



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

SEDE – LATACUNGA

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA EL ÁREA FINANCIERA DEL GOBIERNO
MUNICIPAL DEL CÁNTON SALCEDO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO,
AUDITOR**

**Maribel Cruz Acosta
Paola Taco Quispe**

DIRECTOR : DRA. JENNY MIÑO

CODIRECTOR : ING. ELIZABETH JIMÉNEZ

LATACUNGA, AGOSTO DEL 2006



ÍNDICE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1	Introducción.....	1
1.2	Importancia y Justificación.....	3
1.3	Objetivos.....	5
1.3.1	Objetivo General.....	5
1.3.2	Objetivos Específicos.....	5
1.4	Descripción de la Institución.....	6
1.4.1	Naturaleza y Características.....	6
1.4.2	Reseña Histórica.....	8
1.4.3	Ubicación.....	11
1.4.4	Visión.....	12
1.4.5	Misión.....	12
1.4.6	Objetivos.....	12
1.4.6.1	Objetivo General.....	13
1.4.6.2	Objetivos Estratégicos.....	13
1.4.6.2.1	Políticas.....	13
1.4.6.2.2	Estrategias.....	14
1.5	Ámbito de Acción.....	14
1.5.1	Antecedentes Legales.....	14
1.5.2	Funciones Primordiales Municipales.....	16
1.5.2.1	Agua Potable y Alcantarillado.....	16
1.5.2.2	Construcción y Mantenimiento de lugares públicos.....	16
1.5.2.3	Recolección, procesamiento o utilización de residuos.....	16
1.5.2.4	Control de Alimentos.....	17



1.5.2.5	Ejercicio de la Política de moralidad y buenas costumbres.....	17
1.5.2.6	Control de Construcciones.....	17
1.5.2.7	Autorización para el funcionamiento de locales Industriales, Comerciales y Profesionales.....	17
1.5.2.8	Prestación del Servicio de Cementerio.....	18
1.5.2.9	Fomento del Turismo.....	18
1.5.2.10	Prestación de los servicios de: camal, plazas y mercados.....	18

CAPITULO II

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON OTRAS DIRECCIONES.

2.1	Antecedentes.....	19
2.2	Actividades de Control y Registro de la Dirección Financiera.....	21
2.2.1	Actividades de Control y Registro que realiza la Sección de Contabilidad.....	22
2.2.1.1	Actividades de Ingresos.....	22
2.2.1.1.1	Ingresos Corrientes.....	22
2.2.1.1.2	Ingresos de Capital.....	23
2.2.1.1.3	Fuentes de Financiamiento.....	23
2.2.1.2	Actividades de Egresos.....	24
2.2.1.2.1	Gastos Corrientes.....	24
2.2.1.2.2	Gastos de Capital.....	25
2.2.1.2.3	Gastos de Inversión.....	25
2.2.1.2.4	Gastos de Financiamiento.....	25
2.2.1.3	Otras Actividades de la Dirección Financiera.....	25



2.2.1.3.1	Control Previo al pago de planillas.....	26
2.2.1.3.2	Registro de Garantías.....	26
2.2.1.3.3	Registro y Control de Convenios con el Banco del Estado.....	27
2.2.1.3.4	Elaboración de lo Estados Financieros.....	28
2.2.1.3.4.1	Estado de Flujo de Efectivo.....	29
2.2.1.3.4.2	Estado de Ejecución Presupuestaria.....	32
2.2.1.3.4.3	Estado de Resultados.....	34
2.2.1.3.4.4	Estado de Situación Financiera.....	37
2.2.1.3.4.5	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos por partidas.....	39
2.2.1.3.4.6	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos a nivel de Resumen.....	41
2.2.2	Actividades de la Sección de Rentas.....	42
2.2.2.1	Actividades de Ingresos de Valores Exigibles.....	42
2.2.2.2	Actividades de Egresos de Valores Exigibles.....	43
2.2.3	Actividades de Recaudación y Pagos de la Sección de Tesorería.....	43
2.2.3.1	Actividades de Recaudación.....	43
2.2.3.1.1	Ingresos Tributarios.....	43
2.2.3.1.2	Ingresos No Tributarios.....	47
2.2.3.2	Actividades de Pago.....	48
2.3	Deberes del personal que labora en la Dirección Financiera.....	49
2.3.1	Sección de Contabilidad.....	49
2.3.1.1	Contador General.....	50
2.3.1.2	Contadores.....	51
2.3.1.3	Asistente Administrativa.....	53
2.3.2	Sección de Rentas.....	53



2.3.2.1	Jefe de Rentas.....	54
2.3.2.2	Oficinista 2a.....	55
2.3.2.3	Oficinista 2b.....	55
2.3.3	Sección de Tesorería.....	56
2.3.3.1	Tesorera.....	57
2.3.3.2	Liquidadores Fiscales.....	57
2.3.3.3	Oficinista 2.....	58
2.3.3.4	Secretario de Coactivas.....	58
2.3.3.5	Notificador.....	58
2.4	Relación de la Dirección Financiera con otras Direcciones Municipales.....	59
2.4.1	Con Direcciones Municipales.....	59
2.4.1.1	Relación con la Dirección de Procuraduría Sindica.....	61
2.4.1.2	Relación con la Secretaría General.....	61
2.4.1.3	Relación con la Dirección de Desarrollo Organizacional.....	61
2.4.1.4	Relación con la Dirección de Planificación.....	62
2.4.1.5	Relación con la Dirección de Avalúos y Catastros.....	62
2.4.1.6	Relación con la Dirección de Obras Públicas.....	62
2.4.1.7	Relación con la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.....	63
2.4.1.8	Relación con la Dirección de Protección Ambiental y Servicios Públicos.....	63
2.4.1.9	Relación con la Dirección de Desarrollo Comunitario.....	63



