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- En la Municipalidad de Ambato en el Departamento Financiero (Sección Impuestos) no se ha realizado examen especial de gestión lo cual es muy importante para verificar la veracidad de la información proporcionada por los funcionarios municipales.
- Se debería implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos, considerando que dichos recursos no pueden estar sujetos a la voluntad del usuario o del recaudador, de hacerlo en forma manual estará sujeto a algún examen de valor de lo realmente recaudado, si se lo hace en forma sistemática establecerá la efectividad del cobro y la medición del desempeño del funcionario recaudador.
- Por la inobservancia en los controles aplicados actualmente detiene el desarrollo eficiente y eficaz de quienes participan de la recaudación.
- La falta de conocimiento de la Ordenanza Municipal por parte de los usuarios ocasiona que no se cumpla de manera ágil y oportuna los controles internos para la recaudación de ingresos municipales.
- La medición del desempeño debe apuntar a la mejora de la recaudación de ingresos cuando esta práctica municipal se constituya en un principio en el cual los funcionarios públicos se empoderen de los recursos de la

municipalidad que en el pasado han sido objeto de casos de corrupción, o en los cuales algunos funcionarios se han prestado para tráfico de influencias determinando estos, el pago o no de multas u obligaciones con la municipalidad.

- Se ha observado que los procesos para el control interno en la recaudación de regalías tienen dificultades en su ejecución debido a que no existe un sistema automatizado lo cual incide en el correcto desarrollo de los procesos para la recaudación de regalías.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- En la Municipalidad Ambato en el Departamento Financiero (Sección Impuestos) es preciso realizar un examen especial de gestión que proporcione un eficaz control de los cobros de impuestos por patentes municipales, y demás ítems.
- Se recomienda implementar nuevos procesos que logren hacer un seguimiento al personal de las unidades de control encargadas de la recaudación de ingresos municipales por parte de tesorería para lo cual deben actuar coordinadamente los departamentos involucrados: tesorería, contabilidad y unidades de control respectivas
- Buscar las mejores estrategias para que los controles internos en los procesos de recaudación de ingresos sean eficientes y eficaces.
- Que la municipalidad de Ambato capacite a los empleados por lo menos anualmente ya que un personal capacitado podrá desenvolverse efectivamente en las respectivas áreas que les correspondan.
- Se recomienda la contratación de un sistema automatizado el cual ayudaría al correcto control en la recaudación de ingresos municipales evitando así

evasiones por parte de los usuario o malos entendidos de parte de funcionarios municipales.

- Proponer un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, basado en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de incentivar el cumplimiento de obligaciones ciudadanas y el trabajo efectivo de los funcionarios municipales.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS:**

##### **6.1.1. TÍTULO**

Modelo de Gestión Administrativa Financiera, basado en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de incentivar el cumplimiento de obligaciones ciudadanas y el trabajo efectivo de los funcionarios municipales

El costo de los recursos humanos y materiales utilizados para realizar este proyecto tiene un valor de \$1641,69.

##### **6.1.2. BENEFICIARIOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato con sus unidades de control como la dirección de servicios, la agencia de orden y control ciudadano vendrá a ser los directamente beneficiarios.

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Matriz

Calles: Mera y Bolívar

Teléfono: 032822152

### 6.1.3. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de ésta propuesta va de junio 2013 a noviembre de 2013.

### 6.1.4. Equipo técnico responsable

Investigador: Alejandro Dostoiewski Álvarez Freire

Coordinador de investigación: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales

Administrador Agencia de Orden y Control Ciudadano: Ing. Julián Gómez

### 6.1.5. Costo

El Costo de la propuesta es de:

**Tabla 31: Costo de la propuesta**

DETALLE	VALOR TOTAL
Materiales	120,20
Equipo y Software	600,00
Asesorías Técnicas	1200,00
Bibliografía	145,40
SUB-TOTAL	2065,60
10% IMPREVISTOS	206,56
<b>TOTAL</b>	<b>2272,16</b>

**Elaborado por:** Alejandro Álvarez

**Fuente:** Encuesta a usuarios y administrativos

## 6.2 ANTECEDENTES:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato tiene como actividad fundamental el de planificar el desarrollo cantonal, con la atención de servicios básicos e infraestructura necesaria a la comunidad del cantón, basada en su presupuesto anual el mismo que está debidamente equilibrado, tanto en sus gastos representados con la ejecución presupuestaria, así como los ingresos mediante la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones; sin embargo en esta

área de cobros se produce un fenómeno que afecta a la ejecución presupuestaria ya que siempre ha existido el problema de no cumplir con el reglamento interno que regule la aplicación de los procesos y sus controles internos, en la recaudación de ingresos.

En el GADMA, se puede observar que los trámites para cobros pasan por diferentes departamentos de acuerdo a las necesidades que tengan en la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras públicas, y el personal que en varios de los departamentos labora, no tienen el conocimiento total de las leyes actuales por lo que puede recibir sanciones drásticas, por parte de la Contraloría General del Estado.

Ante lo expuesto y con el fin de mejorar el servicio, se considera necesario corregir las actividades internas en la recaudación de ingresos, revisando las leyes actuales, aplicando correctamente los tiempos para los trámites, y evitando los retrasos en las recaudaciones, para brindar un mejor servicio a la colectividad ambateña.

Debo indicar que en una de las conclusiones realizadas al trabajo de investigación en el Ilustre Municipio de Ambato, por el Autor, **PÉREZ, Á. (2010:85)** sobre **“El control de los procesos de generación y recaudación de los impuestos a los espectáculos públicos y su incidencia en el cumplimiento del presupuesto, en el Ilustre Municipio de Ambato, año 2009 ”** indica: “Existe capacitación, pero ésta no cubre las expectativas del personal, no se mide las necesidades de los mismos y no se evalúa la eficacia de los capacitadores, en conclusión el programa de capacitación no es adecuado, lo que repercute directamente en la atención al usuario, ocasionando pérdidas de ingresos económicos, por lo que no ayuda a cumplir con el presupuesto establecido”.

En resumen los procesos de recaudación de los ingresos municipales son deficientes ya que no existe un sistema automatizado que controle exactamente el proceso de recaudación y esté acorde a las necesidades exclusivas de las unidades de control, por lo que se debe adoptar un sistema de control interno, que ayude al cumplimiento de los objetivos de estas unidades.

### **6.3. JUSTIFICACION**

En las unidades de control se han venido desarrollando los procesos de recaudación de ingresos sin observar la importancia que es tener un sistema automatizado que agilite los procesos acordes a las expectativas de la misma, por lo que se justifica el desarrollo de la presente propuesta y su importancia radica en que el control interno no siga afectando a la ejecución presupuestaria.

Como Institución pública el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato está dirigida por medio de Leyes generales, por lo que es necesario corregir las actividades internas en la recaudación de ingresos, para aprovechar a lo máximo las bondades del sistema ESIGEF, y mejorar el desempeño de las labores institucionales, la aprobación del mismo fortalecerá y mejorará el manejo de recursos humanos, materiales y económicos permitiendo proporcionar a la administración información veraz y oportuna para el cumplimiento eficiente del presupuesto.

De lo analizado se puede concluir, que el tener un sistema automatizado idóneo, brindará un soporte para mejorar el desempeño del personal y será considerado como un aporte ciudadano que servirá como ejemplo para otras ciudades de la provincia. Como parte de una entidad pública regida por leyes, es necesario contratar un sistema automatizado para la recaudación idónea de ingresos municipales lo cual ayudará al aprovechamiento de los recursos existentes y mejorara el desempeño de las labores de las unidades de control, la utilización del mismo mejorará el manejo del recurso humano, material y económico permitiendo proporcionar a la administración información veraz, y oportuna del cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente la presente propuesta es factible su realización, pues su aplicación es posible, dando cumplimiento a las Leyes actuales al existir la pre disposición de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con las Leyes actuales, para alcanzar un mejoramiento en la recaudación de ingresos municipales.

## **6.4. OBJETIVOS:**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un Modelo de Gestión Administrativa Financiera, basado en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de mejorar la recaudación de ingresos municipales.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Supervisar y evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, en el cuadro de mando integral.
- Verificar si se cumplen las leyes reglamentos y otras normas gubernamentales con la finalidad de hacer más eficiente el cobro de impuestos y otros ingresos municipales.
- Mejorar la imagen institucional ante la comunidad.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La propuesta de solución al problema investigado es integral por cuanto se va a dar solución a los problemas existentes de una manera eficiente y viable ya que existen los recursos para hacerlo, además, está orientada a la optimización y mejor recaudación de los recursos disponibles, será muy útil ya que a la vez brindará un apoyo para mejorar el desempeño del personal, un buen manejo del mismo, material y económico permitiendo proporcionar información veraz y oportuna del cumplimiento de los objetivos planteados, llegando a considerarse como un aporte a la ciudadanía ambateña.



### **Política**

El Ilustre Municipio de Ambato es una institución de puertas abiertas para los medios de comunicación y ciudadanía en general de conformidad a lo estipulado en la Ley de acceso y transparencia a la información pública.

El Ilustre Municipio de Ambato a través de la Unidad de Relaciones Públicas informa a los diferentes medios de comunicación social de todas las actividades que cumplen el Alcalde, Concejales y funcionarios de la Municipalidad de Ambato.

### **Socio Cultural**

La presente propuesta es factible e importante, con su implantación ayudará a delimitar los procesos para cada funcionario recaudador permitiendo oportunamente que no existan deficiencias en su desempeño al momento de realizar cualquier cobro, por obligaciones con la municipalidad.

### **Tecnológica**

En la Ilustre Municipalidad de Ambato en cuanto a la tecnología es muy avanzada ya que se maneja el sistema ESIGEF que en otros municipios no se está implementando todavía.

### **Legal**

La aplicación oportuna y eficaz de las leyes y reglamentos ante cobros efectuados a la ciudadanía es el reflejo de que se está cumpliendo legalmente con todas las disposiciones y obligaciones a las que está sujeto, es decir; un cobro justo de sus impuestos o por otros servicios municipales.

### **Organizacional**

La municipalidad de Ambato asume la responsabilidad de revisar y aprobar la propuesta de este proceso especial para incentivar el cumplimiento de obligaciones ciudadanas, el mismo que será de cumplimiento obligatorio.

### **Equidad de género**

El cumplimiento de esta propuesta considera la equidad de género, es decir la igualdad de derechos y obligaciones para hombres y mujeres.

### **Económica- Financiera**

Todas las municipalidades cuentan con un presupuesto anual el cual es proporcionado por el Estado Ecuatoriano, dicho presupuesto es administrado por el alcalde en curso de cada municipio, pero de igual forma los ingresos recaudados por gestión propia de la municipalidad serán tratados con la más absoluta responsabilidad y transparencia.

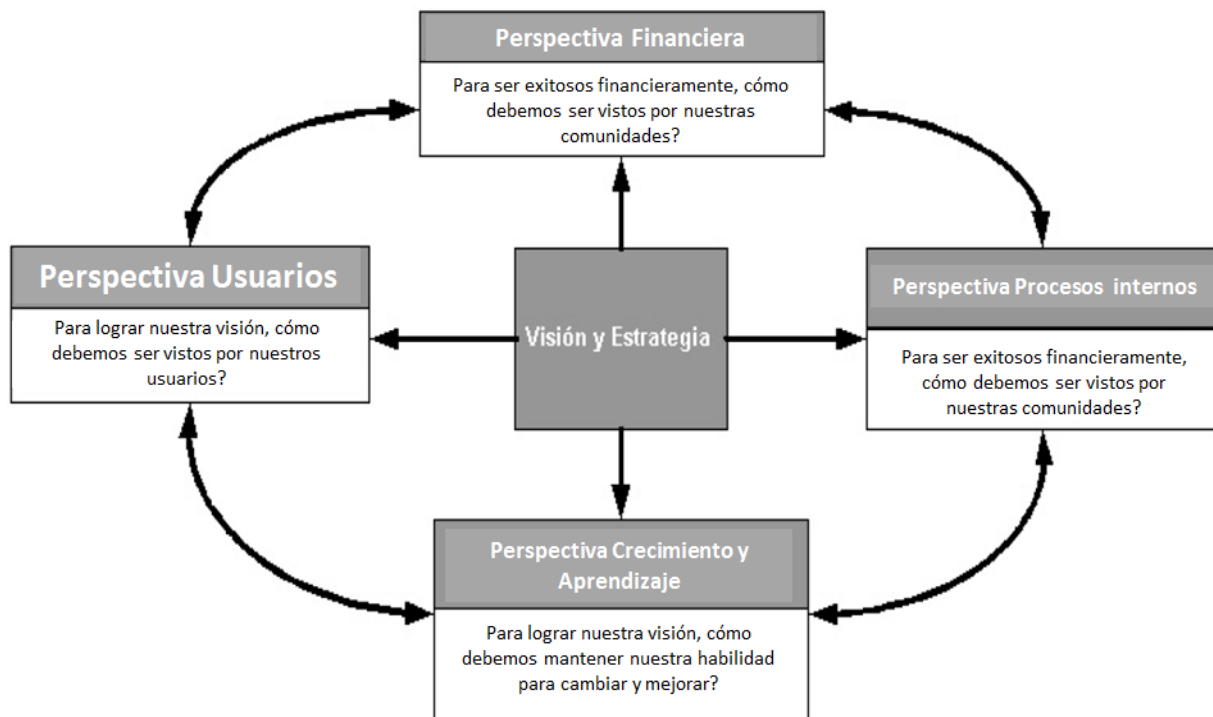
## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **El Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un arreglo comprensivo de causa – efecto de objetivos. Esta herramienta fue diseñada por los profesores Robert Kaplan y David Norton, siendo difundida a nivel mundial.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mide la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y el crecimiento. Estas perspectivas deben poder medirse, si no se puede medir no se puede gestionar y administrar. La recolección y el establecimiento regular de medidas que armonicen con los objetivos estratégicos ayuda a todos los miembros de la organización a concentrarse en esos objetivos y a determinar hasta donde los están logrando. El siguiente paso del CMI es implementar medidas que armonicen con los objetivos con precisión sin necesidad de una infraestructura masiva y complicada de información para adquirirlas; las organizaciones tendrán diferentes criterios para su medición.

## LA RELACIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA CON LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI



Elaborado por: Alejandro Álvarez

Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

A manera de analogía el cuadro de mando integral se basa en las cuatro perspectivas que se pueden representar de la siguiente manera:

## ANALOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Elaborado por: Alejandro Álvarez

Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

Si se logra la eficiencia y eficacia de los servicios administrativos municipales, e impulsando el desarrollo económico local aprovechando el porcentaje favorable de la población potencialmente activa de la provincia, se mejorará los ingresos económicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato y se podrá prestar los servicios públicos que son de competencia de los gobiernos municipales para garantizar el Buen Vivir de la población.

### **La Visión y la Estrategia**

La visión y la estrategia son 2 elementos fundamentales como planificadores del éxito en los negocios, son las directrices que una organización tiene para obtener los resultados esperados. Estos elementos deben estar apoyados por toda la organización la cual debe estar enfocada a apoyar con todos sus esfuerzos el cumplimiento de estos enunciados.

La Visión, se define como la meta a alcanzar a largo plazo, mientras que la estrategia se define con el plan de acción a largo plazo que ayudará a alcanzar la visión.

En este aspecto, el Balanced Scorecard (BSC) proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia formulada por la organización. Lo importante es que todos los componentes de la organización se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o a largo plazo. Entre dichos factores críticos, se puede señalar entre otros: los usuarios, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio; los cuales son las causas para generar los resultados esperados financieramente.

### **La Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera se centra en el conocimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir cómo se genera valor para los accionistas y empleados. Los temas estratégicos en esta perspectiva son: el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos (mejora de la productividad) y la utilización de los activos (estrategia de inversión).

Los objetivos financieros dentro de la perspectiva del BSC pueden clasificarse como: crecimiento (crecimiento de las ventas), sostenimiento (énfasis en los indicadores financieros) y recolección (presionar el Cash Flow).

El objetivo de crecimiento busca mejorar los índices de rentabilidad a través de un crecimiento en el porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la

capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

El objetivo de la sostenibilidad se define como la fase en que los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.)

En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico; es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

La perspectiva financiera tiene básicamente un set de indicadores definidos por las funciones financieras y los elementos que aportan rentabilidad a la empresa.

### **La Perspectiva del Usuario**

La perspectiva del usuario se centra en identificar los segmentos de usuarios y de mercado en el cual se quiere competir, los indicadores clave son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; las empresas se orientan a alinear los productos con base a las preferencias de los consumidores, para esto se ofrece atributos de productos y/o servicios, relación con los usuarios, imagen y prestigio, tiempo.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de usuario y mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. Además permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de usuarios y mercado seleccionados. Para cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir, deberá identificarse claramente sus preferencias en cuanto a:

- Calidad
- Tiempo
- Funcionalidad
- Imagen
- Prestigio
- Servicio

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas del Usuario:

**Liderazgo en el producto.-** Implica ser ‘EL MEJOR’. Tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.

Esta proposición enfoca en: Las características del producto más allá de las encontradas en otros, lanzamiento al mercado de productos innovadores más rápidos que su competencia, precio, calidad, servicio y la relación con el usuario.

Liderazgo en el producto es considerado una estrategia de alto riesgo debido a que se debe asignar muchos recursos en Investigación y Desarrollo, además de mercadeo, para tener éxito, y muchas de las recompensas están sujetas a ser capaz de entregar sus productos antes que haya una competencia real. Una manera de

reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

**Cercanía con el Usuario.-** Implica que la empresa se va a enfocar en: ‘En el que se puede confiar / ser su mejor amigo’. Con esto se obtendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el usuario y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. La ‘Confianza’ puede estar basada en relaciones personales, integridad y/o destrezas. Precio, calidad, y características del producto son considerados factores higiénicos.