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

3.1	Ámbito Administrativo.....	65
3.1.1	Indicadores de Gestión.....	105
3.2	Ámbito Económico-Financiero.....	112
3.2.1	Indicadores Financieros.....	146
3.3	Análisis FODA.....	149
3.4	Matriz de Problemas.....	155
3.4.1	Matriz del Ámbito Administrativo.....	155
3.4.2	Matriz del Ámbito Económico – Financiero.....	160

CAPITULO IV

FACTORES QUE PUEDEN INCREMENTAR EL RIESGO EN EL CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA.

4.1	Cambios en el Personal.....	169
4.2	Implementación de un Sistema de Información y Capacitación del personal.....	204
4.3	Reestructuraciones.....	213

CAPITULO V



SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO

5.1	Propuesta de Control Interno Administrativo.....	219
5.1.1	Establecimiento de Procedimientos para la ejecución de actividades.....	224
5.2	Propuesta de Control Interno Contable.....	229
5.2.1	Establecimiento de Procedimientos determinando los tiempos reales de Ejecutar las actividades.....	244

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	288
6.2	Recomendaciones.....	292

ÍNDICE DE GRÁFICOS



Gráfico 1.1	Vista Frontal del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo....	6
Gráfico 1.2	Población Cantonal de Salcedo.....	7
Gráfico 1.3	Datos Estadísticos de la Población por Áreas.....	8
Gráfico 1.4	Ubicación Geográfica del Cantón Salcedo.....	11
Gráfico 2.1	Organigrama Estructural de la Dirección Financiera.....	20
Gráfico 2.2	Organigrama Estructural de la Sección de Contabilidad....	50
Gráfico 2.3	Organigrama Estructural de la Sección de Rentas.....	54
Gráfico 2.4	Organigrama Estructural de la Sección de Tesorería.....	56
Gráfico 2.5	Estructura Jerárquica de los Órganos Municipales.....	60

Encuestas aplicadas a empleados de la Dirección Financiera

Gráfico 3.1	Nivel de Instrucción del Personal de la Dirección.....	66
Gráfico 3.2	Pregunta 1	67
Gráfico 3.3	Pregunta 2	68
Gráfico 3.4	Pregunta 3	69
Gráfico 3.5	Pregunta 4	70
Gráfico 3.6	Pregunta 5	71
Gráfico 3.7	Pregunta 6	72
Gráfico 3.8	Pregunta 7	73
Gráfico 3.9	Pregunta 8	74
Gráfico 3.10	Pregunta 9	75
Gráfico 3.11	Pregunta 10	76
Gráfico 3.12	Pregunta 11	77
Gráfico 3.13	Pregunta 12	78
Gráfico 3.14	Pregunta 13	79

Encuestas aplicadas a Jefes de Direcciones

Gráfico 3.15	Pregunta 1	81
---------------------	------------------	----



Gráfico 3.16 Pregunta 2	82
Gráfico 3.17 Pregunta 3	83
Gráfico 3.18 Pregunta 4	84
Gráfico 3.19 Pregunta 5	85
Gráfico 3.20 Pregunta 6	86
Gráfico 3.21 Pregunta 7	87
Gráfico 3.22 Pregunta 8	88
Gráfico 3.23 Pregunta 9	89
Gráfico 3.24 Pregunta 10	90
Gráfico 3.25 Pregunta 11	91
Gráfico 3.26 Pregunta 12	92

Encuesta aplicada a Proveedores del Municipio de Salcedo

Gráfico 3.27 Pregunta 1	93
Gráfico 3.28 Pregunta 2	94
Gráfico 3.29 Pregunta 3	95
Gráfico 3.30 Pregunta 4	96
Gráfico 3.31 Pregunta 5	97
Gráfico 3.32 Pregunta 6	98
Gráfico 3.33 Pregunta 7	99
Gráfico 3.34 Pregunta 8	100
Gráfico 3.35 Pregunta 9	101
Gráfico 3.36 Pregunta 10	103

ÍNDICE DE CUADROS



Cuadro Nº 1	Flujo de Efectivo	31
Cuadro Nº 2	Estado de Ejecución Presupuestaria	33
Cuadro Nº 3	Estado de Resultados	35
Cuadro Nº 4	Estado de Situación Financiera	37
Cuadro Nº 5	Cédula Presupuestaria de Ingresos	39
Cuadro Nº 6	Cédula Presupuestaria de Gastos	40
Cuadro Nº 7	Cédula Presupuestaria de Gastos Acumulado	41
Cuadro Nº 8	Cédula Presupuestaria de Ingresos Acumulado.....	42

ÍNDICE DE TABLAS



Tabla Nº 1	Participación de los Gastos del Personal de la Dirección Financiera en el Gasto Corriente	107
Tabla Nº 2	Capacitación del Recurso Humano.....	108
Tabla Nº 3	Empleados capacitados.....	109
Tabla Nº 4	Órdenes de Pago	110
Tabla Nº 5	Equidad de Género en la Dirección Financiera	111

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS



Flujograma 3.1	Ingreso por transferencias	116
Flujograma 3.2	Ingresos por impuestos a predios	118
Flujograma 3.3	Ingresos no tributarios (Alcabala y Plusvalía)	120
Flujograma 3.4	No tributarios (Registro).....	122
Flujograma 3.5a1	Arrendamiento de Locales en el Mercado	123
Flujograma 3.5a2	Arrendamiento de Locales en el Mercado	124
Flujograma 3.5b	Arrendamiento de Puestos en el Mercado	125
Flujograma 3.6a1	Pago de Sueldos y Jornales	128
Flujograma 3.6a2	Pago de Sueldos y Jornales	129
Flujograma 3.7a1	Pago por Publicidad y Propaganda	131
Flujograma 3.7a2	Pago por Publicidad y Propaganda	132
Flujograma 3.8a1	Adquisición de Suministros y Materiales	134
Flujograma 3.8a2	Adquisición de Suministros y Materiales	135
Flujograma 3.9	Pago Amortización de la Deuda Pública Interna	137
Flujograma 3.10a1	Pago por expropiaciones	139
Flujograma 3.10a2	Pago por expropiaciones	140
Flujograma 3.11a1	Pago por contratos para ejecución de obras	143
Flujograma 3.11a2	Pago por contratos para ejecución de obras	144
Flujograma 3.11a3	Pago por contratos para ejecución de obras	145

ÍNDICE DE MATRICES



Matriz DF001	Elaboración del Presupuesto	248
Matriz DF003	Emisión de Títulos de Crédito e Ingreso por Impuesto a Predios	250
Matriz DF004	Entrega y control de especies valoradas para la venta	252
Matriz DF005	Ingresos no tributarios	254
Matriz DF006	Atención de reclamos de Usuarios	256
Matriz DF007	Atención al público para actualización de datos	258
Matriz DF008	Ejecución de Acciones de Coactiva	260
Matriz DF009a	Arrendamiento de Locales en el Mercado	262
Matriz DF009b	Arrendamiento de Puestos en el Mercado	263
Matriz DF010	Elaboración de roles y pagos al personal	265
Matriz DF011	Pago por servicios de publicidad y propaganda	267
Matriz DF012	Pago por adquisición de suministros y materiales	271
Matriz DF013	Pago por adquisición de Inmuebles	274
Matriz DF014	Pago por contrato para ejecución de obras	277
Matriz DF015	Contabilización de comprob. Ingresos y Egresos	279
Matriz DF016	Participación en remates de bienes municipales	281
Matriz DF 017	Control contable de inventarios de Activos Fijos	283
Matriz DF018	Elaboración de Estados e Informes Financieros	285

ÍNDICE DE ANEXOS



- Anexo 1.1**..... Encuesta empleados de la Dirección Financiera
- Anexo 1.2**..... Cuestionario de Control Interno a empleados de la Dirección Financiera.
- Anexo 2**..... Cuestionario de Control Interno a Jefes de Direcciones
- Anexo 3**..... Cuestionario de Control Interno a Proveedores
- Anexo 4**..... Gastos en el Personal
- Anexo 5**..... Capacitación del Personal
- Anexo 6**..... Órdenes de Pago
- Anexo 7**..... Organigrama Estructural de la Municipalidad del Cantón Salcedo.
- Anexo 8**..... CD de las Normas Técnicas de Control Interno.

CAPITULO I



ASPECTOS GENERALES

1.1. Introducción

En el desarrollo de las diferentes regiones que conforman nuestro país, una de las entidades que abarca la importancia de la presencia de la gestión administrativa y funcional en el Sector Público, lo constituyen los Municipios de los diversos cantones, en especial el del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo al que hacemos referencia en este trabajo, ya que este organismo juega un papel trascendental en procura de satisfacer las necesidades de la población, para lo cual necesita de la optimización de los recursos económicos, tecnológicos, mejor rendimiento y mayor capacidad técnica del recurso humano existente.

Mediante el presente trabajo de investigación y desarrollo, lo que pretendemos es dotar de un Sistema de Control Interno mediante procedimientos aplicables y acorde con la dinámica de la gestión administrativa actual, que facilite el progreso y mejoramiento organizativo de esta Institución, para enfrentar con solvencia los retos actuales y facilitar la toma de decisiones oportunas en cuanto a actividades que permitan en un futuro mediato e inmediato alcanzar el progreso del Municipio como entidad de servicio, y del Cantón al cual debe servir, precisamente cuando los cambios dinámicos que experimenta el mundo no dejan exento a nuestro país y a nuestro Municipio, pues, nos hallamos afectados directamente; esto nos obliga a un urgente cambio de mentalidad, el cual se fundamenta en mayor productividad, trabajo en equipo, mejoramiento continuo y en una nueva visión futurista, para



convertirla en una institución competitiva que alcance los objetivos propuestos y deseados.