**Excelencia Operacional.-** Implica en tener un bajo costo dentro de su área de competencia debido a su experiencia y a procesos empresariales adecuados.

Esto provoca que sus precios sean inigualables, aún para los productos de alta calidad. Los indicadores a nivel de esta perspectiva pueden identificarse como indicadores genéricos aplicables a casi cualquier empresa u organización y son:

- Cuota de mercado
- Retención de los usuarios
- Incremento en usuarios
- Satisfacción de los usuarios
  - Servicio
  - Calidad
  - Funcionalidad
  - Tiempo, etc.
- Rentabilidad de los usuarios

### **La Perspectiva de Procesos Internos**

La perspectiva de los procesos internos conjuga la perspectiva del recurso humano y la tecnología, se centra en la excelencia de las operaciones, que crea satisfacción a usuarios y accionistas, identifica los procesos críticos para lograr los objetivos propuestos y estos ser medidos a través de indicadores; los procesos internos son intangibles, son indicadores de valor futuro, se pueden poner en un Estado de



pérdidas y ganancias, se deben controlar e innovar, estos sirven al final para cumplir objetivos financieros. Esta perspectiva traduce su estrategia dentro de una cadena de valor, ofrecen la oportunidad de reducir costos a través de innovación y mejora constante.

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y usuarios. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los usuarios actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los usuarios existentes y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los usuarios.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Fundamentalmente se puede destacar 2 partes bien diferenciadas:

### **Actividades Primarias**

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo. Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que Michael E. Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores

### **Actividades de Soporte**

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, se está haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, entre otras.

El set de indicadores para esta perspectiva se formará de la medición de las diferentes actividades y tareas que forman los procesos productivos, tanto de los primarios (que son los que aportan valor) como los de soporte (que no aportan valor).

### **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta es la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recurso Humano como un elemento clave en la gestión. Constituye la BASE, las raíces, los cimientos organizativos que han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios en la organización. También aspectos como la Tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva. Esta perspectiva permite que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas, sus objetivos son inductores para conseguir resultados de las otras perspectivas, la inversión en esta perspectiva es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados en las otras.

Los indicadores clave del empleado son: retención del empleado, satisfacción del empleado y productividad del empleado.

Los empleados satisfechos se constituyen en una condición previa para el aumento de la productividad, calidad y servicio al usuario.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa necesariamente basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc. en sus recursos estratégicos de primer orden, se está hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del usuario, normalmente requerirá que sean atendidos por empleados satisfechos. Normalmente esto se mide a través de una encuesta.

La retención de los empleados representa fielmente el objetivo de mantener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del beneficio. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

Algunos términos y metodologías que son necesarios conocer y que serán empleadas en el desarrollo del tema son:

### **Objetivo**

Es la descripción de los resultados de trabajo que deben ser alcanzados en un periodo específico. Es la expresión cuantitativa y medible de los resultados específicos que se espera lograr como producto de una actividad o proceso.

Sirven para establecer los criterios de evaluación de la ejecución de la metodología planteada.

### **Mapa Estratégico**

Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

### **Estrategia**

Es la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permiten que la organización logre sus objetivos. Responde al COMO lograr lo que se ha formulado y alineado.

### **Indicadores**

Es una relación de observaciones y cifras que pueden compararse y ser objeto de mejora continua. Define la métrica del sistema.

### **Meta**

Es un indicador numérico representativo del logro, sobre el cual se evaluarán las desviaciones y aciertos.

### **Matrices de Tamización de Indicadores**

Para tamizar los indicadores que se establezcan, se aplicarán dos esquemas de comparación y tamización:

### **Los Procesos Organizacionales**

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, entre otros.

Un proceso es todo trabajo que cumple con cuatro criterios:

- 1) Es recurrente
- 2) Afecta algún aspecto de las capacidades de la organización

- 3) Puede realizarse de formas distintas que varían su contribución en términos de costo, valor, servicio o calidad; e
- 4) Implica coordinación.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

**Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

**Procesos de Transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

**Salidas:** Es el resultado del proceso de transformación, pueden ser entradas para otro proceso.

### **Tipos de Procesos**

Los procesos son los que permiten la gestión de las organizaciones, los cuales pueden ser denominados cadena de valor o cadena de soporte.

La cadena de valor está constituida por procesos claves que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización.

Es en este nivel donde se enfocará la investigación, ya que partiendo de la identificación y definición de los procesos claves (mapeo de procesos), se aplicará la metodología de Balanced Scorecard para establecer un sistema de indicadores de gestión, que permitan medir el desempeño del GADMA.

La cadena de soporte está constituida por procesos que brindan el complemento necesario a la cadena de valor; son necesarios para el cumplimiento de objetivos.

Una vez que se ha explicado la base conceptual y teórica del tema planteado, se comenzará con el desarrollo de la metodología para lo cual es necesario comenzar con una formulación estratégica propia de la organización y que servirá de base para el desarrollo de la tesis.

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para efectuar un diagnóstico organizacional es conveniente hacerlo desde 2 ámbitos interno y externo, para lo cual se definirán algunos términos importantes:

### **Análisis Interno**

**FORTALEZAS.-** Son aspectos positivos y favorables que la organización posee, los cuales debe procurar maximizar y que le permitirán competir en el mercado en el cual desarrolla sus actividades.

**DEBILIDADES.-** Son aspectos negativos y desfavorables que la organización posee, los cuales debe procurar minimizar y que dificultan la competitividad en el mercado en el cual se desenvuelve. Son variables endógenas.

### **Análisis Externo**

**OPORTUNIDADES.-** Son aspectos que la organización podría utilizar en su beneficio con el propósito de convertirnos en fortalezas y mejorar su desempeño.

**AMENAZAS.-** Son aspectos que la organización debería considerar con el propósito de minimizarlas para no afectar el desempeño de la empresa. Son variables exógenas.

Una vez que se ha establecido la fundamentación teórica necesaria para comprender algunos conceptos que se utilizarán en el desarrollo del tema, a partir del segundo capítulo se comenzará con el diseño del sistema de indicadores de gestión partiendo con la formulación de los lineamientos estratégicos del GADMA.

## FODA

De acuerdo al análisis macro ambiente y microambiente que se realizó, se concluyó en la matriz FODA de la Visión que se presentan a continuación:

### MATRIZ DE LA VISIÓN; LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

<b>V I S I O N</b>	<b>VALORES Y CREENCIAS FUNDAMENTALES</b>	<p>Ser uno de los mejores gobiernos autónomos descentralizados del país.</p> <p>Participativo.</p> <p>Ejemplo de trabajo.</p> <p>Eficiencia y eficacia.</p> <p>Promotor de desarrollo integral de la comunidad ambateña.</p> <p>Pionero en la institucionalización de principios y valores.</p> <p>Generador de oportunidades para elevar la competitividad.</p> <p>Fortalecer la identidad de su gente.</p> <p>Preservar un ambiente sano.</p>
	<b>PROPÓSITO</b>	Proporcionar servicios municipales acordes con el tiempo y las exigencias para satisfacer efectivamente las principales necesidades de la comunidad
	<b>MISIÓN</b>	Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Ambato, actuando como ente planificador, regulador, facilitador y ejecutor de servicios municipales que satisfagan a la comunidad, con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p>	<p>Fomento a la eficiencia y eficacia de los servicios municipales.</p> <p>Impulso al desarrollo económico local.</p> <p>Impulso al desarrollo social, cultural y deportivo.</p> <p>Fortalecimiento Institucional.</p> <p>Protección al Medio Ambiente.</p> <p>Mejoramiento de servicios básicos e infraestructura.</p>
<p style="text-align: center;"><b>POLÍTICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<p>Apoyar permanentemente al desarrollo de la economía local la Municipalidad como facilitadora del proceso de participación ciudadana para la toma de decisiones y ejecución de proyectos identificados.</p> <p>Propender a que el Municipio se maneje como una empresa que apoye al desarrollo local.</p> <p>Exigir y apoyar el cumplimiento de todas las ordenanzas promulgadas por la Municipalidad en todos los ámbitos.- Actualizar las ordenanzas caducas.</p> <p>Patrimonio arquitectónico, pintura de edificaciones, mejoramiento de culatas de edificios, arborización y jardines, aseo de la ciudad, desfiles y traslados cerrando calles, comercio informal y letreros.</p> <p>Impulsar la revisión de la COOTAD, para formular los correctivos de tal forma que se re direccione la Misión de los Gobiernos Locales y apoyen al desarrollo de la economía local y el manejo de las competencias de los temas a descentralizar.</p>



## **Metodología Modelo Operativo**

Para la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa Financiera, abordaremos las siguientes etapas:

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS DEL GADMA.**

#### **6.6.1 ETAPA 1**

##### **CONOCIMIENTO PREVIO DE LA INSTITUCIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**

##### **ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.**

##### **HISTORIA DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO**

###### **LA CONSTITUYENTE**

El jefe Suprema convocó el 18 de Febrero de 1835 la Convención Constituyente en Ambato. Fueron elegidos para ella 45 diputados, 15 por cada distrito, y se reunió con solo 29, el 22 de Junio. Su presidente fue Olmedo, con el visto bueno de Flores, que dominaba la convención a través de sus partidarios. El 30 de Julio quedó aprobada la nueva Constitución, segunda de nuestra vida republicana, inaugurándose así la malhadada costumbre de cambiar de estatuto en cada revolución, en vez de limitarse a reformarlo. Tenía 112 artículos y 3 disposiciones transitorias, la primera de las cuales establecía que la Convención nombrase presidente de la república. Hecha la elección el 2 de Agosto, recayó en Rocafuerte, que juró su cargo el 8 y el 13 sancionó la Constitución. Vicepresidente fue nombrado Juan Bernardo de León.

Actualmente la Municipalidad se encuentra desarrollando un proceso de modernización con el propósito de implementar un nuevo esquema operativo-

administrativo y tecnológico que le permita trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad, fortaleciendo su capacidad de gestión y optimizando su estructura interna;

En si la finalidad de la Municipalidad es la de adoptar una filosofía de mejoramiento continuo para atender, mediante estrategias planificadas de cambio, las demandas que suceden en la comunidad.

## **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, mediante consultoría actualizó su Planificación Estratégica para los años 2010-2015.

### **VISIÓN**

Ser uno de los mejores gobiernos autónomos descentralizados del país, participativo, ejemplo de trabajo, eficiencia y eficacia, promotor del desarrollo integral de la comunidad ambateña, pionero en la institucionalización de principios y valores, y generador de oportunidades para elevar la competitividad, fortalecer la identidad de su gente y preservar un ambiente sano.

### **MISIÓN**

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Ambato, actuando como ente planificador, regulador, facilitador y ejecutor de servicios municipales que satisfagan a la comunidad, con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

### **PRINCIPIOS Y VALORES FILOSÓFICOS**

- Verdad
- Justicia Social
- Liderazgo ético

- Equilibrio natural
- Valores Institucionales

**PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA ACCIÓN:** Las y los servidores públicos del GADMA, guían sus acciones en los siguientes principios:

- Honestidad
- Responsabilidad social
- Justicia y equidad
- Respeto
- Protección al medio ambiente
- Creatividad
- Coordinación y comunicación efectivas
- Desarrollo humano
- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Trabajo en equipo
- Sustentabilidad y sostenibilidad
- Participación comunitaria
- Compromiso

### **Valores Personales**

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Familia
- Decencia
- Docilidad
- Sensibilidad

- Comunicación
- Compasión
- Servicio
- Voluntad
- Paciencia

**FINES.-** Los fundamentales del GADMA son:

**a.** El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;

**b.** La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;

**c.** El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;

**d.** La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;

**e.** La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;

**f.** La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;

**g.** El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;

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

**i.** Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

**LINEAMIENTO CONCEPTUAL.-** Precisa y fortalece las facultades para el ejercicio de las competencias del GADMA.

**a) Rectoría.-** Capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo.

**b) Planificación.-** Capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos.

**c) Regulación.-** Capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios.

**d) Control.-** Capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes.

**e) Gestión.-** Capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos.

**f) Sistema.-** Conjunto de instituciones, dependencias, planes, políticas, programas y actividades relacionados con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno.

**g) Proceso.-** Conjunto de actividades interrelacionadas para generar y entregar productos y/o servicios a los habitantes del cantón Ambato.

**h) Competencias.-** Capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias.

**i) Liderazgo compartido.-** Grupo reducido de servidores públicos con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables.

### **El Modelo de Gestión y Estructura Orgánica del GADMA**

El Modelo de Gestión y la Estructura Orgánica del GADMA, contando como eje la calidad y satisfacción del usuario-ciudadano; se orienta y fundamenta en principios, en competencias y atribuciones Constitucionales, legales, en normas administrativas y de control; con carácter sistémico incorpora, como base, la especificación funcional, una definición de componentes, articulados en procesos para la prestación del servicio/productos de manera directa, por contrato o gestión compartida, por delegación y cogestión; partiendo de la precisión y separación del ámbito de la acción y el de la decisión división de poderes.

**Principios.-** La organización y funcionamiento del GADMA, se guiará por los principios contenidos en el COOTAD; en los principios del plan estratégico; y, los de: Competitividad, Asocianismo, Eficacia, Eficiencia, Innovación, Flexibilidad, Previsión, Resultados, y Primacía del ciudadano.

**Filosofía de la Gestión por Procesos.-** Todas las actividades desarrolladas por el GADMA, son resultado de una visión, de una adecuada definición y conceptualización de las necesidades de los habitantes y ciudadanos y, de una determinación de funciones por Ley que, en su realización se integran y constituyen en cadenas de valor, establece sistemas, precisa procedimientos, determina metodologías, mantiene orden y secuencia, dinamiza el mejoramiento

continuo y asegura entornos de confianza y respeto al marco constitucional y legal.

### **Procesos del GADMA**

Contempla actividades para la función legislativa, ejecutiva y de participación ciudadana y control social, da lugar a regímenes especiales desconcentrados y descentralizados, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o de valor agregado y al cumplimiento de la misión y desafío estratégico del GADMA:

**A) Procesos Gobernantes.-** Son los generadores de políticas, directrices, líneas de acción, normas, planes e instrumentos que orientan el desarrollo y gestión del GADMA, dinamizan las relaciones y la participación, y especifica los compromisos.

**B) Procesos Habilitantes.-** Asesoran y apoyan a los procesos gobernantes y agregadores de valor, contribuyen a la aplicación y ejecución de políticas y direccionamientos estratégicos, orientan y aportan a mantener la dinámica de los procesos y valoran los resultados.

**C) Procesos Agregadores de Valor.-** Son los generadores y facilitadores de productos y/o servicios orientados a la satisfacción de los clientes ciudadanos, responden a la misión, objetivos, competencias y atribuciones del GADMA, ejecutan políticas y direccionamientos estratégicos, aplican manuales, procedimientos y métodos.

**D) Procesos Desconcentrados.-** Significa dirección compartida y trabajo en equipo, en el marco de la gestión directa. Son los delegados por el Ejecutivo del GADMA para garantizar la entrega de productos y/o servicios de calidad y el mejoramiento de la calidad del servicio, se determinan en el marco de las políticas, directrices y líneas de acción.

**E) Procesos Descentralizados.-** Significa dirección compartida y trabajo en equipo, en la tutoría de derechos en el marco de la gestión directa. Son la transferencia de competencias y atribuciones con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, del GADMA a la Empresa Pública o Institución Adscrita, se determinan en el marco del Modelo de Gestión y direccionamiento estratégico.

**Definición Orgánica del GADMA.**

Incluye la distinción orgánica por función, clase y serie; y, en la función ejecutiva el establecimiento de niveles orgánicos, y su relación con los procesos. Se considera la Función: del Legislativo; del Ejecutivo, Administrativo, Operativo y Asesor; Participación Ciudadana y Control Social.

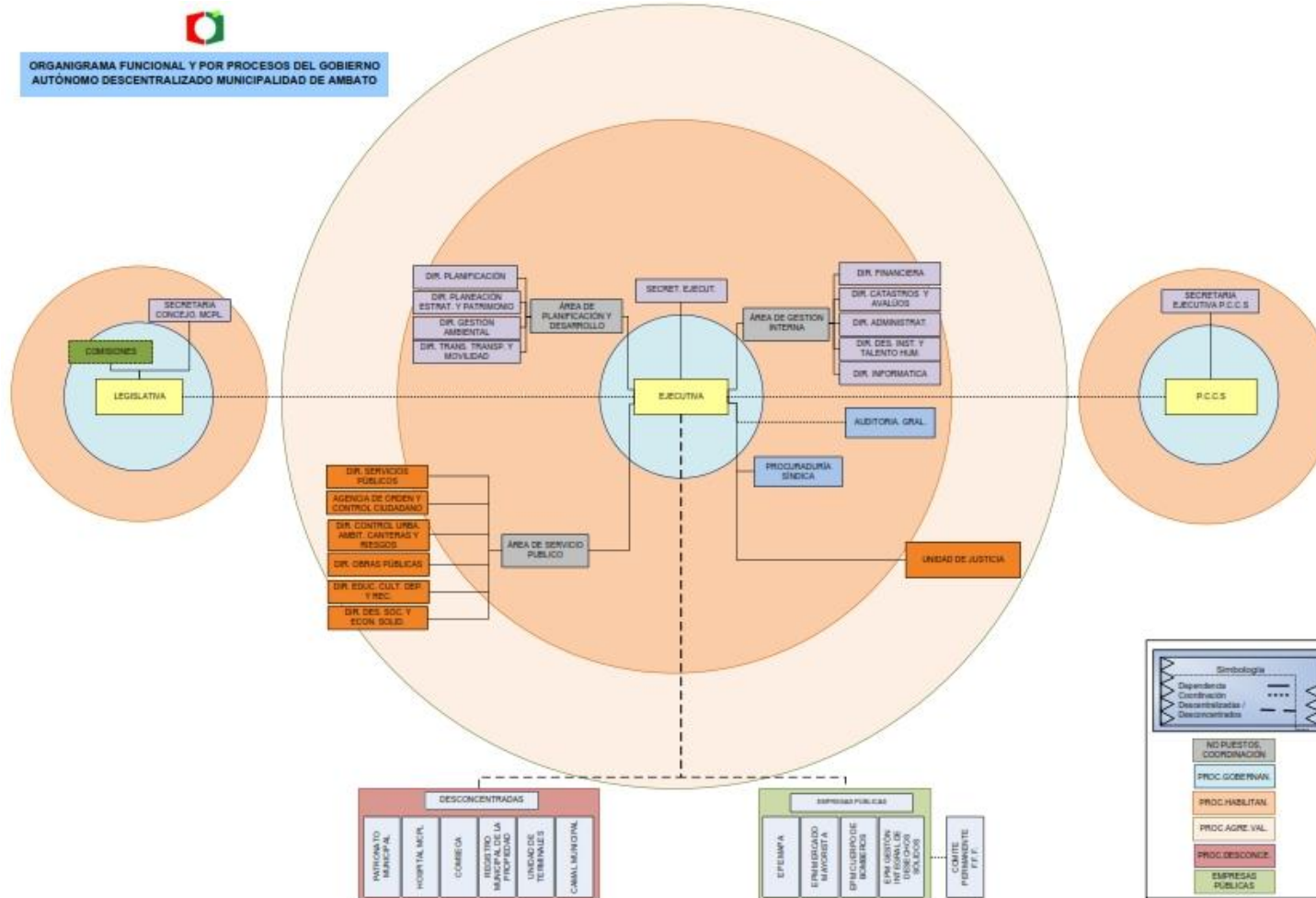
**Función - Legislativa.-** De serie legislativa y proceso gobernante, tiene como función fundamental legislar y fiscalizar la gestión del GADMA. La facultad la ejerce el Concejo Municipal; Directorio de Empresas o Directorio de Instituciones Adscritas en su ámbito.

**Función - Ejecutiva.-** De serie administrativa y proceso gobernante, tiene como función fundamental la representación legal, la dirección y control de la gestión. La ejerce el Alcalde y los Gerentes de Empresas o Instituciones Adscritas. El Ejecutivo del Gobierno tutela los derechos de los ciudadanos, con base en lo dispuesto en la Sección Primera del Título Séptimo, Capítulo I del COOTAD, y Art. 284 -ibídem-.





## Estructura Funcional: Organigrama Funcional



Elaborado por: Alejandro Álvarez

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - GADMA

**Nivel Administrativo y Operativo.-** De serie administrativa y operativa, incluye procesos habilitantes y agregadores de valor debidamente procesados, tienen como función asesorar, apoyar, producir y entregar productos y/o servicios. La ejercen Directores y Jefes.

**Nivel Legislativo.-** De serie legislativa y proceso gobernante, tiene como función fundamental legislar y fiscalizar la gestión del GADMA. La facultad la ejerce el Concejo Municipal; Directorio de Empresas o Directorio de Instituciones Adscritas en su ámbito.

**Nivel ejecutivo.-** De serie administrativa y proceso gobernante, tiene como función fundamental la representación legal, la dirección y control de la gestión. La ejerce el Alcalde y los Gerentes de Empresas o Instituciones Adscritas. El Ejecutivo del Gobierno tutela los derechos de los ciudadanos, con base en lo dispuesto en la Sección Primera del Título Séptimo, Capítulo I del COOTAD, y Art. 284 -ibídem-.

**Nivel Asesor.-** De serie administrativa, incluye procesos habilitantes, tiene como función asesorar al GADMA, y a los niveles orgánicos. La ejercen el Procurador Síndico del GADMA, Asesor Jurídico de Empresas e Instituciones Adscritas, y Auditoría General.

**Función - Participación Ciudadana y Control Social.-** Tiene como función apoyar, intervenir y controlar en/la gestión del GADMA. La ejerce los ciudadanos calificados legalmente.

**Art. 7.- Comité de Mejoramiento de la Gestión del GADMA.-** Es el equipo directivo liderado por el Ejecutivo. Deberá orientar el Desarrollo Institucional; definirá el producto y/o servicio, los componentes y los procesos; deberá contribuir, asegurar, vigilar, evaluar y sugerir políticas, estrategias, directrices, métodos y herramientas para el mejoramiento del modelo de gestión. Se

constituirán y actuarán de conformidad con la Resolución que emita el titular de la función ejecutiva.

## **ESTRUCTURA POR PROCESOS**

**Art. 10.- Procesos Gobernantes.-** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orientan la gestión del GADMA mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas legales.

### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Responsable: **Director(a) Administrativo**

**Ámbito de acción:** La calidad en el contacto con los ciudadanos - seguridad, elementos tangibles (aparición de las instalaciones físicas, equipos, materiales de oficina de altercado comunicaciones, la arquitectura de los sitios de trabajo); la atención a la administración de asuntos internos y el apoyo logístico a todos los procesos del GADMA; la gestión de Compras Públicas y Servicio al público (fiabilidad, capacidad de respuesta); definición de estándares; y, la ejecución de políticas; y, participación en la preparación de sistemas, reglamentos, instructivos, normas internas, manuales administrativos - operativos en su ámbito; y, la gestión y manejo del sistema de información del GADMA.

Le corresponde la valoración y estimación presupuestaria y la gestión de los procesos: Servicios Generales y Mantenimiento; Atención al Cliente y Balcón de Servicios; Contratación y Compras Públicas; Adquisiciones, conforme se señala en el Manual de Procesos del GADMA.

- Servicios Generales y Mantenimiento
- Atención al Cliente y Balcón de Servicios
- Unidad Técnica de Contratación y Compras Públicas
- Contratación y Compras Públicas
- Adquisiciones

## **DIRECCIÓN FINANCIERA**

Responsable: **Director(a) Financiero**

**Ámbito de acción:** La gestión presupuestaria, financiera según procesos y planes; conocer y controlar los flujos monetarios; ejercer la recaudación; preparar la proforma presupuestaria; medir y evaluar la efectividad, eficiencia y calidad de rendimientos económicos del GADMA; hacer cumplir las reglas fiscales para el manejo de los recursos públicos, de endeudamiento y de la cooperación; incorporar y formular mecanismos y procedimientos para la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el uso y manejo de los recursos financieros y establece niveles de rendimiento; y la gestión y manejo del sistema de información del GADMA.

Le corresponde la valoración y estimación presupuestaria y la gestión de los procesos: Presupuesto; Rentas; Tesorería; Contabilidad; Administración de Activos, conforme se señala en el Manual de Procesos del GADMA.

- Presupuesto
- Rentas
- Tesorería
- Contabilidad
- Administración de Activos

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**INGRESOS**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
	<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>87.274.266,00</b>	<b>131.139.301,00</b>	<b>43.865.035,00</b>	<b>33,45%</b>	<b>100,00%</b>
1	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>24.948.588,00</b>	<b>28.618.085,00</b>	<b>3.669.497,00</b>	<b>12,82%</b>	<b>21,82%</b>
1 1	<b>IMPUESTOS</b>	<b>9.024.922,00</b>	<b>10.410.000,00</b>	<b>1.385.078,00</b>	<b>13,31%</b>	<b>7,94%</b>
1 1 01	<b>Sobre la Renta, Utilidades y Ganancias de Capital</b>	<b>584.490,00</b>	<b>493.000,00</b>	<b>-91.490,00</b>	<b>-18,56%</b>	<b>0,38%</b>
1 1 01 02	<b>A la Utilidad por la Venta de Predios Urbanos</b>	<b>584.490,00</b>	<b>493.000,00</b>	<b>-91.490,00</b>	<b>-18,56%</b>	<b>0,38%</b>
1 1 01 02 002	(ALCANCE) A la Venta de Predios Urbanos	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 01 02 002	A la Venta de Predios Urbanos	584.490,00	493.000,00	-91.490,00	-18,56%	0,38%
1 1 02	<b>Sobre la Propiedad</b>	<b>6.570.432,00</b>	<b>7.912.000,00</b>	<b>1.341.568,00</b>	<b>16,96%</b>	<b>6,03%</b>
1 1 02 01	<b>A los Predios Urbanos</b>	<b>2.994.432,00</b>	<b>3.145.000,00</b>	<b>150.568,00</b>	<b>4,79%</b>	<b>2,40%</b>
1 1 02 01 002	Descuentos	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 01 002	Devolución Impuestos años 2006-2009	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 01 002	Impuesto Predial Urbano	2.994.432,00	3.145.000,00	150.568,00	4,79%	2,40%
1 1 02 01 002	5 y 10% Adicional Solares no Edificadas Construcciones Obsolet	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 01 002	10% Solares No Edificados	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 01 002	Diferencia Predial Urbano	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 02	<b>A los Predios Rústicos</b>	<b>950.000,00</b>	<b>997.000,00</b>	<b>47.000,00</b>	<b>4,71%</b>	<b>0,76%</b>
1 1 02 02 002	Impuesto Predial Rústico	950.000,00	997.000,00	47.000,00	4,71%	0,76%
1 1 02 03	<b>A la Inscripción en el Registro de la Propiedad o en el Registro M</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 1 02 03 002	Impuesto Municipal de Registros	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	0,00%
1 1 02 05	<b>De Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre</b>	<b>0,00</b>	<b>750.000,00</b>	<b>750.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,57%</b>
1 1 02 05 002	Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados	0,00	750.000,00	750.000,00	100,00%	0,57%
1 1 02 06	<b>De Alcabalas</b>	<b>1.275.000,00</b>	<b>1.465.000,00</b>	<b>190.000,00</b>	<b>12,97%</b>	<b>1,12%</b>
1 1 02 06 002	Impuesto Municipal de Alcabalas	1.275.000,00	1.465.000,00	190.000,00	12,97%	1,12%
1 1 02 06 002	(ALCANCE) Impuesto Municipal de Alcabalas	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 06 002	(CEMENTERIOS MUNIC.) Impuestos Municipal de Alcabalas	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 02 07	<b>A los Activos Totales</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.554.000,00</b>	<b>204.000,00</b>	<b>13,13%</b>	<b>1,18%</b>
1 1 02 07 002	A los Activos Totales	1.350.000,00	1.554.000,00	204.000,00	13,13%	1,18%
1 1 02 07 002	A los Activos Totales TRANSFERENCIAS	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 1 03	<b>Al Consumo de Bienes y Servicios</b>	<b>320.000,00</b>	<b>324.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>1,23%</b>	<b>0,25%</b>
1 1 03 12	<b>A los Espectáculos Públicos</b>	<b>320.000,00</b>	<b>324.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>1,23%</b>	<b>0,25%</b>
1 1 03 12 002	10% Espectáculos Públicos (antes 27%)	320.000,00	265.000,00	-20,75%	-20,75%	0,20%
1 1 03 12 002	5% Espectáculos Deportivos (antes 10%)	0,00	59.000,00	100,00%	100,00%	0,04%
1 1 07	<b>Impuestos Diversos</b>	<b>1.550.000,00</b>	<b>1.681.000,00</b>	<b>131.000,00</b>	<b>7,79%</b>	<b>1,28%</b>
1 1 07 04	<b>Patentes Comerciales, Industriales y de Servicios</b>	<b>1.550.000,00</b>	<b>1.681.000,00</b>	<b>131.000,00</b>	<b>7,79%</b>	<b>1,28%</b>
1 1 07 04 002	(ALCANCES) Patentes	0,00	0,00	0,00		0,00%

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**INGRESOS**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
1 1 07 04 002	Patentes Comerciales, Industriales y de Servicios	1.550.000,00	1.661.000,00	131.000,00	7,79%	1,28%
1 3	<b>TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>10.613.388,00</b>	<b>11.280.873,00</b>	<b>667.485,00</b>	<b>5,92%</b>	<b>8,60%</b>
1 3 01	<b>Tasas Generales</b>	<b>6.500.794,00</b>	<b>6.643.366,00</b>	<b>142.572,00</b>	<b>2,15%</b>	<b>5,07%</b>
1 3 01 02	<b>Acceso a Lugares Públicos</b>	<b>650.000,00</b>	<b>1.199.402,00</b>	<b>549.402,00</b>	<b>45,81%</b>	<b>0,91%</b>
1 3 01 02 002	Acceso a Lugares de Atracción Turística	0,00	63.500,00		100,00%	0,05%
1 3 01 02 002	Acceso de vehículos al Mercado Mayorista	0,00	0,00			0,00%
1 3 01 02 002	Acceso de vehículos al Camal Municipal	0,00	4.500,00		100,00%	0,00%
1 3 01 02 002	Acceso de vehículos al Mercado Modelo	0,00	122.539,00		100,00%	0,09%
1 3 01 02 002	Acceso de Vehículos al Mercado Artesanal	0,00	104.935,00		100,00%	0,08%
1 3 01 02 002	Acceso de Vehículos a la Plaza Cívica y Mercado Urbina	0,00	102.912,00		100,00%	0,08%
1 3 01 02 002	Acceso de Vehículos al Centro Comercial Popular Simon Bolívar	0,00	35.116,00		100,00%	0,03%
1 3 01 02 002	Acceso de Vehículos al Terminal Terrestre FRECUENCIAS	0,00	272.400,00		100,00%	0,21%
1 3 01 02 002	Acceso de Vehículos al Terminal Terrestre PARQUEADERO	0,00	40.800,00		100,00%	0,03%
1 3 01 02 002	TASA USUARIOS Terminal Terrestre	0,00	452.400,00		100,00%	0,34%
1 3 01 02 002	Acceso a Lugares Públicos		0,00	0,00		0,00%
1 3 01 03	<b>Ocupación de Lugares Públicos</b>	<b>125.000,00</b>	<b>127.613,00</b>	<b>2.613,00</b>	<b>2,05%</b>	<b>0,10%</b>
1 3 01 03 002	Ocupación Via Pública (VEHICULOS)	0,00	5.500,00		100,00%	0,00%
1 3 01 03 002	Ocupación de Lugares Públicos (VIA PUBLICA)	0,00	10.000,00		100,00%	0,01%
1 3 01 03 002	Ocupación de Lugares Públicos Mercado América	0,00	16.700,00		100,00%	0,01%
1 3 01 03 002	Ocupación de Lugares Públicos Feria de Carros	0,00	60.413,00		100,00%	0,05%
1 3 01 03 002	Ocupación de Lugares Públicos Varias Plazas		35.000,00		100,00%	0,03%
1 3 01 03 002	Ocupación de Lugares Públicos	125.000,00	0,00	-125.000,00		0,00%
1 3 01 08	<b>Prestación de Servicios</b>	<b>900.875,00</b>	<b>900.000,00</b>	<b>-875,00</b>	<b>-0,10%</b>	<b>0,69%</b>
1 3 01 08 002	Análisis de Laboratorio (Control de Calidad)	0,00	400,00		100,00%	0,00%
1 3 01 08 002	Análisis de Suelos y Otros Análisis	0,00	90.000,00		100,00%	0,07%
1 3 01 08 002	(ESPECIES VALORADAS) Servicios Técnicos Adminis. Prestad	0,00	800.000,00		100,00%	0,61%
1 3 01 08 002	Servicios Prestados por la Banda Municipal y Grupo de Cámara	0,00	4.700,00		100,00%	0,00%
1 3 01 08 002	Servicios Prestados en el Albergue Municipal	0,00	4.900,00		100,00%	0,00%
1 3 01 08 002	Prestaciones de Servicios	900.875,00	0,00	-900.875,00		0,00%
1 3 01 09	<b>Rodaje de Vehículos Motorizados</b>	<b>800.419,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-800.419,00</b>		<b>0,00%</b>
1 3 01 09 002	Rodaje de Vehículos Motorizados	800.419,00	0,00	-800.419,00		0,00%
1 3 01 09 002	Rodaje de Vehículos Motorizados TRANSFERENCIA	0,00	0,00			0,00%
1 3 01 10	<b>Control y Vigilancia Municipal</b>	<b>12.500,00</b>	<b>10.500,00</b>	<b>-2.000,00</b>	<b>-19,05%</b>	<b>0,01%</b>
1 3 01 10 002	Control y Vigilancia Municipal	12.500,00	10.500,00	-2.000,00	-19,05%	0,01%
1 3 01 11	<b>Inscripciones, Registros y Matriculas</b>	<b>1.750.000,00</b>	<b>801.200,00</b>	<b>-948.800,00</b>	<b>-118,42%</b>	<b>0,61%</b>
1 3 01 11 002	Matriculas de Vehículos	1.000.000,00		-1.000.000,00		0,00%
1 3 01 11 002	Inscripciones, Registros y Matriculas	0,00	1.200,00	1.200,00	100,00%	0,00%
1 3 01 11 002	Inscripcion Registro de la Propiedad	750.000,00	800.000,00	50.000,00	6,25%	0,61%
1 3 01 12	<b>Permisos, Licencias y Patentes</b>	<b>540.000,00</b>	<b>1.894.500,00</b>	<b>1.354.500,00</b>	<b>71,50%</b>	<b>1,44%</b>
1 3 01 12 002	Registro de Inquilinato	0,00	220.000,00		100,00%	0,17%