El contenido del presente trabajo está distribuido en seis capítulos, cada uno de los cuales, contiene los siguientes puntos:

El PRIMER CAPÍTULO, contiene: ASPECTOS GENERALES de la Institución, como son: visión, misión, descripción del Municipio, para de esta manera poder ofrecer una perspectiva general de la Entidad investigada.

El SEGUNDO CAPITULO, se refiere: a FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA basado principalmente en las actividades de cada una de sus Secciones, Y SU RELACIÓN CON OTRAS DIRECCIONES para determinar las actividades que realizan cada una de sus dependencias.

El TERCER CAPITULO, trata: del DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA tanto interno, como externo, para así determinar cuáles son las falencias que la Dirección presenta.

El CUARTO CAPITULO, contiene: a FACTORES QUE PUEDEN INCREMENTAR EL RIESGO EN EL CONTROL INTERNO, con una descripción detallada de los cambios que se da en la Dirección Financiera y sus respectivas secciones.

El QUINTO CAPÍTULO, indica: el SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO, cuyo contenido propone mediante un manual de procedimientos y un Orgánico Funcional la estructura alternativa más conveniente para el logro de los objetivos de la Institución.



El SEXTO CAPÍTULO, contiene las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES para la mayor efectividad del Sistema de Control Interno del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Todo Sistema de Control Interno debe ser actualizado periódicamente, ya que la institución a la que se hace referencia, debe buscar el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia para beneficio de todos los involucrados en la misma.

1.2. Justificación e Importancia

Justificación Teórica

Toda entidad sea pública o privada debe contar con un Control Interno Administrativo-Financiero, organización y estructura óptimas que le permitan servir a la colectividad con ejecución, mantenimiento y reparación de obras; las mismas que se realizan basándose en un presupuesto. Además de el conocimiento de los niveles de autoridad y de las relaciones existentes entre los miembros de la Institución con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los objetivos y planes señalados dentro de la misma.

Se debe recalcar que el Recurso Humano es el elemento fundamental para el logro de los objetivos y metas de toda entidad, así como también, la principal fuente de problemas ya que las personas no son máquinas de trabajo, sino que deben desenvolverse en un entorno de comunicación y motivación, es a través de estos pilares que pueden demostrar sus destrezas y el conocimiento en sus tareas trabajando y rindiendo eficientemente, para lograr esto es necesario la existencia de lineamientos generales de la organización con su debida estructura y reglamentación además de una apropiada supervisión y capacitación adecuada;



instrumentos que facilitarán la toma de decisiones acertadas sobre las actividades que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos institucionales propuestos.

Esta investigación contemplará en su estricto orden Técnico - Normativo los componentes de Control Interno: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información (contable) y de comunicación, actividades de control y monitoreo del sistema; será estructurada en base a todas las Leyes contenidas en la Constitución de la República y estará encaminada a evaluar las operaciones y procedimientos de la Dirección Financiera, convirtiéndose en una herramienta útil y de fácil manejo e interpretación.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Ante la necesidad de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo de contar con un Sistema de Control Interno Administrativo-Financiero, hemos creído fundamental su elaboración por la razón básica de que la Dirección Financiera desempeña un rol primordial dentro del Municipio, el cual mejora la calidad de vida de los habitantes del Cantón Salcedo, mediante la dotación de servicios básicos tales como: agua, alcantarillado, saneamiento ambiental; actividades que son parte de la Gestión Administrativa de esta institución pública.

Igualmente, es indispensable la elaboración de este documento, ya que, es en el sector público en donde se presentan la mayoría de casos de ineficiencia en la gestión administrativa por la excesiva existencia de puestos de trabajo, funciones innecesarias o mal entendidas, duplicidad de tareas, que en lugar de lograr rapidez en los servicios que dichas entidades prestan; por el contrario los hacen más lentos e ineficientes.



Por estas razones es necesario, que la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo cuente con un Sistema de Control Interno, que permita aclarar las relaciones de dependencia existentes entre cada una de sus secciones, para lograr que todos quienes conforman esta Dirección, aporten todos sus esfuerzos para cumplir de la manera más eficaz con sus deberes, alcanzando de esta manera el desarrollo de la Institución, del Cantón y de nuestro país.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Sistema de Control Interno para lograr máxima eficiencia en la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo y su influencia en cada una de las direcciones y/o secciones que conforman esta entidad, con la finalidad de detectar errores, falencias, omisiones o inobservancia en los procedimientos Financieros - Administrativos con el fin de facilitar la consecución de objetivos y planes propuestos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Tener un enfoque general acerca de aspectos como: la historia, naturaleza y características, ubicación, misión, visión, objetivos y ámbito de acción del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
- Analizar la Situación Actual de la Dirección Financiera en base a la información obtenida de sus Secciones, para detectar posibles desviaciones y realizar un diagnóstico, lo que permitirá cumplir con los objetivos propuestos por la entidad.