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**INGRESOS**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
1 3 01 12 002	Aprobación de Particiones	0,00	230.000,00		100,00%	0,18%
1 3 01 12 002	Permisos Ambientales de Funcionamiento	0,00	72.000,00		100,00%	0,05%
1 3 01 12 002	Permisos Sanitarios y Certificados de Salud	0,00	25.000,00		100,00%	0,02%
1 3 01 12 002	Licencia Anual de Funcion. de Establecimientos Turísticos	0,00	40.000,00		100,00%	0,03%
1 3 01 12 002	Registro Municipal de Transporte (ADHESIVOS)	0,00	25.000,00		100,00%	0,02%
1 3 01 12 002	Placas de Vehículos (incluye gasto administrativo) (DTM)		152.000,00			0,12%
1 3 01 12 002	Título de Habilitación (DMT)		125.500,00		100,00%	0,10%
1 3 01 12 002	Certificado Municipal Canino	0,00	5.000,00		100,00%	0,00%
1 3 01 12 002	Ocupación Espacio Aéreo (ART. 567 COOTAD)		1.000.000,00		100,00%	0,76%
1 3 01 12 002	Permisos, Licencias y Patentes	540.000,00	0,00	-540.000,00		0,00%
1 3 01 14	<b>Servicios de Camales</b>	<b>685.000,00</b>	<b>733.000,00</b>	<b>48.000,00</b>	<b>6,55%</b>	<b>0,56%</b>
1 3 01 14 002	Matanza, Control Veterinario, Verificación de Peso, Faenamiento	0,00	714.000,00		100,00%	0,54%
1 3 01 14 002	Transporte de Carnes, Pieles y Residuos	0,00	11.000,00		100,00%	0,01%
1 3 01 14 002	Introducción de Ganado en Pie	0,00	8.000,00		100,00%	0,01%
1 3 01 14 002	Otros Servicios de Camal (DIFERENCIA)-EXTERNO	685.000,00	0,00	-685.000,00		0,00%
1 3 01 16	<b>Recolección de Basura</b>	<b>477.000,00</b>	<b>264.151,00</b>	<b>-212.849,00</b>	<b>-80,58%</b>	<b>0,20%</b>
1 3 01 16 002	Venta de Desechos y Residuos Subproductos	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 01 16 002	Camal Municipal	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 01 16 002	Mercado Simón Bolívar (PUESTOS)	0,00	23.575,00		100,00%	0,02%
1 3 01 16 002	Terminal Terrestre (PUESTOS)	0,00				0,00%
1 3 01 16 002	Mercado Central (PUESTOS)	0,00	20.000,00		100,00%	0,02%
1 3 01 16 002	Mercado Modelo ( PUESTOS)	0,00	70.825,00		100,00%	0,05%
1 3 01 16 002	Mercado Artesanal (PUESTOS)	0,00	17.343,00		100,00%	0,01%
1 3 01 16 002	Arrendamiento Puestos Plazas, Mercados y Via Pública	0,00	34.000,00		100,00%	0,03%
1 3 01 16 002	Mercados	0,00	74.000,00		100,00%	0,06%
1 3 01 16 002	Recolección de Basura	477.000,00	0,00			0,00%
1 3 01 16 002	Terminal Terrestre (LOCALES)	0,00	0,00			0,00%
1 3 01 16 002	Ocupación de Lugares Públicos	0,00	0,00			0,00%
1 3 01 16 002	Arrendamientos (EDIFICIOS)	0,00	0,00			0,00%
1 3 01 16 002	Recolección de Basura (PLAZA CIVICA URBINA)	0,00	24.405,00		100,00%	0,02%
1 3 01 18	<b>Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones</b>	<b>80.000,00</b>	<b>101.000,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>20,79%</b>	<b>0,08%</b>
1 3 01 18 002	Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones	80.000,00	101.000,00	21.000,00	20,79%	0,08%
1 3 01 99	<b>Otras Tasas</b>	<b>480.000,00</b>	<b>612.000,00</b>	<b>132.000,00</b>	<b>21,57%</b>	<b>0,47%</b>
1 3 01 99 002	Simert	480.000,00	590.000,00	110.000,00	18,64%	0,45%
1 3 01 99 002	Bomberos	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 01 99 002	Derechos de Adjudicación en Contratos	0,00	22.000,00	22.000,00	100,00%	0,02%
1 3 04	<b>Contribuciones</b>	<b>4.112.594,00</b>	<b>4.637.507,00</b>	<b>524.913,00</b>	<b>11,32%</b>	<b>3,54%</b>
1 3 04 06	<b>Apertura, Pavimentación, Ensanche y Construcción de Vías de T</b>	<b>375.977,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-375.977,00</b>		<b>0,00%</b>
1 3 04 06 002	Apertura, Pavimentación, Ensanche y Construcción de Calles y V	375.977,00	0,00	-375.977,00		0,00%
1 3 04 06 002	Obras de Empedrados	0,00	0,00	0,00		0,00%



DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**I N G R E S O S**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
1 3 04 06 002	Obras de Adoquinado	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 04 06 002	Apertura, Pavimentación, Ensanche y Construcción de Vías de T	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 04 06 002	Apertura, Pavimentación, Ensanche y Construcción de Vías de T	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 04 08	<b>Aceras, Bordillos y Cercas</b>	<b>76.565,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-76.565,00</b>		<b>0,00%</b>
1 3 04 08 002	Aceras, Bordillos y Cercas	76.565,00	0,00	-76.565,00		0,00%
1 3 04 08 002	Aceras, Bordillos y Cercas (DIFERENCIA)	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 04 09	<b>Obras de Alcantarillado y Canalización</b>	<b>35.870,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-35.870,00</b>		<b>0,00%</b>
1 3 04 09 002	Obras de Alcantarillado y Canalización	35.870,00	0,00	-35.870,00		0,00%
1 3 04 09 002	Obras de Alcantarillado y Canalización (DIFERENCIA)	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 3 04 99	<b>Otras Contribuciones</b>	<b>3.624.182,00</b>	<b>4.637.507,00</b>	<b>1.013.325,00</b>	<b>21,85%</b>	<b>3,54%</b>
1 3 04 99 002	Otras Contribuciones	3.624.182,00	4.637.507,00	1.013.325,00	21,85%	3,54%
1 3 04 99 002	Otras Contribuciones (DIFERENCIA )	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 4	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>194.488,00</b>	<b>217.500,00</b>	<b>23.012,00</b>	<b>10,58%</b>	<b>0,17%</b>
1 4 02	<b>Ventas de Productos y Materiales</b>	<b>11.020,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>-1.020,00</b>	<b>-10,20%</b>	<b>0,01%</b>
1 4 02 99	Otras Ventas de Productos y Materiales	11.020,00	10.000,00	-1.020,00	-10,20%	0,01%
1 4 02 99 002	Otras Ventas de Productos y Materiales	11.020,00	10.000,00	-1.020,00	-10,20%	0,01%
1 4 03	<b>Ventas no Industriales</b>	<b>179.968,00</b>	<b>204.000,00</b>	<b>24.032,00</b>	<b>11,78%</b>	<b>0,16%</b>
1 4 03 01	<b>Agua Potable</b>	<b>8.614,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>-614,00</b>	<b>-7,68%</b>	<b>0,01%</b>
1 4 03 01 002	Mercados	8.614,00	8.000,00	-614,00	-7,68%	0,01%
1 4 03 01 002	Mercado Central (PUESTOS)			0,00		0,00%
1 4 03 01 002	Camal Municipal			0,00		0,00%
1 4 03 01 002	Terminal Terrestre			0,00		0,00%
1 4 03 04	<b>Energía Eléctrica</b>	<b>171.354,00</b>	<b>196.000,00</b>	<b>24.646,00</b>	<b>12,57%</b>	<b>0,15%</b>
1 4 03 04 002	Mercado Modelo ( PUESTOS)	0,00	62.292,00		100,00%	0,05%
1 4 03 04 002	Mercado Simón Bolívar (PUESTOS)		15.950,00		100,00%	0,01%
1 4 03 04 002	Arrendamiento de Puestos en Plazas, Mercados y Vía Pública	171.354,00	30.000,00	-141.354,00	-82,49%	0,02%
1 4 03 04 002	Mercado Central (PUESTOS)		12.000,00		100,00%	0,01%
1 4 03 04 002	Terminal Terrestre (LOCALES)					0,00%
1 4 03 04 002	Urbina (PUESTOS)		31.280,00		100,00%	0,02%
1 4 03 04 002	Mercado Artesanal (PUESTOS)		13.295,00		100,00%	0,01%
1 4 03 04 002	Ventas No Industriales					0,00%
1 4 03 04 002	Mercados		31.183,00		100,00%	0,02%
1 4 04	<b>Ventas de Desechos y Residuos</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 4 04 01	<b>Agropecuarios y Forestales</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 4 04 01 002	Venta de Productos y Materiales Agropecuarios y Forestales	3.500,00	1.500,00	-2.000,00	-57,14%	0,00%
1 4 04 01 002	Venta de Desechos y Residuos Subproductos Camal	0,00	2.000,00	2.000,00	100,00%	0,00%
1 4 04 01 002	Subproductos del Camales EXTERNO	0,00	0,00	0,00		0,00%

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**I N G R E S O S**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
1 7 01 01 002	Intereses por Depósitos a Plazo	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	0,00%
1 7 01 06	<b>Dividendos de Sociedades y Empresas Públicas</b>	<b>145.000,00</b>	<b>160.000,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>9,38%</b>	<b>0,12%</b>
1 7 01 06 002	Dividendos de Sociedades y Empresas Públicas	145.000,00	160.000,00	15.000,00	9,38%	0,12%
1 7 01 08	<b>Utilidades de Empresas y Entidades Financieras Públicas</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 7 01 08 002	Utilidades de Empresas y Entidades Financieras Públicas	100,00	100,00	0,00	0,00%	0,00%
1 7 02	<b>Rentas por Arrendamientos de Bienes</b>	<b>671.000,00</b>	<b>707.500,00</b>	<b>36.500,00</b>	<b>5,16%</b>	<b>0,54%</b>
1 7 02 01	<b>Terrenos</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 7 02 01 002	Terrenos	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	0,00%
1 7 02 02	<b>Edificios, Locales y Residencias</b>	<b>20.000,00</b>	<b>27.000,00</b>	<b>7.000,00</b>	<b>25,93%</b>	<b>0,02%</b>
1 7 02 02 002	Edificios, Locales y Residencias (EDIFICIOS)	20.000,00	26.000,00	6.000,00	23,08%	0,02%
1 7 02 02 002	Edificios, Locales y Residencias (SALA DE VELACIONES)		1.000,00	1.000,00	100,00%	0,00%
1 7 02 99	<b>Otros Arrendamientos</b>	<b>650.000,00</b>	<b>679.500,00</b>	<b>29.500,00</b>	<b>4,34%</b>	<b>0,52%</b>
1 7 02 99 002	Bovedas y Silos en el Cementerio	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 7 02 99 002	Arrendamiento Puestos y Locales en los Mercados	0,00	60.000,00		100,00%	0,05%
1 7 02 99 002	Espacios para Rótulos	0,00	115.000,00		100,00%	0,09%
1 7 02 99 002	Mercados		100.000,00		100,00%	0,08%
1 7 02 99 002	Fondo para Mantenimiento (MERCADOS)		2.000,00		100,00%	0,00%
1 7 02 99 002	Puestos y Locales en el Camal	0,00	1.500,00		100,00%	0,00%
1 7 02 99 002	Propiedades Eguez Villavicencio	0,00	3.000,00		100,00%	0,00%
1 7 02 99 002	Fondo para Mantenimiento (ARRENDAMIENTO)					0,00%
1 7 02 99 002	Mercado Central (PUESTOS)	0,00	0,00			0,00%
1 7 02 99 002	Mercado Simón Bolívar (PUESTOS)	0,00	43.697,00		100,00%	0,03%
1 7 02 99 002	Mercado Modelo ( PUESTOS Y LOCALES)		257.100,00		100,00%	0,20%
1 7 02 99 002	Mercado Artesanal (PUESTOS)		34.575,00		100,00%	0,03%
1 7 02 99 002	Terminal Terrestre (LOCALES)		45.109,00		100,00%	0,03%
1 7 02 99 002	Terminal Terrestre (PUESTOS)	0,00	9.436,00		100,00%	0,01%
1 7 02 99 002	Arrendamientos EXTERNA	0,00	0,00	0,00		0,00%
1 7 03	<b>Intereses por Mora</b>	<b>41.000,00</b>	<b>51.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>19,61%</b>	<b>0,04%</b>
1 7 03 01	<b>Tributaria</b>	<b>40.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>20,00%</b>	<b>0,04%</b>
1 7 03 01 002	Recargos		17.000,00		100,00%	0,01%
1 7 03 01 002	Interés por Mora Tributaria	40.000,00	33.000,00	-7.000,00	-21,21%	0,03%
1 7 03 99	<b>Otros Intereses por Mora</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
1 7 03 99 002	Otros Intereses por Mora	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	0,00%
1 7 04	<b>Multas</b>	<b>900.000,00</b>	<b>1.862.000,00</b>	<b>962.000,00</b>	<b>51,66%</b>	<b>1,42%</b>
1 7 04 02	<b>Infracción a Ordenanzas Municipales</b>	<b>600.000,00</b>	<b>1.547.000,00</b>	<b>947.000,00</b>	<b>61,22%</b>	<b>1,18%</b>
1 7 04 02 002	Contravenciones y Sanciones al Servicio Transporte	0,00	5.000,00		100,00%	0,00%
1 7 04 02 002	Artesanos		500,00		100,00%	0,00%

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**I N G R E S O S**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
1 7 04 02 002	Multa por Infracción a Ordenanza (CONSTRUCCION)		150.000,00		100,00%	0,11%
1 7 04 02 002	Rotulos		1.000,00		100,00%	0,00%
1 7 04 02 002	Permisos Sanitarios y Certificados de Salud		9.000,00		100,00%	0,01%
1 7 04 02 002	Multa por infracción a Ordenanza		68.000,00		100,00%	0,05%
1 7 04 02 002	Multa por Infracción a Ordenanza (VARIAS)		149.192,00		100,00%	0,11%
1 7 04 02 002	Infracciones de Tránsito (AGENCIA DE ORDEN Y CONTROL)		800.000,00		100,00%	0,61%
1 7 04 02 002	Infracción a Ordenanzas Municipales TERMINAL	0,00	24.000,00		100,00%	0,02%
1 7 04 04	<b>Incumplimientos de Contratos</b>	<b>100.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>9,09%</b>	<b>0,08%</b>
1 7 04 04 002	Incumplimientos de Contratos	100.000,00	110.000,00	10.000,00	9,09%	0,08%
1 7 04 04 002	Incumplimientos de Contratos EXTERNO	0,00	0,00	0,00		
1 7 04 99	<b>Otras Multas</b>	<b>200.000,00</b>	<b>205.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>2,44%</b>	<b>0,16%</b>
1 7 04 99 002	Varios no Tributarias	0,00	0,00	0,00		
1 7 04 99 002	Lotes sin Cerramiento	200.000,00	205.000,00	5.000,00	2,44%	0,16%
1 8	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES</b>	<b>3.259.370,00</b>	<b>3.863.112,00</b>	<b>603.742,00</b>	<b>15,63%</b>	<b>2,95%</b>
1 8 01	<b>Transferencias Corrientes del Sector Público</b>	<b>3.259.370,00</b>	<b>3.863.112,00</b>	<b>603.742,00</b>	<b>15,63%</b>	<b>2,95%</b>
1 8 01 01	<b>Del Gobierno Central</b>	<b>2.565.639,00</b>	<b>3.606.752,00</b>	<b>1.041.113,00</b>	<b>28,87%</b>	<b>2,75%</b>
1 8 01 01 002	F.D.S. Refención Automática	2.494.749,00	2.494.749,00	0,00	0,00%	1,90%
1 8 01 01 002	ICE-EMAPA	26.723,00	26.723,00	0,00	0,00%	0,02%
1 8 01 01 002	INFA- Convenio Padres de Familia	44.167,00	0,00	-44.167,00		
1 8 01 01 002	MATRICULACION VEHICULAR 51,7% (ANT - Competencia de Tránsito y Transporte)		984.366,00	984.366,00	100,00%	0,75%
1 8 01 01 002	MATRICULACION VEHICULAR 5,3% (ANT - Competencia de Tránsito y Transporte)		100.912,00	100.912,00	100,00%	0,08%
1 8 01 03	<b>De Empresas Públicas</b>	<b>693.731,00</b>	<b>256.360,00</b>	<b>-437.371,00</b>		<b>0,20%</b>
1 8 01 03 002	GDSA por Transferencia Tasa Basura EEASA	693.731,00	0,00	-693.731,00		
1 8 01 03 002	Contraparte Proyecto Chiquihurco EP EMAPA Gasto Corriente		256.360,00	256.360,00		
1 9	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>98.320,00</b>	<b>65.000,00</b>	<b>-33.320,00</b>	<b>-51,26%</b>	<b>0,05%</b>
1 9 01	<b>Garantías y Fianzas</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>
1 9 01 01	<b>Ejecución de Garantías</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>
1 9 01 01 002	Ejecución de Garantías	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00%	0,01%
1 9 04	<b>Otros no Operacionales</b>	<b>88.320,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>-33.320,00</b>	<b>-60,58%</b>	<b>0,04%</b>
1 9 04 99	<b>Otros no Especificados</b>	<b>88.320,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>-33.320,00</b>	<b>-60,58%</b>	<b>0,04%</b>
1 9 04 99 002	Ingresos no Especificados no Tributarios	88.320,00	55.000,00	-33.320,00	-60,58%	0,04%
1 9 04 99 002	Reintegro de Valores Pagados Indebidamente en Años Anteriores	0,00	0,00	0,00		
1 9 04 99 002	Otros no Especificados EXTERNA	0,00	0,00	0,00		
2	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>31.494.201,00</b>	<b>40.555.747,00</b>	<b>9.061.546,00</b>	<b>22,34%</b>	<b>30,93%</b>
2 4	<b>VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	<b>228.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>5,00%</b>	<b>0,18%</b>

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**I N G R E S O S**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
2 4 02	<b>Bienes Inmuebles</b>	163.000,00	220.000,00	57.000,00	25,91%	0,17%
2 4 02 01	<b>Terrenos</b>	150.000,00	200.000,00	50.000,00	25,00%	0,15%
2 4 02 01 002	Venta de Bienes Inmuebles y Semovientes (TERRENO)	150.000,00	200.000,00	50.000,00	25,00%	0,15%
2 4 02 99	<b>Otros Bienes Inmuebles</b>	13.000,00	20.000,00	7.000,00	35,00%	0,02%
2 4 02 99 002	Venta de Bienes Inmuebles y Semovientes (CEMENTERIO)	13.000,00	20.000,00	7.000,00	35,00%	0,02%
2 8	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION</b>	31.266.201,00	40.315.747,00	9.049.546,00	22,45%	30,74%
2 8 01	<b>Transferencias de Capital e Inversión del Sector Público</b>	31.266.201,00	40.315.747,00	9.049.546,00	22,45%	30,74%
2 8 01 01	<b>Del Gobierno Central</b>	31.133.701,00	35.486.374,00	4.352.673,00	12,27%	27,06%
2 8 01 01 001	2% Fondos Capitales de Provincia	167.864,00	167.864,00	0,00	0,00%	0,13%
2 8 01 01 001	Ley 15% Presupuesto del Estado	16.662.714,00	15.622.721,00	-1.039.993,00	-6,66%	11,91%
2 8 01 01 001	Participación Venta de Energía Ptsayambo y Agoyán (LEY 47 IN)	365.756,00	365.756,00	0,00	0,00%	0,29%
2 8 01 01 001	6% Fondo Salvamento Patrimonio Cultural	2.896.319,00	2.896.319,00	0,00	0,00%	2,21%
2 8 01 01 001	25% del Impuesto A la Renta para Municipios	2.346.196,00	2.346.196,00	0,00	0,00%	1,79%
2 8 01 01 001	Fondos PROMADEC (Deuda EMAPA )	2.021.000,00	1.269.600,00	-751.400,00	-56,68%	0,98%
2 8 01 01 001	Componente B	2.964.703,00	2.964.703,00	0,00	0,00%	2,28%
2 8 01 01 001	Fondo de Inversión Municipal - FIM	972.570,00	972.570,00	0,00	0,00%	0,74%
2 8 01 01 001	Impuesto a las Telecomunicaciones ICE-EMAPA	2.645.577,00	2.645.577,00	0,00	0,00%	2,02%
2 8 01 01 001	MEF Pavimentación Varias Calles (INF. CONT)	51.000,00	0,00	-51.000,00		
2 8 01 01 001	MATRICULACION VEHICULAR 43% (ANT - Estudios y Consulta)	0,00	618.720,00	618.720,00	100,00%	0,62%
2 8 01 01 001	Proyecto BEDE-GADMA-EMAPA Chiquihurco-Victor Hugo-Planta de Tratamiento		5.356.066,00	5.356.066,00	100,00%	4,08%
2 8 01 03	<b>De Empresas Públicas</b>	0,00	1.000.000,00	1.000.000,00	100,00%	0,76%
2 8 01 03 001	Contraparte Proyecto Chiquihurco EP EMAPA		1.000.000,00	1.000.000,00		
2 8 01 04	<b>De Entidades del Gobierno Autónomo Descentralizado</b>	132.500,00	3.829.373,00	3.696.873,00	96,54%	2,92%
2 8 01 04 001	Junta Parroquial de Pasa	36.500,00	0,00	-36.500,00		
2 8 01 04 001	Junta Parroquial de Santa Rosa	49.000,00	0,00	-49.000,00		
2 8 01 04 001	Junta Parroquial de Montalvo	47.000,00	0,00	-47.000,00		
2 8 01 04 001	Proyecto BEDE-GADMPPELILEO Chiquihurco-Planta de Tratamiento		3.829.373,00	3.829.373,00	100,00%	2,92%
3	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	30.831.477,00	61.965.469,00	31.133.992,00	50,24%	47,25%
3 6	<b>FINANCIAMIENTO PUBLICO</b>	1.076.636,00	12.242.254,00	11.165.618,00	91,21%	9,34%
3 6 02	<b>Financiamiento Público Interno</b>	1.076.636,00	12.242.254,00	11.165.618,00	91,21%	9,34%
3 6 02 01	<b>Del Sector Público Financiero</b>	1.076.636,00	12.242.254,00	11.165.618,00	91,21%	9,34%
3 6 02 01 302	Edificio de Revisión Vehicular	1.000.000,00		-1.000.000,00		
3 6 02 01 302	Banco del Estado - Carnal Municipal Planta Procesadora Harina de Sangre		700.000,00	700.000,00	100,00%	0,53%
3 6 02 01 302	Proyecto BEDE-GADMA-EMAPA Chiquihurco-Victor Hugo-Planta de Tratamiento		11.542.254,00	11.542.254,00	100,00%	8,80%
3 6 02 01 302	Banco del Estado Varias Vias	76.636,00		-76.636,00		
3 7	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO</b>	29.754.841,00	49.723.215,00	19.968.374,00	66,10%	33,07%

DEPARTAMENTO FINANCIERO  
UNIDAD DE PRESUPUESTO  
**INGRESOS**  
PROFORMA 2013

PARTIDA	DENOMINACION	2012	2013	DIFERENCIA 2013-2012	% INCR.-REDUC.	% INCIDENCIA INGRESOS TOTALES
3 7 01 01 001	De Fondos Gobierno Central	20.429.206,00	23.921.355,00	3.492.149,00	14,60%	18,24%
3 7 01 01 001	Devolución del IVA (LIQUIDACION DICIEMBRE 2011)		391.599,00			
3 7 01 01 001	Competencia de Tránsito (PLANIFICACION PROYECTOS)		375.150,00			
3 7 01 01 001	Aporte Junta Parroquial Juan B. Vela (DEPOSITADO)		120.000,00		100,00%	0,09%
3 7 01 01 001	Aporte Junta Parroquial Pihuhñ (DEPOSITADO)		44.000,00		100,00%	0,03%
3 7 01 01 001	Proyecto BEDE-GADMA-EMAPA Chiquihurco-Victor Hugo-Planta de Tratamiento		5.356.066,00		100,00%	4,08%
3 7 01 02	<b>De Fondos de Autogestión</b>	<b>2.943.109,00</b>	<b>1.614.025,00</b>	<b>-1.329.084,00</b>	<b>-82,35%</b>	<b>1,23%</b>
3 7 01 02 002	De Fondos de Autogestión (MENOS ASIGNACION FFF Y CCNA)	2.943.109,00	1.246.256,00	-1.694.851,00	-135,78%	0,95%
3 7 01 02 002	Devolución del IVA (LIQUIDACION ABRIL-JUNIO 2012)		365.767,00	365.767,00	100,00%	
3 7 01 04	<b>De Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>11.542.254,00</b>	<b>11.542.254,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,80%</b>
3 7 01 01 302	Proyecto BEDE-GADMA-EMAPA Chiquihurco-Victor Hugo-Planta de Tratamiento		11.542.254,00	11.542.254,00	100,00%	8,80%
3 8	<b>CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR</b>	<b>6.382.526,00</b>	<b>6.358.766,00</b>	<b>-23.760,00</b>	<b>-0,37%</b>	<b>4,85%</b>
3 8 01	<b>Cuentas Pendientes por Cobrar</b>	<b>6.382.526,00</b>	<b>6.358.766,00</b>	<b>-23.760,00</b>	<b>-0,37%</b>	<b>4,85%</b>
3 8 01 01	<b>De Cuentas por Cobrar</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,53%</b>
3 8 01 01 002	De Cuentas por Cobrar	2.000.000,00	2.000.000,00	0,00	0,00%	1,53%
3 8 01 02	<b>De Anticipos de Fondos</b>	<b>4.382.526,00</b>	<b>4.358.766,00</b>	<b>-23.760,00</b>	<b>-0,55%</b>	<b>3,32%</b>
3 8 01 02 001	De Anticipos de Fondos (001)	3.962.015,00	3.676.908,00	-285.107,00	-7,75%	2,80%
3 8 01 02 002	De Anticipos de Fondos (002)	372.106,00	681.858,00	309.750,00	45,43%	0,52%
3 8 01 02 302	De Anticipos de Fondos (302)	46.403,00	0,00	0,00		
<b>FUENTE 001</b>		<b>55.657.422,00</b>	<b>74.200.825,00</b>	<b>12.256.588,00</b>	<b>24,99%</b>	<b>56,58%</b>
<b>FUENTE 002</b>		<b>30.491.805,00</b>	<b>33.153.968,00</b>	<b>2.662.163,00</b>	<b>8,03%</b>	<b>25,28%</b>
<b>FUENTE 302</b>		<b>1.125.039,00</b>	<b>23.784.508,00</b>	<b>22.707.872,00</b>	<b>95,27%</b>	<b>18,14%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>87.274.266,00</b>	<b>131.139.301,00</b>	<b>37.626.623,00</b>	<b>33,45%</b>	<b>100,00%</b>

TRANSFERENCIA GOBIERNO 2013 PARA GADMA	25.376.131,00
ANTICIPOS POR AMORTIZAR (INVERSION)	3.676.908,00
SALDO CAJA 2012 INVERSION SIN CHIQUIHURCO	20.852.104,00
<b>SUB TOTAL (INVERSION)</b>	<b>49.905.143,00</b>
SERVICIO DEUDA	3.476.284,00
<b>DISPONIBLE PARA INVERSION</b>	<b>46.428.859,00</b>

## **6.6.2 ETAPA 2**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

##### **ANÁLISIS FODA**

**Matriz FODA.-** es un esquema en el cual se detallan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector florícola, en donde:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

#### **Diagnóstico Organizacional del GADMA – 2013**

##### **Fortalezas**

- Fomento a la eficiencia y eficacia de los servicios municipales
- Impulso al desarrollo económico local
- Impulso al desarrollo social, cultural y deportivo
- Fortalecimiento institucional eje social
- Protección del medio ambiente
- Mejoramiento de servicios básicos e infraestructura

##### **Oportunidades**

- Conseguir recursos de entidades de cooperación para obras y proyectos del GADMA

- Promover el diálogo social entre el municipio y la ciudadanía. Mejorar el Nivel de conocimiento de la ciudadanía sobre la gestión municipal
- Implementar la galería de artes plásticas y el museo de la ciudad, con un esquema de operación y gestión permanente.
- Aprovechar el “Orgullo Ambateño” en beneficio de la comunidad.

### **Debilidades**

- Eje económico
- Eje físico Territorial Ambiental
- Eje social
- Eje de fortalecimiento Institucional

### **Amenazas**

- La competitividad
- Institucionalización de valores

## MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO LOCAL

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ECONÓMICO</b> <b>Oportunidades, para potenciarlas.</b>	<p>Gran potencial agrícola.</p> <p>Gran potencial en la actividad de la industria de cuero, para producción de calzado y de vestido.</p> <p>Fuente de cooperativismo de ahorro y crédito para dinamizar la economía local y regional.</p> <p>Gran potencial del sector metalmecánico que abastece al 70% del mercado nacional.</p> <p>Amplia capacidad de generación de electricidad a la red nacional</p> <p>Lugares turísticos que pueden desarrollarse más.</p>	<p>Centralización de recursos.</p> <p>Instrumentos crediticios muy caros para el beneficiario.</p> <p>Localización geográfica con riesgo de erupción del volcán.</p> <p>Traslado de empresas locales al exterior.</p> <p>Débil experiencia en labores que antes no se han ejecutado, control ambiental, tránsito.</p> <p>Débil capacitación a los obreros y mandos medios.</p> <p>Ausencia de recursos económicos que no permite asumir nuevas competencias.</p> <p>Amenazas, para evitarlas, neutralizarlas.</p>
<b>POLÍTICO</b>	<p>El trabajo en equipo del gobierno provincial, gobernación y del gobierno municipal genera confianza nacional.</p> <p>La descentralización y la autonomía, toman forma con el COOTAD y el funcionamiento del Consejo Nacional de Competencias.</p> <p>Entrega por parte del Gobierno Nacional de recursos económicos para la ejecución de las nuevas competencias.</p>	<p>El poco aporte legislativo de los concejales contribuye al retraso de actividades municipales.</p> <p>Búsqueda de protagonismo político de los concejales.</p> <p>El desconocimiento del COOTAD y el POT, impide generar las nuevas ordenanzas requeridas por el nuevo marco legal.</p> <p>El desconocimiento de la estructura municipal por parte de los concejales no les permite conocer con precisión la dimensión del trabajo que se requiere realizar.</p>
<b>CULTURAL</b>  TERRITORIO, HISTORIA, LENGUA, TRADICIONES, COSTUMBRES Y LEYES	<p>El programa anual Sol de Noviembre con actividades de recreación y difusión cultural.</p> <p>Apertura del museo Pachano Lalama.</p> <p>Mejoramiento del Jardín Botánico Martínez-Mera.</p> <p>Remodelación del Centro Cultural Eugenia Mera es un espacio de participación de la población.</p>	<p>Deficiencias en el sistema educativo nacional.</p> <p>Desconocimiento de la historia y raíces, que afecta a la identidad.</p> <p>La crisis ambiental tiene una dimensión social que supone la revalorización de una educación que capacite a las personas para abordar conflictos.</p> <p>La llegada de turistas hacia el parque provincial de la familia de una manera descontrolada podría generar un impacto en los recursos del área.</p>
<b>DEMOGRÁFICO</b>	<p>La población de Ambato es joven, de 15 a 24 años de edad representa el 49,20% del total, representa población para formar adecuadamente y mejorar las condiciones de competitividad de la fuerza laboral de la provincia.</p> <p>El 30% de la población total de la provincia se encuentra en edad de trabajar y refleja un alto potencial productivo para la provincia.</p>	<p>La crisis europea (española), obliga a los ecuatorianos a retornar al país, lo que puede afectar las condiciones de empleo internas.</p> <p>Alta migración del campo a la ciudad que requiere de mayor atención municipal.</p> <p>La mano de obra calificada es escasa y al momento no hay fuentes de formación o personal calificado.</p>



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA EL  
DIAGNÓSTICO EXTERNO**

<i>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICAC.</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Actualizar las ordenanzas municipales de acuerdo al COOTAD y generar las ordenanzas que el nuevo marco jurídico requiera.	0,20	2	0,40
2.- Nuevos niveles de gobierno para el territorio del país, definidos en el COOTAD.	0,15	2	0,30
3.- Autonomía administrativa y Financiera.	0,15	1	0,15
4.- Coyuntura Política, Gobierno Nacional-Gobierno Seccional	0,10	2	0,20
5.- Evitar que las empresas se trasladen a otros lugares, mejorando la infraestructura municipal y la atención a la mismas.	0,05	1	0,05
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Deficiente control de las ordenanzas por parte de distintas dependencias de la Administración Pública Municipal	0,11	1	0,11
2.- Asumir nuevas competencias sin asignaciones presupuestarias.	0,11	1	0,11
3.- Las necesidades de la ciudadanía se han incrementado de tal manera que la infraestructura municipal no alcanza cubrir con el gasto del ayuntamiento, lo que provocaría un desequilibrio social.	0,10	1	0,10
4.- Inadecuado proceso de sistematización financiera	0,10	1	0,10
5.- Escasa conciencia de participación ciudadana	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	1		1,6

### MATRIZ DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO

ÁREAS DE LA CADENA DEL VALOR		
<b>DOCENCIA</b>	<p>Recursos insuficientes para atender toda la demanda de programas municipales de educación</p> <p>Los servidores públicos no muestran interés en los programas de capacitación por las cargas operativas de trabajo</p> <p>Resistencia al cambio interno. Falta de aplicación correcta del proceso de capacitación.</p>	<p>Promover al 80 % el diálogo social entre el municipio y la ciudadanía en el año 2013</p> <p>Fomentar la eficacia y eficiencia de los Servicios Municipales</p>
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<p>Falta de planificación. Procesos técnicos influenciados por aspectos no técnicos. Falta aplicar correctamente los procesos definidos. Dificultad en la aplicación del modelo de gestión</p> <p>Falta de simplificación de procesos.</p>	<p>Plan de desarrollo.</p>
<b>EXTENSIÓN</b>	<p>Falta de proyectos integrales.</p>	<p>Establecimiento de convenios y trabajo conjunto entre los gobiernos municipales, así como con asociaciones civiles, que coadyuven a la implementación de los programas municipales en todas las instituciones públicas. Programas municipales específicos dirigidos a adultos mayores, madres jefas de familia y población vulnerable.</p>
<b>GESTIÓN ADMINISTRACIÓN</b>	<p>Dificultad en la aplicación del modelo de gestión. Falta de trabajo en equipo. Descoordinación inter-departamental. Falta de una estructura orgánica por procesos. Deficiencia en cruce de información interna. Requisitos no apropiados para trámites. Concentración de servicios.</p>	<p>Tener un modelo de gestión. Disminuir cada vez más el tiempo de respuesta a las empresas, brindando un marco jurídico eficiente, coordinación y transparencia en su atención. Imagen institucional positiva. Liderazgo. Credibilidad. Estructura organizacional institucional. Tecnología. Infraestructura. Iniciativa. Marco legal (ordenanzas y reglamentos).</p>

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS PARA EL  
DIAGNÓSTICO INTERNO**

<i><b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b></i>	<i><b>PESO</b></i>	<i><b>CALIFICAC.</b></i>	<i><b>PESO PONDERADO</b></i>
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- Implementación de recursos para el buen desarrollo de la unidad	0,10	1	0,10
2.- Promover el diálogo social entre el departamento de servicios Públicos y el usuario	0,10	1	0,10
3.- Mejorar el nivel de conocimiento de la ciudadanía sobre la Gestión municipal	0,09	1	0,09
4.-Buena aceptación de la ciudadanía Ambateña	0,08	1	0,08
5.-Busqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local	0,03	1	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Institucionalización de malas practicas	0,15	4	0,06
2.- Deficiente sistema informático	0,13	4	0,52
3.- Incumplimiento de objetivos	0,10	4	0,40
4.- Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.	0,06	4	0,24
5.- Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada.	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	1		1,86

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5, indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5, muestran una organización con debilidades internas.