- Realizar una investigación de campo para el análisis de los procesos existentes, determinando así el lapso de tiempo que se demora cada una de las actividades operacionales y administrativas que se realiza en la Dirección Financiera; así también evaluar su control existente.
- Elaborar un Sistema de Control Interno bajo los parámetros del Sistema COSO de acuerdo al tipo de tareas, obligaciones y responsabilidades que desempeñan cada una de las secciones de la Dirección Financiera, para brindar una seguridad razonable de su funcionamiento al personal de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; y así ayudar con un mejor servicio.

1.4. Descripción de la Institución

1.4.1 Naturaleza y Características:

Gráfico N° 1.1.- Vista frontal del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo



Fuente: Semanario la Vanguardia de Salcedo.

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Fecha: Mayo del 2003



"El municipio es la sociedad política y autónoma subordinada al orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva Jurisdicción"¹

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo constituye una Entidad del Sector Público, que goza de personería Jurídica, de derecho público, que cuenta con patrimonio propio para la realización de los fines que se propone y para el cumplimiento de los planes y programas en beneficio de los moradores del cantón. Tiene capacidad de realizar actos jurídicos de acuerdo a las condiciones que determina la Constitución de la República y la Ley de Régimen Municipal.

Desde el 19 de Septiembre de 1919 fecha de Cantonización hasta la actualidad, el Gobierno Municipal del Cantón cumple con todos los requisitos que se señalan en el artículo 4 de la Ley de Régimen Municipal."² Al tener una población de acuerdo al INEC de 51.304 habitantes tanto de la Zona Rural como de la Urbana (**Gráfico 1.2**).

Gráfico N° 1.2.- Población Cantonal de Salcedo

POBLACIÓN CANTONAL - COTOPAXI - SALCEDO

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	51.304	24.405	26.899
URBANA	9.853	4.635	5.218
RURAL	41.451	19.770	21.681

Fuente: INEC – Censo 1950 – 2001
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

¹Ley de Régimen Municipal; Cáp. 1 Art.1 Pág. 1; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.

² Ley de Régimen Municipal; Cáp. 1 Art. 1 Pág. 1; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



Gráfico N° 1.3.- Datos Estadísticos de la Población por Áreas



Fuente: INEC – Censo 1950 – 2001

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

1.4.2 Reseña Histórica.

Esta importante población se originó en el siglo IX cuando fue levantada por los Paéces o Panzaleos, a quienes con el paso del tiempo les dieron el nombre de Yatchil, que significa "Pueblo más Viejo", pues era indudablemente el más antiguo de la región.

Posteriormente y con la llegada de otras tribus o comunidades se alcanzó gran desarrollo antes de que los incas iniciaran la conquista del Reino de Quito. Con la Conquista y dominación de los quichuas, la población de Yatchil cambio su nombre con el de Tigualó, asentándose en la vasta llanura que hoy comprende San Miguel que adelante se llamará Tiguajaló.

"El cacicazgo de Salcedo fue uno de los más extensos de los conglomerados del Centro del Reino de Quito, era gobernado por el general llamado Ati, actualmente éstas extensiones territoriales corresponden a la provincia de Cotopaxi".



Por insinuación del segundo Obispo Fray Padre de la Peña y con la intervención del Comisionado Español Antonio de Clavijo, así como del Cacique Francisco Ati, el 29 de Septiembre de 1573 se funda solemnemente el pueblo de San Miguel en honor al Arcángel San Miguel, patrono de este día³.

DECRETO DE CANTONIZACIÓN DE SALCEDO

EL Congreso, sensible a los requerimientos de la Junta Patriótica de San Miguel de León, acoge la petición favorablemente y en un memorable 19 de Septiembre, es elevado a la categoría de Cantón.

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

DECRETA:

Art. 1º.- Constitúyase el Cantón “Salcedo” con las parroquias San Miguel, que será la cabecera, Cusubamba, Mulalillo y Panzaleo.

Art. 2º.- Los límites de ese cantón serán los mismos que tienen las parroquias que lo forman, con la Provincia de Tungurahua y las parroquias de San Sebastián y San Felipe.

Art. 3º.- Las elecciones de concejeros Municipales, se harán de acuerdo con las leyes respectivas y del escrutinio y demás funciones que corresponden a los Concejos establecidos, relacionados con esta clase reelecciones, se encargará por esta vez, el Concejo Municipal de Latacunga.

³ Augusto Zambonino, Síntesis Monográfica del Cantón Salcedo, 1984



Dado en Quito, Capital de la República, a diecisiete de Septiembre de mil novecientos diecinueve.- El Presidente de la Cámara del Senado, J. Burbano Aguirre.- El Presidente de la Cámara de Diputados, P. Villagómez.- El Secretario de la Cámara del Senado, Enrique Bustamante L.- El Secretario de la Cámara de Diputados, Francisco Pérez Borja.⁴

Es así que, el 20 de Diciembre de 1920 Salcedo fue declarado Cantón, y desde esta Fecha comienza a funcionar el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, siendo el primer Presidente Don Alejandro Dávalos Calle y Jefe Político Don Julio César Tovar. Con la Cantonización se dan importantes cambios en cuanto a la estructura organizativa tanto en el Orden Público como el Social.