### Matriz FODA

N.	<b>OPORTUNIDADES</b>	N.	<b>AMENAZAS</b>
O1	Actualizar las ordenanzas municipales de acuerdo al COOTAD y generar las ordenanzas que el nuevo marco jurídico requiera.	A1	Deficiente control de las ordenanzas por parte de distintas dependencias de la Administración Pública Municipal
O2	Nuevos niveles de gobierno para el territorio del país, definidos en el COOTAD.	A2	Asumir nuevas competencias sin asignaciones presupuestarias.
O3	Autonomía administrativa y Financiera.	A3	Las necesidades de la ciudadanía se han incrementado de tal manera que la infraestructura municipal no alcanza cubrir con el gasto del ayuntamiento, lo que provocaría un desequilibrio social.
O4	Evitar que las empresas se trasladen a otros lugares, mejorando la infraestructura municipal y la atención a las mismas.	A4	Inadecuado proceso de sistematización financiera
O5	Coyuntura Política, Gobierno Nacional-Gobierno Seccional	A5	Escasa conciencia de participación ciudadana
N.	<b>FORTALEZAS</b>	N.	<b>DEBILIDADES</b>
F1	Implementación de recursos para el buen desarrollo de la unidad.	D1	Institucionalización de malas practicas
F2	Promover el diálogo social entre el departamento de servicios	D2	Deficiente sistema informático
F3	Mejorar el nivel de conocimiento de la ciudadanía sobre la Gestión municipal	D3	Incumplimiento de objetivos
F4	Buena aceptación de la ciudadanía Ambateña	D4	Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.
F5	Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local.	D5	Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada

**Matriz FODA – Estrategias**

**Matriz de Oportunidades y Amenazas**

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNALIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNALIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b> ↓</p> <p>Actualizar las ordenanzas municipales de acuerdo al COOTAD y generar las ordenanzas que el nuevo marco jurídico requiera.</p> <p>Nuevos niveles de gobierno para el territorio del país, definidos en el COOTAD.</p> <p>Autonomía administrativa y Financiera.</p> <p>Coyuntura Política, Gobierno Nacional-Gobierno Seccional</p> <p>Evitar que las empresas se trasladen a otros lugares, mejorando la infraestructura municipal y la atención a las mismas.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b> ↓</p> <p>Deficiente control de las ordenanzas por parte de distintas dependencias de la Administración Pública Municipal</p> <p>Asumir nuevas competencias sin asignaciones presupuestarias.</p> <p>Las necesidades de la ciudadanía se han incrementado de tal manera que la infraestructura municipal no alcanza cubrir con el gasto del ayuntamiento, lo que provocaría un desequilibrio social.</p> <p>Inadecuado proceso de sistematización financiera</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b> ↓</p> <p>Institucionalización de malas practicas</p> <p>Pérdida de equipos informáticos</p> <p>Incumplimiento de ordenanzas</p> <p>Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.</p> <p>Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada</p>	<p>La institucionalización de malas prácticas por parte de empleados y usuarios se reduciría actualizando las ordenanzas municipales de acuerdo al COOTAD y generar las ordenanzas que el nuevo marco jurídico requiera</p>	<p>El incumplimiento de ordenanzas por parte de empleados y usuarios se reduciría mejorando la calidad de los servicios proporcionados por las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b> ↓</p> <p>Implementación de recursos para el buen desarrollo de la unidad</p> <p>Promover el diálogo social entre el departamento de Servicios Públicos y el usuario</p> <p>Mejorar el nivel de conocimiento de la ciudadanía sobre la Gestión municipal</p> <p>Buena aceptación de la ciudadanía Ambateña</p> <p>Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local</p>	<p>La implementación de recursos para el buen desarrollo de las unidades mejoraría por la coyuntura Política del Gobierno Nacional-Gobierno Seccional de Ambato</p>	<p>La implementación de recursos para promover un adecuado proceso de sistematización financiero</p>

O  
p  
c  
i  
o  
n  
e  
s  
  
E  
s  
t  
r  
a  
t  
é  
g  
i  
c  
a  
s

### **6.6.3 ETAPA 3**

#### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

##### **Desarrollo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

##### **Cuadro de Mando Integral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - GADMA**

Este cuadro se construirá en función de las actividades operacionales y administrativas del GADMA.

##### **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento propuesta para el GADMA, presenta los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción con el trabajo, este indicador se mide en porcentajes.
- Productividad de los funcionarios en el área de recaudaciones: Este indicador se refiere al rendimiento de empleado en su área.

Formulas a emplear:

##### **Fórmulas**

- Nivel de efectividad en logro de objetivos: objetivos logrados/objetivos propuestos
- Resolución de problemas: Problemas resueltos/ Problemas detectados
- Nivel de preparación: Corresponde a los empleados que tiene estudios superiores y aplicados a instituciones del sector público.

## **Fórmulas**

- % Empleados estudios superiores:  $\text{Empleados estudios superiores} / \text{Total empleados}$
- % Empleados con carreras afines a las finanzas:  $\% \text{ Empleados con carreras afines a las finanzas} / \text{Total Empleados}$ .

## Indicadores de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Periodo 2013

Indicador	Objetivo	Actividades	Valoración	Valor Actual*	Análisis	Valor Deseado**
<b>Nivel de satisfacción con el trabajo</b>	Mejorar del nivel de satisfacción	Generar condiciones para un ambiente laboral atractivo y armónico	Este indicador se expresa en porcentajes	<b>75%</b>	El 75% de los empleados del GADMA, están satisfechos con su trabajo	<b>100%</b>
<b>Productividad de los Funcionarios en el Área de Recaudaciones</b>	Mejorar la efectividad del personal de recaudaciones del GADMA	Capacitar a los funcionarios del área de recaudaciones.	Este indicador se expresa en porcentajes	<b>82%</b>	El 82% de los funcionarios son efectivos	<b>100%</b>
<b>Nivel de preparación Promedio</b>	Poseer un grupo humano altamente competitivo	Contratar un personal con el mejor perfil para el GADMA Exigir a los funcionarios que mejoren su perfil profesional	Este indicador se expresa en porcentajes	<b>90%</b>	El 90% de los funcionarios tienen un perfil adecuado para trabajar en el GADMA	<b>100%</b>

\*: Valor actual: Son los indicadores actuales del GADMA

\*\*\*: Valor deseado: Son los indicadores que se esperan lograr por la aplicación de correctivos en el GADMA.



## **Aplicación actual de los indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano**

Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - GADMA., está aplicando los indicadores de la perspectiva de formación y desarrollo, para determinar si estos realmente pueden medir los objetivos propuestos en la siguiente tabla

A continuación se presenta los resultados actuales de este proceso:

### Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Objetivo	Indicador	V. Actual	Meta	Responsable	Instrumento	Período de Ejecución
<b>Mejorar el Nivel de Satisfacción</b>	Nivel de Satisfacción con el trabajo	75%	100%	La Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano es la encargada de realizar el seguimiento de estos indicadores.	Encuestas Mensuales aplicadas a los empleados.	Estos Indicadores se midieron durante el mes de agosto del 2013.
<b>Mejorar la efectividad del personal de recaudaciones del GADMA</b>	Productividad de los Funcionarios en el Área de Recaudaciones	82%	100%	La Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano es la encargada de realizar el seguimiento de estos indicadores.	Informes de Labores de los Empleados.	Estos indicadores se midieron durante el mes de agosto del 2013.
<b>Poseer un Grupo Humano altamente competitivo.</b>	Nivel de Preparación Promedio.	90%	100%	La Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano es la encargada de realizar el seguimiento de estos indicadores.	Actualización de las Hojas de Vida de los empleados.	Estos Indicadores se midieron durante el mes de agosto del 2013.

## **Perspectiva del Proceso Interno**

Esta perspectiva enfocada al GADMA se relaciona con los procesos internos que generan valor a la institución por ello a continuación se presenta los siguientes indicadores:

### **Formulas:**

Efectividad en el Cobro de Impuestos:  $\text{Impuestos Procesados} / \text{Total de Impuestos}$

% de Cobros efectuados sin contratiempos:  $\text{Cobros Efectuados S.C} / \text{Total Cobros por Realizar}$

Velocidad de atención al contribuyente en la recaudación de ingresos de cualquier tipo:  $\text{Tiempo utilizado para atender a un contribuyente} / \text{Tiempo máximo admisible}$ .

## Monitoreo de los Indicadores de Procesos Internos

Periodo 2013

Indicador	Objetivo	Actividades	Valoración	Valor Actual *	Análisis	Valor Deseado **
<b>Efectividad en el Cobro de Impuestos.</b>	Seguir mejorando los procesos de recaudación.	Capacitar en el proceso de recaudación a los empleados, en temas específicos como relaciones pública y humanas	En Porcentajes.	94%	El 94% de los cobros por impuestos son efectuados a tiempo, debido a los descuentos a los que se hacen acreedores	100%
<b>% de Cobros efectuados sin contratiempos.</b>	Evitar en lo posible contratiempos de cualquier índole.	Capacitar en el proceso de recaudación a los empleados	En Porcentajes.	80%	El 80% de los Cobros no surgen contratiempos, excepto en los que hay que actualizar la información.	100%
<b>Velocidad de atención al contribuyente en la recaudación de ingresos de cualquier tipo.</b>	Continuar con la eficiencia y eficacia en las recaudaciones de ingresos.	Capacitar en el proceso de recaudación a los empleados	En minutos.	4 min.	Tiempo máximo promedio de 3 a 4 min.	5 min-máx.

\*: Valor actual: Son los indicadores actuales de la agencia

\*\*: Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos del GADMA.

### Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva dentro del GADMA, presenta los siguientes resultados:

### Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	V. actual	Meta	Responsable	Instrumento	Periodo de ejecución
Seguir mejorando los procesos de recaudación.	Efectividad en el Cobro de Impuestos.	94%	100%	Directores Administrativo y Financiero	Informes de labores	agosto-13
Evitar en lo posible contratiempos de cualquier índole.	% de Cobros efectuados sin contratiempos.	80%	100%	Directores Administrativo y Financiero	Informes de labores	agosto-13
Continuar con la eficiencia y eficacia en las recaudaciones de ingresos.	Velocidad de atención al contribuyente en la recaudación de ingresos de cualquier tipo.	4 min	5 min-máx.	Directores Administrativo y Financiero	Informes de labores	agosto-13

## **Perspectiva del Usuario**

Esta perspectiva se logra gracias a la interacción de las dos anteriores ya que al tener un capital humano más motivado y unos procesos internos flexibles, definidos y adaptables se puede proporcionar un mejor trato a los ciudadanos del GADMA, a continuación se detallan los indicadores de medición de esta perspectiva:

- % Crecimiento de los contribuyentes:  $\frac{\text{Nuevos contribuyentes}}{\text{Total contribuyentes anteriores}}$ .
- % de satisfacción del contribuyente:  $\frac{\text{Contribuyentes satisfechos}}{\text{Total contribuyentes}}$
- % de Contribuyentes que cumplen a tiempo con sus obligaciones:  $\frac{\text{Contribuyentes que cumplen a tiempo con sus obligaciones}}{\text{Total contribuyentes}}$
- Cartera promedio de contribuyentes:  $\frac{\text{Cartera total}}{\text{Total contribuyentes}}$
- Calidad de clientes:  $\frac{\text{Clientes tipo "A"}}{\text{Total contribuyentes}}$

## Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva del Usuario

Periodo 2013

Indicador	Objetivo	Actividades	Valoración	Valor Actual *	Análisis	Valor Deseado **
<b>% de Crecimiento de los Contribuyentes.</b>	Incrementar el margen de contribuyentes	Capacitar a los recaudadores municipales, en Relaciones Públicas y Humanas.	En Porcentajes.	92%	El Crecimiento de los Contribuyentes ha sido del 6.2% anual	100%
<b>% de Satisfacción del Contribuyente.</b>	Continuar brindando un servicio ágil y eficiente a los contribuyentes.	Capacitar a los recaudadores municipales, en Relaciones Públicas y Humanas.	En Porcentajes.	85%	El 85% de los Contribuyentes están satisfechos con la Atención del GADMA	100%
<b>% de Contribuyentes que cumplen a tiempo con sus obligaciones</b>	Procurar que más contribuyentes cumplan con sus obligaciones a tiempo	Informar a los contribuyentes acerca, de los beneficios a los que se pueden hacer acreedores al cumplir a tiempo con sus obligaciones municipales.	En Porcentajes.	92%	El 92% de los Contribuyentes del GADMA, cumplen a tiempo con sus obligaciones	100%
<b>Calidad de Contribuyentes</b>	Ampliar el número de contribuyentes de este tipo.	Capacitar a los recaudadores municipales, en Relaciones Públicas y Humanas.	En Porcentajes.	92%	El 92% de los contribuyentes con son tipo "A":	100%
<b>Cartera Promedio por Contribuyentes: Cartera Total/Total de Contribuyentes.</b>	Incrementar los Ingresos por Recaudaciones.	Proporcionar facilidades para la recaudación de ingresos municipales.	En dólares.	250 dólares	En Promedio los ingresos cobrados a un contribuyente son de 250 dólares.	\$400

\*: Valor actual: Son los indicadores actuales del GADMA.

\*\* : Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en el GADMA.

### Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Usuarios

La perspectiva usuarios presenta los siguientes indicadores de avance:

### Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Usuarios

Objetivo	Indicador	V. Actual	Meta	Responsable	Instrumento	Periodo de ejecución
Incrementar el margen de contribuyentes	% de Crecimiento de los Contribuyentes.	92%	100%	Director Financiero	Cédulas Presupuestarias del GADMA	agosto-13
Continuar brindando un servicio ágil y eficiente a los contribuyentes.	% de Satisfacción del Contribuyente.	85%	100%	Director Financiero	Encuestas. Buzón de Sugerencias.	agosto-13
Procurar que más contribuyentes cumplan con sus obligaciones a tiempo	% de Contribuyentes que cumplen a tiempo con sus obligaciones	92%	100%	Director Financiero	Informes de Tesorería	agosto-13
Ampliar el número de contribuyentes de este tipo.	Calidad de Contribuyentes	92%	100%	Director Financiero	Planificación Estratégica. Estrategias usadas. Informes de Tesorería	agosto-13
Incrementar los Ingresos por Recaudaciones.	Cartera Promedio por Contribuyentes: Cartera Total/Total de Contribuyentes.	\$250	\$400	Director Financiero	Informes Financieros. Rendición de Cuentas	agosto-13



## **Perspectiva Financiera**

Para evaluar que los indicadores propuestos para las otras perspectivas están midiendo lo que se necesita y los objetivos se están cumpliendo, la perspectiva financiera del GADMA, es la que permite visualizar como dichas perspectivas están interactuando y coadyuvando a la consecución de la misión de la municipalidad, por tal razón a continuación se adjunta lo siguiente:

## Indicadores de la Perspectiva Financiera

Los indicadores que miden la evolución de la perspectiva financiera presentan al 2013 los siguientes resultados:

Objetivo	Indicador	Valor Actual *	Meta	Responsable	Instrumento	Período de Ejecución
Incrementar los Ingresos	Superávit/Déficit	-1%	12%	Director Financiero	Cédulas Presupuestarias del GADMA	01/08/2013
Incrementar la recaudación de impuestos	Presupuestario	7.94%	9%	Director Financiero	Gestión Tributaria del GADMA	01/08/2013
Incrementar el cobro de títulos	EFICIENCIA	52,18%	85%	Director Financiero	Planificación Estratégica de Tesorería	01/08/2013
Incrementar los cobros	En relación al cobro con los otros impuestos	44,55%	75%	Director Financiero	Informes de Tesorería	01/08/2013
Reducción en Gastos Corrientes	AHORRO CORRIENTE	Porcentaje negativo	Porcentaje positivo	Director Financiero	Informes Financieros de Gastos Corrientes.	01/08/2013
Procurar ejecutar por completo los valores asignados.	EFICIENCIA DE EJECUCION	100%	Mantener datos actuales es decir 100%	Director Financiero	Cédulas Presupuestarias del GADMA	01/08/2013
Examinar si las tasas y contribuciones necesitan reformarse o reverse	Con respecto a la clasificación del Ingreso	39,42%	46,5%	Consejo del GADMA	Ordenanzas	01/08/2013
Incrementar los Ingresos	SOLVENCIA	0,99%	1,12%	Director Financiero	Cédulas Presupuestarias del GADMA	01/08/2013

## Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva Financiera

Período 2013

Indicador	Objetivo	Actividades	Valor Actual *	Valor Deseado **	Análisis	Formula	Cálculo*	Cálculo**
Superávit/Déficit	Incrementar los Ingresos	Mejorar las relaciones humanas y publicas en las recaudaciones	-1%	12%	Los Gastos corrientes deben priorizarse en lo imprescindible, mientras que los ingresos corrientes deben incrementarse paulatinamente	$S/D = \left( \frac{\text{Ingreso Corriente}}{\text{Gasto Corriente}} - 1 \right) * 100$ <p>Si el resultado es positivo significa que existe un superávit corriente y si es negativo existe déficit.</p>	$\left( \frac{28'618.085}{28'907.136} - 1 \right) * 100$	$\left( \frac{34'856827,53}{28'907.136} - 1 \right) * 100$
Presupuestario	Incrementar la recaudación de impuestos	Mejorar la recaudación de impuestos	7.94%	9%	La recaudación de impuestos se ha manejado bien pero debe mejorar gradualmente	$\frac{\text{Impuestos}}{\text{Total ingresos}} * 1000$	$\frac{10'410.000}{131'139.301} * 1000$	$\frac{15'198600}{175'005397,18} * 1000$
EFICIENCIA	Incrementar el cobro de títulos	Cobro de títulos según el tiempo establecido	52,18%	85%	El cobro de títulos ha tenido un eficiente desarrollo en el período	$\frac{\# \text{ Títulos Cobrados}}{\# \text{ de Títulos presupuestados}} * 100$	$\frac{13430}{25740} * 100$	
En relación al cobro con los otros impuestos	Incrementar los cobros	Ampliar la base de contribuyentes	44,55%	75%	Es necesario año a año ampliar el número de contribuyentes, pero por el momento es aceptable.	$\frac{\text{Total contribuciones}}{\text{Total Impuesto}} * 100$	$\frac{4'637.507}{10'410.000} * 100$	

AHORRO CORRIENTE	Reducción en Gastos Corrientes	Priorizar los Gastos Corrientes	Porcentaje negativo	Porcentaje positivo	La capacidad de endeudamiento del GADMA, es óptimo, ya que cumple con sus obligaciones responsablemente.	AC= Ingresos Corriente - Gasto Corriente  Es importante para determinar la capacidad de endeudamiento del Municipio.	28'618.085-28'907.136=-289.051	
EFICIENCIA DE EJECUCION	Procurar ejecutar por completo los valores asignados.	Monitorear la ejecución y cumplimiento de obras y proyectos	100%	Mantener datos actuales es decir 100%	El grado de cumplimiento de los resultados esperados de como se ha manejado el presupuesto ha sido optimo y eficiente.	Valores presupuestados / valores ejecutados Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados en el manejo presupuestario.	(131'139.301/131'139.301)*100=100	
Con respecto a la clasificación del Ingreso	Examinar si las tasas y contribuciones necesitan reformarse o reverse	Ampliar las contribuciones	39,42%	46,5%	Las tasas y contribuciones se han mantenido, y no han sufrido ningún incremento, pero deben reverse.	<u>Tasas y contribuciones</u> Ingresos corrientes	(11'280.873 / 28'618.085) x 100	(15'000.000 / 32'286.085) x 100
SOLVENCIA	Incrementar los Ingresos	Mejorar la atención de los recaudadores en ventanillas	0,99%	1,12%	La situación de solvencia que atraviesa el GADMA, es aceptable aunque debe alcanzar el porcentaje de eficiencia requerido.	.= Ingresos Corrientes/ Gastos Corrientes Está en una situación de solvencia cuando el indicador es igual o superior a uno	28'618.085 / 28'907.136	32'286.923,50 / 28'907.136

\*: Valor actual: Son los indicadores actuales del GADMA

\*\*.: Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en el GADMA.



**PROFORMA 2013**

**RESUMEN DE LOS GASTOS PROGRAMADOS, ASÍ COMO LA CLASIFICACIÓN ECONÓMICA Y FUNCIONAL DE LOS GASTOS PRESUPUESTARIOS**

PROGRAMAS	PARTIDAS	GASTOS CORRIENTES					GASTOS DE INVERSIÓN					GASTOS DE CAPITAL				APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO		TOTAL GASTOS	
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
		GASTOS DE PERSONAL	BIENES Y SERVICIOS DEL GOBIERNO	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS CORRIENTES	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	GASTOS CORRIENTES	DIRETOS DE PERSONAL PARA INVERSIÓN	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	OBRAS PÚBLICAS	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	GASTOS DE INVERSIÓN	BIENES DE LARGA DURACIÓN	GASTOS DE CAPITAL	APLICACIÓN DE LA DESD/PÚBLICA	FINANZ. CIRCULAR		APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO
SE G R E V E R I C A L I D A D E S	FUNCIÓN LEGISLATIVA 01.001	895.852,00	160.852,00				1.056.704,00					0,00	71.000,00	71.000,00			0,00	1.227.704,00	
	FUNCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL 01.002	40.557,00	15.484,00				56.041,00					0,00	5.240,00	5.240,00			0,00	61.281,00	
	FUNCIÓN EJECUTIVA 01.003	1.055.286,00	389.884,00		20.000,00		1.465.170,00					0,00	35.750,00	35.750,00			0,00	1.491.920,00	
	DIRECCIÓN FINANCIERA 01.004	930.543,00	289.830,00		14.325,00		1.234.698,00					0,00	35.200,00	35.200,00			0,00	1.269.898,00	
	DIRECCIÓN DE CATASTROS Y AVALUOS 01.005	782.124,00	86.472,00		2.420,00		891.016,00					0,00	33.150,00	33.150,00			0,00	894.166,00	
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA 01.006	1.616.724,00	1.207.714,00		8.215,00		2.832.653,00		0,00				0,00	138.800,00	138.800,00			0,00	2.971.453,00
	DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO 01.007	1.723.705,00	173.204,00		23.000,00		1.919.909,00						0,00	42.175,00	42.175,00			0,00	1.962.084,00
	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA 01.008	278.076,00	109.764,00				387.840,00						0,00	351.050,00	351.050,00			0,00	738.892,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.402.869,00</b>	<b>2.424.204,00</b>	<b>0,00</b>	<b>67.960,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9.895.033,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>712.365,00</b>	<b>712.365,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.607.398,00</b>	
SE R V I C I O S	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES Y RECREACIÓN 02.001	914.872,00	707.704,00		4.200,00	25.200,00	1.651.976,00		184.070,00	1.224.120,00		1.466.190,00	76.740,00	76.740,00			0,00	3.136.906,00	
	PARRANDERO Y HOSPITAL MUNICIPAL 02.002	1.426.350,00	74.564,00		815,00	50.000,00	1.501.749,00		20.000,00	60.000,00		80.000,00	187.130,00	187.130,00			0,00	1.818.879,00	
	DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMÍA SOLIDARIA 02.003	326.792,00	758.340,00		925,00	147.300,00	1.193.357,00					0,00	17.100,00	17.100,00			0,00	1.210.457,00	
	CONCEJO MUNICIPAL DE SEGURIDAD CIUDADANA DE AMBATO 02.004	185.446,00	304.284,00		7.200,00	78.000,00	584.930,00			1.365.000,00		1.365.000,00	57.000,00	57.000,00			0,00	2.006.910,00	
	<b>TOTAL</b>	<b>2.863.460,00</b>	<b>1.804.892,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.140,00</b>	<b>302.500,00</b>	<b>4.961.962,00</b>	<b>0,00</b>	<b>204.070,00</b>	<b>2.649.120,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.653.190,00</b>	<b>337.970,00</b>	<b>337.970,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8.173.152,00</b>
SE R V I C I O S Y I N V E R S I O N E S	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN 03.001	249.708,00	287.666,00		5.250,00		542.624,00	529.206,00	491.908,00	770.200,00		1.791.316,00	61.000,00	81.000,00			0,00	2.325.142,00	
	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PARRANDERO 03.002		57.700,00				57.700,00	168.609,00	207.952,00	673.000,00		1.049.561,00	24.300,00	24.300,00			0,00	1.131.561,00	
	DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL 03.003	178.741,00	174.902,00				353.643,00		45.000,00			45.000,00	1.700,00	1.700,00			0,00	399.743,00	
	DIRECCIÓN DE TRANSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD 03.004	555.690,00	516.146,00		4.845,00		1.076.681,00		866.720,00	2.662.000,00		3.566.720,00	34.400,00	34.400,00			0,00	4.671.801,00	
	AGENCIA DE ORDEN Y CONTROL CIUDADANO 03.005	2.203.987,00	886.682,00		24.010,00		3.114.679,00			150.000,00		160.000,00	1.326.252,00	1.326.252,00			0,00	4.590.931,00	
	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS 03.006	1.539.013,00	661.365,00		1.945,00		2.202.343,00			2.577.000,00		2.577.000,00	241.545,00	241.545,00			0,00	5.020.888,00	
	DIRECCIÓN DE CONTROL URBANO, AMBIENTAL, CANTONAS Y RIESGOS 03.007	316.076,00	205.961,00		3.490,00		521.527,00		20.000,00			20.000,00	64.310,00	64.310,00			0,00	605.837,00	
	CAMAL MUNICIPAL 03.008	373.716,00	320.750,00		5.225,00		699.693,00		115.000,00	904.500,00		1.019.693,00	134.500,00	134.600,00			0,00	1.853.693,00	
	REGISTRO MUNICIPAL DE LA PROPIEDAD 03.009	361.629,00	115.350,00				476.979,00					0,00	16.840,00	16.840,00			0,00	493.819,00	
	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS 03.010	650.810,00	65.180,00		32.825,00	1.167.000,00	2.215.815,00	1.057.893,00	932.018,00	28.106.920,00	25.500,00	36.697.786,00	3.956.168,00	3.952.168,00			0,00	42.871.771,00	
	UNIDAD DE TERMINALES 03.011	354.246,00	167.600,00		3.000,00		524.846,00		61.380,00	80.000,00		141.380,00	52.850,00	52.850,00			0,00	719.276,00	
	UNIDAD EJECUTORA PROYECTO CHOLIMUNDO 03.012		24.000,00				24.000,00	336.212,00	16.920,00	42.626.013,00	0,00	42.979.145,00	227.890,00	227.890,00			0,00	43.231.025,00	
	<b>TOTAL</b>	<b>7.983.016,00</b>	<b>3.479.726,00</b>	<b>0,00</b>	<b>86.590,00</b>	<b>1.167.000,00</b>	<b>11.910.332,00</b>	<b>2.091.922,00</b>	<b>2.666.838,00</b>	<b>78.579.833,00</b>	<b>25.500,00</b>	<b>89.941.410,00</b>	<b>6.163.725,00</b>	<b>6.163.725,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>107.915.467,00</b>
OTROS	INCLASIFICABLES 05.001			1.552.779,00		667.000,00	2.219.779,00					0,00	0,00	0,00	1.923.505,00	300.000,00	2.223.505,00	4.443.284,00	
	<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.552.779,00</b>	<b>0,00</b>	<b>667.000,00</b>	<b>2.219.779,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.923.505,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>2.223.505,00</b>	<b>4.443.284,00</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>17.346.345,00</b>	<b>7.798.822,00</b>	<b>1.552.779,00</b>	<b>161.896,00</b>	<b>2.134.000,00</b>	<b>28.907.136,00</b>	<b>2.991.822,00</b>	<b>2.872.898,00</b>	<b>81.228.763,00</b>	<b>25.990,00</b>	<b>92.794.690,00</b>	<b>7.214.690,00</b>	<b>7.214.690,00</b>	<b>1.923.505,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>2.223.505,00</b>	<b>131.139.301,00</b>		
<b>PORCENTAJE</b>	<b>13,23%</b>	<b>5,88%</b>	<b>1,18%</b>	<b>0,12%</b>	<b>1,63%</b>	<b>22,04%</b>	<b>1,60%</b>	<b>2,19%</b>	<b>61,94%</b>	<b>0,02%</b>	<b>5,01%</b>	<b>70,76%</b>	<b>5,50%</b>	<b>5,50%</b>	<b>1,47%</b>	<b>0,23%</b>	<b>1,70%</b>	<b>100,00%</b>	

## Administración.

Para la consecución de esta propuesta se necesitará de la participación y colaboración de todos quienes conforman el H. Gobierno Provincial de Tungurahua, especialmente de la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera; al igual que los jefes de las demás direcciones con las que cuenta El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

### Plan de Acción

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo (semanas)</b>
<i><b>Sensibilización</b></i>	Acercamiento al GADMA Recolección de la información Planteamiento y aceptación de la Propuesta	Transporte Cuadernos Impresora Copias	120,20	Alejandro Álvarez Tutor Director(a) Financiero	10
<i><b>Ejecución</b></i>	Proponer el Modelo de Gestión Administrativa Financiera, basado en el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de mejorar la recaudación de ingresos municipales.	Libros Software Internet Asesorías	1945,40	Alejandro Álvarez Tutor	18
<i><b>Evaluación</b></i>	Revisiones de las medidas del Cuadro de Mando Integral planteadas.	Documentación Imprevistos	206,56	Alejandro Álvarez Tutor Director(a) Financiero	4

**Previsión de la Evaluación.**

N o	ITEMS	ACTIVIDAD
1	Quiénes solicitan Evaluar?	La administración Municipal
2	Por qué evaluar?	Porque es necesario conocer resultados concretos de la propuesta planteada.
3	Para qué evaluar?	Para ver si la propuesta es idónea para el fiel cumplimiento de la recaudación de ingresos
4	Qué evaluar?	Eficacia, logrando la implantación y difusión del reglamento interno de proceso de cobros. Economía.- llegar a cumplir el objetivo a un menor costo Efectividad.- logro de los resultados esperados, con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo por los funcionarios.
5	Quién evalúa?	Contador General y Director Financiero
6	Cuándo evaluar?	Semestralmente
7	Cómo evalúa?	Se realizará en el segundo semestre del año 2012 hasta Febrero del 2013, verificando el cumplimiento de metas y objetivos del presupuesto institucional.
8	Con qué evaluar?	El proceso de evaluación se realizará bajo los siguientes instrumentos:  Encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos, y usuarios

## BIBLIOGRAFÍA

- **Aguirre Oracio (2011)** “Auditoría y Control Interno”, Edición MMVI nueva edición revisada
- **Besley S. (2008)**. Fundamentos de Administración Financiera. Cengage Learning Editores.
- **Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (2010)**, Registro oficial No. 303
- **Constitución de la república del Ecuador (2008), Registro Oficial 449**
- **Del Rio, C (2000)**. El Presupuesto. México: ECAFSA, Thomson Learning, 9 edición.
- **Guerrero H (2011)**. “Examen especial a la recaudación por arrendamiento de puestos en plazas y mercados y su incidencia en el cumplimiento de las normas de control interno para las entidades y organismos del sector público, en el ilustre municipio de Ambato, año 2010” Tesis.
- **Herrera L (2008)**. Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Graficas Corona
- **Hilda G, (2011)**.”Examen especial a la recaudación por arrendamiento de puestos en plazas y mercados y su incidencia en el cumplimiento de las normas de control interno para las entidades y organismos del sector público, en el Ilustre Municipio del Cantón Ambato, año 2010”.
- **Moran G, Alvarado D. (2010)** Métodos de Investigación México: Primera Edición Pearson



- **Núñez G. (2012).** Evaluación a la gestión administrativa y control interno en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado SIMERT y su incidencia presupuestaria en el periodo comprendido de junio 2010 a junio 2011.
- **Reinoso V. (1984).** El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas. Ecuador-Riobamba. Editorial Pedagógica “Freire”
- **Valderrama S. (2000).** Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Perú. Primera edición: San Marcos.
- **Welsch G. (2005).**- Presupuestos, Planificación y Control, sexta edición
- **Zaragueta J, (1953).** “Pedagogía Fundamental”

#### INTERNET

- “Control interno” (2011).- Tu Obra, disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/>.
- “Chi cuadrado” (2007).- Spss Free, disponible en: <http://www.spssfree.com/spss/ayudas12.html>
- ”Definición de presupuesto” (2012).- Enciclopedia Libre Wikipedia, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
- Definición tesorería” (2011).- Definición ABC, disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/tesoreria.php>
- La operacionalización de la variables” (2009).- Mis tareas, disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/variables/operacionalizacion-de-las-variables.htm>
- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
- [www.minfinanzas.gov.ec](http://www.minfinanzas.gov.ec)

# **ANEXOS**

## Anexo No.1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CUESTIONARIO DE ENCUESTA

“La gestión administrativa financiera y la recaudación de ingresos del  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato..”

- **Objetivo:** Aportar con un estudio sobre cómo influye el Modelo de Gestión Administrativa Financiera actual, en la recaudación de ingresos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

**Instructivo:** Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información; por tal motivo se le solicita muy comedidamente contestar las siguientes preguntas con la mayor objetividad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo.