En la actualidad el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo funciona bajo la dirección del Sr. Rodrigo Mata Cepeda quien es el Alcalde, Vice – Alcalde y Concejal el Sr. Rodrigo Atiaja Acosta.

Concejales: Dr. Edgar Acosta Salazar, Lcda. Inés Arias Matheus, Lcda. Susana Campaña Checa, Dr. Pablo García Bautista, Dr. Mario Mogollón Egas e Ing. Germán Pozo Yépez.

Los barrios urbanos que forman parte de este Cantón son: Norte, Sur, Alfaro, América, “La Florida”, Económico, San Antonio, “El Calvario”, Chipoaló.

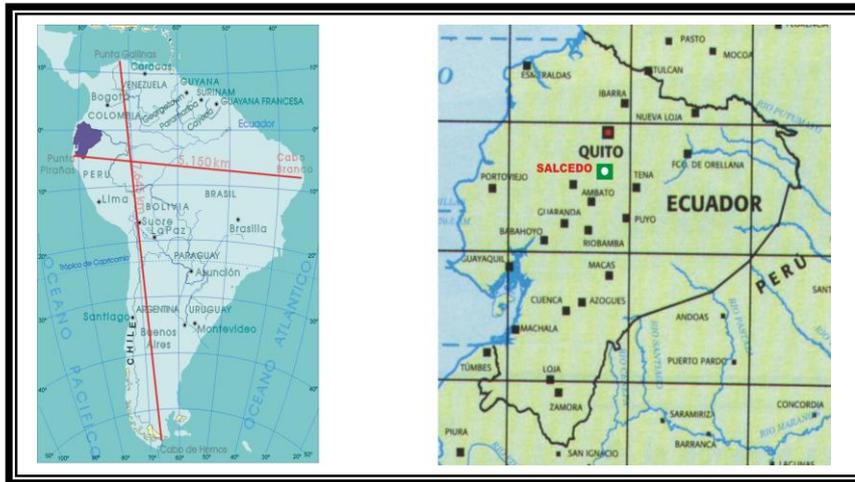
Son Parroquias Rurales del Cantón: Cusubamba, Mulallillo, Antonio José Holguín, Panzaleo y Mulliquindil.

⁴ Registro Oficial N° 899, Sep. 22 de 1919.



1.4.3 Ubicación

Gráfico 1.4.- Ubicación Geográfica del Cantón Salcedo



Fuente: Página Web.

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El Cantón Salcedo se encuentra ubicado al Suroriente de la provincia de Cotopaxi, está situada a 10 Kilómetros de la Capital Provincial Latacunga, “Tiene la forma más o menos rectangular que se extiende desde la cima de la Cordillera Central hasta la cima de la Cordillera Occidental de los Andes”.

Se halla a 2.636 metros sobre el nivel del mar y su posición astronómica con relación a la línea equinoccial es: 1°,9' de Latitud Sur y a 78°, 36' de Longitud Occidental; siendo su temperatura promedio que oscila entre los 13 a 16 grados centígrados, que favorece su producción agrícola.

El edificio del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, se encuentra ubicado en el Barrio Centro, frente al parque Central 19 de Septiembre, en las calles Bolívar y Sucre.



1.4.4 Visión⁵

Ser un Gobierno Municipal competitivo en la región central del país, con una organización sólida, personal eficiente, positivo, honesto, que fomenta equidad y desarrollo armónico en lo económico social y medio ambiente dotado de infraestructura física y tecnológica moderna, con un estilo de gestión que satisface las necesidades básicas de la sociedad civil y comunitaria del cantón.

Misión⁶

1.4.5 Misión⁶

Entregar de forma planificada servicios públicos de calidad, optimizando los recursos humanos, tecnológicos y económicos institucionales para atender las necesidades de la población dentro del marco jurídico así como también impulsar el desarrollo de capacidades locales, valores interculturales, políticas de protección del medio ambiente, crecimiento territorial ordenado y el desarrollo económico local para mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

1.4.6 Objetivos⁷

Los procesos de desarrollo y nuevas tendencias mundiales frente a la globalización exigen ser competitivos, ocasionando que los gobiernos locales tengan un nuevo rol en su intervención, por lo que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo ha implantado: objetivos, políticas y estrategias; como componentes que articulan el crecimiento armónico del cantón y la institución.

⁵ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo

⁶ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo

⁶ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo

⁷ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo



1.4.6.1 Objetivo General⁸

Constituirse en un Gobierno Municipal Competitivo en la Región Central del País.

1.4.6.2 Objetivos Estratégicos⁹

1. Ser una organización sólida, con personal eficiente, positivo, honesto, que fomente equidad y desarrollo.
2. Poseer una infraestructura física con tecnología moderna.
3. Innovar el estilo de gestión a fin de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad civil y comunitaria del cantón.
4. Actualizar el marco legal institucional para sancionar los actos de corrupción en todos los niveles.
5. Lograr la participación ciudadana a través de campañas educativas, informativas y sensibilización.

1.4.6.2.1. Políticas¹⁰

Legalizar, aplicar y fomentar ordenanzas y reglamentos que faciliten las iniciativas privadas, públicas e institucionales.

⁸ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo

⁹ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo

¹⁰ Plan de Fortalecimiento Institucional del Cantón Salcedo



1.4.6.2.2. Estrategias¹¹

- Rediseñar procedimientos internos de la Municipalidad para facilitar los procesos de la sociedad civil.
- Ejercer el liderazgo en la región central del país.
- Crear un foro para el diálogo con actores económicos – productivos, sociales, ambientales, políticos, gremiales ONG'S organismos gubernamentales, militares, religiosas, juntas parroquiales, barriales, comunas jurídicas.
- Modernizar la Institución con tecnología y procesos innovadores para brindar servicios públicos de calidad.

1.5. Ámbito de Acción

1.5.1 Antecedentes Legales

La Ley de Régimen Municipal en su Capítulo II, Artículos 11 - 15 establece los fines y las funciones primordiales que todo Municipio debe, cumplir.

"Al Municipio le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos.

¹¹ Plan de Fortalecimiento del Cantón Salcedo



Los fines esenciales del Municipio, de conformidad con esta ley, son los siguientes:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción”.¹²

"En forma complementaria y sólo en la medida que lo permitan sus recursos, el Municipio podrá cooperar con otros niveles gubernativos en el desarrollo y mejoramiento de la Cultura, la Educación y la asistencia social".¹³

“Las municipalidades para ejecutar las obras o prestar servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución Política de la República y la Ley”¹⁴

Según el artículo 14 del Capítulo II de la Ley de Régimen Municipal las funciones primordiales del Municipio son:

¹² Ley de Régimen Municipal; Cáp. II Art. 11; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.

¹³ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II Art. 12; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.

¹⁴ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II Art. 13; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



1.5.2 Funciones Primordiales Municipales¹⁵

1.5.2.1 Agua Potable y Alcantarillado

Le corresponde al Gobierno Municipal mediante la planificación oportuna y el diseño de proyectos de construcciones, la construcción de tanques reservorios de agua, canales de distribución y mantenimiento de tuberías; para, dotar de sistemas de agua potable y alcantarillado modernos que beneficien la salud y contribuyan al bienestar de la comunidad.

1.5.2.2 Construcción y Mantenimiento de Lugares Públicos

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo tiene como función la construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de calles, parques, plazas, caminos vecinales y demás espacios públicos.

1.5.2.3 Recolección, procesamiento o utilización de residuos

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo tiene como otra función, la recolección, procesamiento o utilización de residuos mediante la implantación de rutas y horarios adecuados y la dotación de equipos y camiones necesarios, con el fin, de salvaguardar la limpieza y prevenir la proliferación de pestes y enfermedades que surgen por la acumulación de basura y residuos en la urbe.

¹⁵ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II Art.14; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



1.5.2.4 Control de Alimentos

El Gobierno Municipal se encarga de vigilar y controlar la forma de elaboración, manipuleo y expendio de víveres, comidas rápidas que se ofertan en los diferentes salones, plazas y mercados, para que los alimentos lleguen a la comunidad de la manera más adecuada, cumpliendo con los requisitos de Salud e Higiene del MSP.

1.5.2.5 Ejercicio de la Política de Moralidad y buenas Costumbres

El Municipio es la principal entidad que transmite a la sociedad principios de moralidad y buenas costumbres, incentivando en la colectividad la práctica de éstos, con el propósito de hacer más armónica la convivencia entre todos quienes viven en el Cantón.

1.5.2.6 Control de Construcciones

El Gobierno Municipal controla que las diferentes construcciones de Ingeniería Civil, cumplan con los requerimientos que dicha entidad impone en lo referente a: linderación, línea de fábrica, resistencia sísmica, con el fin de evitar posibles conflictos entre miembros de la comunidad y catástrofes naturales que perjudiquen la vida de los ciudadanos.

1.5.2.7 Autorización para el funcionamiento de locales Industriales, Comerciales y Profesionales.

El Gobierno Municipal otorga los permisos y autorizaciones necesarios que se requieren para el funcionamiento de: locales



comerciales, industriales y profesionales que deseen establecerse en el Cantón.

1.5.2.8 Prestación del Servicio de Cementerio

El Gobierno Municipal concede a la población la utilización del servicio de cementerio a través de mansuléos, nichos para inhumaciones y exhumaciones. Éste se encuentra ubicado en la parte Oriental de la plaza Eloy Alfaro en la calle sucre.

1.5.2.9 Fomento del Turismo

El Gobierno Municipal se encarga de mostrar la imagen del Cantón, al país y al mundo, haciendo conocer el folklore y la riqueza cultural con que cuenta este rincón del país.

Actualmente cuenta con complejos turísticos que son de mucho atractivo para el Cantón Salcedo como son: El complejo turístico el Surrillal, complejo turístico El Paraíso de María y la famosa Laguna de Yambo. La municipalidad fomenta el ecoturismo mediante la Dirección de Desarrollo Comunitario a través de folletos y diversos medios de comunicación, especialmente en sus fiestas de cantonización.

1.5.2.10 Prestación de los Servicios de Camal, Plazas y Mercados

El Gobierno Municipal presta los servicios de camal, plazas y mercados, para la realización de actividades de carácter comercial como son: ferias libres, expendio de productos de primera necesidad cubriendo la demanda de éstos, que son requeridos por la comunidad salcedense.