1. ¿El control que efectúa la supervisión a la recuperación de recaudaciones es idóneo?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
2. ¿Considera usted que la recaudación de ingresos permite financiar el presupuesto de las unidades de control?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
3. ¿Considera Usted que se debe implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
4. ¿Considera Usted que hay deficiencia en la recaudación de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

5. ¿En el ejercicio de sus actividades cumple con los procedimientos establecidos en la unidad de control?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
6. ¿Considera que el ausentismo eventual por parte de los inspectores incide en los valores recaudados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
7. ¿Regularmente recibe controles por parte de tesorería en cuanto a los valores recaudados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
8. Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por arrendamiento de plazas y mercados son los adecuados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
9. ¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por la ocupación de la vía pública son los adecuados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
10. ¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos de construcción son los adecuados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
11. ¿Considera que los procesos para la recaudación de ingresos por permisos de cuidado al medio ambiente son los adecuados?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
12. ¿Realiza los depósitos en la municipalidad diariamente?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
13. ¿El personal es suficiente para cumplir con los procedimientos de control?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## Anexo No.2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CUESTIONARIO DE ENCUESTA

“La gestión administrativa financiera y la recaudación de ingresos del  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato..”

- **Objetivo:** Aportar con un estudio sobre cómo influye el Modelo de Gestión Administrativa Financiera actual, en la recaudación de ingresos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

**Instructivo:** Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información; por tal motivo se le solicita muy comedidamente contestar las siguientes preguntas con la mayor objetividad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo.

1. ¿Usted tiene conocimiento de las disposiciones en la Ordenanza Municipal?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
2. ¿Usted tiene conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
3. ¿Usted tiene conocimiento de las oficinas donde cancelar por ocupación de la vía pública los permisos ambientales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

4. ¿Usted ha detectado un ausentismo de los recaudadores de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
5. ¿Usted percibe un desinterés en su trabajo por parte de los recaudadores?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
6. ¿Considera usted que hay deficiencia en el cobro de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
7. ¿Considera usted que la implementación de oficinas específicas mejorará la recaudación de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
8. ¿Considera usted que el proceso manual de recaudación de ingresos municipales en la vía pública es efectivo?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
9. ¿Usted considera que las unidades de control deben implementar medios tecnológicos para la recaudación de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
10. ¿Usted ha comprobado que se ejerce un control del 100% a las personas encargadas de la recaudación de ingresos municipales?  
Siempre \_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

### Anexo No.3

#### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1860000210001

**RAZON SOCIAL:** MUNICIPIO DE AMBATO

**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:**

**REPRESENTANTE LEGAL:** ESPECIAL  
**CCNTADOR;**

CASTRO GAMBOA ISABEL ALEXAÑDRA

VILCA.CUNDO PACHECO MARIO GONZALO

<b>FEC. INICIO ACTIVIDAD</b>	20/09/1755	<b>FEC. CONSTITUCIÓN: FECHA DE</b>	20/03/1756
<b>FEC. INSCRIPCIÓN</b>	08/02/1922	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	15/05/2011.

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: BOLÍVAR Número: 523 Intersección: CASTILLO Ubicación: FRENTE AL PARQUE MONTALVO Teléfono Trabajo: 032522513 Teléfono Trabajo 03292031 0-32525172 Fax: 032332515 Email: municipio@ambato.gov.ec. Email: dfinanciero@ambato.gov.ec. Email: ima-financiero@linmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- \* ANEXO TP.ANSACIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 010

UBICACIÓN \ REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA

ABIERTOS: 9

CERRADOS: 1 \



## Anexo No.4

GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

### PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO

- Sistema de Agua potable Chiquihurco
- Planta de Tratamiento de Apatug
- Colector Victor Hugo
- Planta de Tratamiento de Aguas Residuales

En el Convenio de Crédito se determina que el monto total de los proyectos ascienden a **USD 53'534.166,00**, cuyo financiamiento y la distribución de categorías de inversión se comenta a continuación:

### FINANCIAMIENTO

Crédito ordinario BEDE	USD 28'855.638,00
CAF – Asignación No Reembolsable	USD 13'390.162,00
<b>Subtotal:</b>	<b>USD 42'245.800,00</b>
GAD Municipalidad de Ambato	USD 6'562.192,00
GAD Municipalidad de Pelileo	USD 4'726.174,00
<b>COSTO TOTAL DE PROYECTOS</b>	<b>USD 53'534.166,00</b>

### COSTO DE LOS PROYECTOS

Agua Potable Chiquihurco	USD 19'634.898,00
Planta de Tratamiento Apatug	USD 3'756.000,00
Distribución de Reservas Ambato	USD 3'649.838,00
<b>Subtotal:</b>	<b>USD 27'040.736,00</b>
Colector Victor Hugo	USD 14'219.712,00
Planta de Tratamiento Kumochi	USD 12'273.718,00
<b>Subtotal:</b>	<b>USD 26'493.430,00</b>
<b>COSTO TOTAL DE PROYECTOS</b>	<b>USD 53'534.166,00</b>

DEPARTAMENTO FINANCIERO - Presupuesto



## Anexo No.5

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO				EMISION 01/05/2011	PAGINA
CODIGO: R-07-17PPI				REVISION	No. REV
REGISTRO: PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN					
NOMBRE DE		Alejandro Dostojewski Álvarez Freire		FACULTAD Contabilidad y Auditoria	
TITULO DEL ANTEPROYECTO "La Gestion Administrativa Financiera y la Recaudacion de Ingresos del Ilustre Municipio de Ambato"					
LINEA			LINEA PRIMARIA		
GRUPO DE					
FECHA DE APROBACIÓN DEL ANTEPROYECTO			FECHA DE REVISIÓN COORDINACION DE INVESTIGACION		
FECHA DE ENTREGA A LA DIRECCION DE INVESTIGACIONES			FECHA DE REVISIÓN A LA DIRECCION DE INVESTIGACIONES		
FICHA DE INFORMACIÓN BÁSICA DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN A LA QUE SE ADSCRIBE EL					
1. MATERIALES PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
ITEM	DESCRIPCIÓN/JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
Impresiones		\$ 0,10	500	\$ 50,00	
Copias		\$ 0,02	500	\$ 10,00	
Arellados		\$ 0,75	2	\$ 1,50	
Lapiz		\$ 0,75	2	\$ 1,50	
Cuaderno de Notas		\$ 1,00	1	\$ 1,00	
Hojas Perforadas		\$ 1,20	1	\$ 1,20	
Empastado		\$ 25,00	3	\$ 75,00	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ 140,20</b>	
2. EQUIPOS Y SOFTWARE PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
ITEM	DESCRIPCIÓN/JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
Internet		\$ 0,80	25	\$ 20,00	
2 cds		\$ 1,50	4	\$ 6,00	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ 26,00</b>	
3. VIAJES Y SALIDAS DE CAMPO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
ITEM	DESCRIPCIÓN/JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ -</b>	
4. ASESORÍAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
ITEM	DESCRIPCIÓN/JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
Personal de apoyo		\$ 5,00	2	\$ 10,00	
Encuestas		\$ 5,00	264	\$ 1.320	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO DE ASESORÍAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ 1.330,00</b>	
5. BIBLIOGRAFÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
TÍTULO/AUTOR	DESCRIPCIÓN(ISBN/EDITORIAL/AÑO)/JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
OROPEZA	Administracion Publica Municipal 3 Ed.	\$ 16,32	1	\$ 16	
DAVID	Conceptos de Administracion Estrategica 14 Ed.	\$ 28,70	1	\$ 29	
BLOCK	Fundamentos de Administracion Financiera 14 Ed.	\$ 33,60	1	\$ 34	
PEREZ	Gestion por Procesos 3 Ed.	\$ 29,30	1	\$ 29	
DIAZ	Presupuestos	\$ 37,57	1	\$ 38	
				\$ -	
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO DE BIBLIOGRAFÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ 145</b>	
6. CONSOLIDADO GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN					
ITEM	VALOR TOTAL				
1. MATERIALES	\$ 140,20				
2. EQUIPOS Y SOFTWARE	\$ 26,00				
3. VIAJES Y SALIDAS DE CAMPO	\$ -				
4. ASESORÍAS TÉCNICAS	\$ 1.330,00				
5. BIBLIOGRAFÍA	\$ 145,49				
<b>VALOR TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 1.641,69</b>				
V/B DECANATURA			V/B DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES		
APROBACIÓN VICERRECTORÍA ACADÉMICA					

## Anexo No.6

### Plan Operativo Anual


#### POAS AÑO 2013

LÍNEAS MAESTRAS DIRECTRICES	OBJETIVOS ASOCIADOS AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	DIRECCIONES/DEPARTAMENTOS	POAS/POIS	
1. Competitividad 2. Institucionalización de Valores	1. Fomento a la eficiencia y eficacia de los servicios municipales 2. Impulso al desarrollo económico local 3. Impulso al desarrollo social, cultural y deportivo 4. Fortalecimiento institucional 5. Protección del medio ambiente 6. Mejoramiento de servicios básicos e infraestructura	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	POA	
		ADMINISTRATIVO	ATENCIÓN AL CLIENTE Y BALCÓN DE SERVICIOS	POA
			U.T. DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS	POA
			SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	POA
		CAMAL MUNICIPAL	POA	
		CATASTROS Y AVALÚOS	CARTOGRAFÍA	POA
			CATASTRO FÍSICO	POA
			VALORACIÓN CATASTRAL	POA
			INQUILINATO	POA
			DIRECCIÓN	POA
		COMSECA	POA	
		CONTROL URBANO, AMBIENTAL, CANTERAS Y RIESGOS	CONTROL AMBIENTAL	POA
				POI
		DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMÍA SOLIDARIA	POA	
		GESTIÓN AMBIENTAL	POA	
		HOSPITAL MUNICIPAL	POA	
		INFORMÁTICA	POA	
		OBRAS PÚBLICAS	POA	
			POI	
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PATRIMONIO	POI	
		PLANIFICACIÓN	PLAN DE DESARROLLO	POA
				POI
			PROGRAMAS Y PROYECTOS	POA
				POI
			RÉGIMEN URBANÍSTICO	POA
				POI
		TERRITORIO Y VIVIENDA		POA
				POI
		DIRECCIÓN	POA	
		PROCURADURÍA SINDICA	POA	
		REGISTRO MUNICIPAL DE LA PROPIEDAD	POA	
			POI	
		SECRETARÍA EJECUTIVA	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO	POA
			COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	POA
		SERVICIOS PÚBLICOS	ALBERGUE CANINO	POI
			BATERÍAS SANITARIAS	POI
			CEMENTERIO	POI
			MERCADOS	POI
			POLICÍA MUNICIPAL	POI
			VÍA PÚBLICA	POI
		DIRECCIÓN	POI	
		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO	POA	
TRANSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD	GESTIÓN TÉCNICA DE TRANSPORTE	POA		
		POI		
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE	POA		
		POI		
GESTIÓN TÉCNICA DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL		POA		
		POI		
UNIDAD DE SEGURIDAD CON PARTICIPACION CIUDADANA	POA			
UNIDAD DE TERMINALES		POA		
		POI		

Anexo No.7

Resolución Balcón de Servicios

*- Balcón de Servicios  
Cuerpo con su opinión*



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MUNICIPALIDAD DEL CANTON AMBATO 25904  
ALCALDIA

DA-09-0864


Señor Ney Abedrabbo Director Financiero Doctora María de Lourdes Llerena Directora de Higiene Arquitecto Marcelo Acurio Director Unidad Tránsito Ingeniera Mariana Buenaventura Directora Obras Públicas Señora Silvia Pachano Directora de Cultura Señora Teresa Cepeda Jefa de Rentas Arquitecto Manuel Guzmán Director de Avalúos y Catastros Presente	Doctor Ángel Polibio Chaves Procurador Síndico Municipal Arquitecta Mariana Ortiz Directora Planificación Ingeniero José Jácome Director Recursos Humanos Ingeniero Mauricio Rodríguez Director Administrativo Ingeniero Fausto Velarde Unidad de Turismo Ingeniero Edisson Tobar Comisario de Construcciones
--	--

De mi consideración:

De conformidad con el contenido del oficio DAD-09-1055 de septiembre 8 de 2009, suscrito por el Director Administrativo, para su conocimiento y ejecución anexo la Resolución Administrativa DA-09-0114, referente a la apertura del Balcón de Servicios y la implementación de los procesos que van atenderse a través de éste.

Atentamente,

Arq. Fernando Callejas Barona  
ALCALDE



Resolución Administrativa  
Castilla  
08/09/09

*08/09/09 10:32*

*CS 9:32*

Bolívar 5-23 y Castillo - Telef. 03-421951- Fax 03-829977- e-mail: municipio@ambato.gov.ec-castilla -88  
Página 1 de 1  
www.ambato.gov.ec



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN AMBATO  
ALCALDÍA

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NO. DA-09-114

ARQ FERNANDO CALLEJAS BARONA  
ALCALDE DE AMBATO

**CONSIDERANDO:**

Que la Constitución de la República del Ecuador en el Artículo 238, establece las entidades del régimen seccional autónomo, entre las que se encuentran los concejos Municipales.

Que, la misma Carta Suprema, en el Artículo 264, señala en el numeral 1, que los gobiernos municipales tendrán que planificar el desarrollo cantonal.

Que el artículo 227 Sección Segunda de la misma Constitución indica que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización coordinación, participación, evaluación, transparencia, y evaluación.

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en el Art. 11, de los fines esenciales de la Municipalidad en el numeral 1 establece que a la Municipalidad le compete procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

Que la Ilustre Municipalidad de Ambato se encuentra empeñada en mejorar la atención de los servicios que presta a los ciudadanos del Cantón Ambato, sobre todo respecto a la recaudación de valores que realiza Tesorería General del Municipalidad de Ambato.

Que la Actual Administración ha emprendido un proceso de modernización de los servicios que presta la Municipalidad, siendo uno de sus objetivos la descentralización y desconcentración de la gestión Administrativa Municipal, especialmente lo concerniente al área Financiera con respecto a la emisión y cobro de títulos.

Que la Misión Institucional es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad del Cantón Ambato mediante la prestación eficiente de servicios Municipales,

Que la Municipalidad de Ambato está implementando el Balcón de Servicios a fin de una mejor atención al ciudadano, bajo los parámetros de la visión institucional.

Que mediante Resolución Administrativa No DA-09-096. El señor Alcalde dispone a la Coordinadora de Alcaldía, al Director Administrativo y al Director de Recursos Humanos impulsar la apertura del Balcón de Servicios, además dispone que de la Administración



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN AMBATO  
ALCALDÍA

---

técnica y operativa se encargue la Dirección Administrativa hasta que el Ilustre Concejo Cantonal reforme el Reglamento Orgánico Por Procesos de la Municipalidad.

Que mediante sumilla inserta en Oficio No. DAD-09-823, a través del cual la Comisión da a conocer al Señor Alcalde el Acta de Reunión permanente de trabajo mantenida con cada una de las Direcciones Municipales y los acuerdos mencionados, para impulsar la apertura del Balcón de Servicios.

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Régimen Municipal en el artículo 69 numeral 16.

RESUELVE

Artículo 1. Disponer a la Dirección Administrativa la apertura del Balcón de Servicios y la implementación de los procesos que van atenderse a través del balcón.

Artículo 2. Disponer a las Direcciones de: Recursos Humanos, Administrativo, Planificación Avalúos y Catastros, Financiera, Secretaría General y del Ilustre Concejo Cantonal, Asesoría Jurídica, Higiene, Cultura, Servicios Públicos, Unidad Municipal de Tránsito y Transporte, Desarrollo Social, Obras Públicas, Informática, dar cumplimiento a los veinte y un acuerdos que consta en el Acta de la Reunión Permanente de Trabajo de los procesos que se atenderán a través del Balcón de Servicios.

Artículo 3. Disponer a la Dirección de Recursos Humanos, tramitar el traslado del personal asignado al Balcón de Servicios, bajo un compromiso de responsabilidad con el personal asignado por cada Dirección para el uso correcto del sistema y el manejo del mismo; y llevar adelante un proceso de capacitación permanente y evaluación del desempeño de este personal.

Artículo 4. Disponer a la Dirección de Informática de la Municipalidad de Ambato que en coordinación con la Dirección Financiera facilite el acceso al Sistema Cabildo a fin de que las Direcciones de la Municipalidad que generen ingresos cuyo pago debe hacerse por medio de títulos, puedan emitir los mismos.

Artículo 5. Disponer a la Dirección Financiera para que a través de la Sección Rentas y de la Tesorería General, supervisen el manejo y uso correcto del Sistema Cabildo en las Unidades respectivas.

Artículo 6. Disponer a las Direcciones y Jefaturas eliminar el uso de comprobantes de títulos de ingresos que se llevan manualmente.



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN AMBATO  
ALCALDÍA

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: De la ejecución de la presente Resolución Administrativa, se encargarán de las Direcciones: Administrativa, Recursos Humanos Financiera, Informática, Higiene, Salud y Medio Ambiente, Planificación, Servicios Públicos, Cultura, Turismo, Unidad Municipal de Tránsito y Transporte, Avalúos y Catastros, Comisarias Municipales, Obras Públicas, Desarrollo Social y la Secretaría General y del Ilustre Concejo Cantonal. .

SEGUNDA: La presente Resolución Administrativa entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

Dado en Ambato el veinte y ocho de agosto del 2009.

COMUNIQUESE

Arq. Fernando Callejas Barona  
ALCALDE DE AMBATO



cc: Financiero, Higiene Salud y Medio Ambiente, Unidad Municipal de Tránsito y Transporte, Asesoría Jurídica, Planificación, Recursos Humanos, Administrativo, Obras Públicas, UMT, Cultura, Turismo, Rentas. Comisarias de Construcciones y de Higiene, Avalúos y Catastros.