CAPITULO II

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON OTRAS DIRECCIONES.

2.1. Antecedentes

Los Municipios del país y en particular el Municipio de Salcedo fue creado con la finalidad de servir a la colectividad con ejecución, mantenimiento y reparación de obras, las mismas que se realizan basándose en un presupuesto que consiste en la estimación de valores y asignación a las partidas presupuestarias agrupadas por grupos de ingresos y gastos que pueden ser modificados (incrementados o disminuidos) mediante una reforma presupuestaria.

El presupuesto se elabora por cada período económico y la Dirección Financiera (área de estudio) se encarga del control y registro de todas las transacciones de ingresos y gastos de sus secciones, es decir, de la ejecución presupuestaria.

Para poder ilustrar de una mejor manera la comprensión de lo anteriormente dicho, a continuación se muestra un gráfico en el cual se indica como está conformada actualmente la Dirección Financiera Municipal.



Gráfico 2.1.- Organigrama Estructural de la Dirección Financiera



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional – Sección RR.HH.

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Como se puede observar en el gráfico, la Dirección Financiera es una de las Direcciones que conforma el organigrama estructural y, en ella se centra todas las actividades de control y registro de ingresos y gastos hasta la Elaboración de los Estados Financieros mediante el Sistema Contable **PROGFIM**¹⁶, para determinar los resultados de las diferentes actividades que realiza el Gobierno Municipal de Salcedo.

En el desempeño de las actividades, el control es de suma importancia por cuanto es aplicable en todas las labores de la vida cotidiana de las

¹⁶ **Progfin.-** Programa Financiero Municipal, entregado por la AME y el SIGEF del Ministerio de Economía y Finanzas - vigente desde el año 2000, aprobado por la Contraloría General del Estado.



personas así como también de las empresas, sean éstas públicas o privadas; y dentro de las empresas todas y cada una de las direcciones y secciones que la componen, el personal que laboren en ella, el material que utilizan para su desarrollo.

2.2. Actividades de Control y Funciones de la Dirección Financiera

En sí la Dirección Financiera es aquella que aprueba, analiza y ejecuta las acciones y/o actividades realizadas por sus diferentes secciones y direcciones, ya que esta Dirección es la responsable del control y registro de las operaciones de la institución, cumpliendo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, por lo cual, ésta aplica el método acumulativo o de valores devengados a las operaciones patrimoniales, es decir, que los ingresos se registran cuando se genera el derecho, o se devengan los cobros anticipados, excepto los que constan en el presupuesto en calidad de tributarios y las tasas; y los gastos cuando se incurren en la obligación o se devengan los pago anticipados¹⁷.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA¹⁸

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades financieras de la entidad u organismo.
- Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuestos, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y de contabilidad.
- Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de la entidad u organismo.

¹⁷ Manual Especializado de Contabilidad Gubernamental aplicable a Municipios

¹⁸ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control Art. # 362.



- Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en materia financiera.
- Recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos para financiar operaciones o proyectos específicos.
- Sugerir y tramitar las modificaciones del presupuesto así como someterlas a la aprobación legal respectiva.

2.2.1. Actividades de Control y registro que realiza la Sección de Contabilidad.

Podemos establecer que la Sección que realiza las actividades de registro dentro de la Dirección Financiera, es la de Contabilidad, tales actividades se han dividido en tres grupos a saber.

2.2.1.1. Actividades de Ingresos

Los ingresos de un Municipio constituyen todos aquellos valores obtenidos en efectivo, títulos y valores de negociación inmediata, y otras fuentes, incluye también los recursos provenientes de transferencias, donaciones recibidas, crédito público interno y externo.

Al momento del registro, los ingresos se clasifican como: ingresos corrientes, ingresos de Capital y Fuentes de Financiamiento con sus debidas codificaciones, establecidas en el Plan de cuentas con el que se maneja la Institución.

2.2.1.1.1. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes comprenden todos aquellos ingresos que recibe la Municipalidad regularmente y que provienen de transferencias otorgadas



por el Gobierno a través de leyes tributarias, también forman parte de los ingresos corrientes los ingresos tributarios y no tributarios.

Forman parte de las transferencias otorgadas por el Gobierno los valores provenientes del Fondo de Desarrollo Seccional (FODESEC) retención automática del año y FODESEC retención automática años anteriores.

Los ingresos tributarios municipales comprenden todos los pagos que los contribuyentes deben hacerlo en forma obligatoria y constituyen los impuestos y contribuciones especiales de mejoras.

Los ingresos no tributarios a diferencia de los tributarios no son obligatorios para el contribuyente sino que corresponden a transacciones tales como: Ingresos sobre la propiedad, tasas, concesión de certificados, licencias, patentes, permisos, ventas no industriales, venta de productos forestales, multas e intereses.

2.2.1.1.2. Ingresos de Capital

Forman parte de los ingresos de capital todos aquellos que producen cambio en el patrimonio de la municipalidad y comprenden: Comercialización de Activos Fijos y existencias, recuperación de empréstitos, transferencias otorgadas por el Gobierno para la ejecución de obras y donaciones de capital interno.

2.2.1.1.3. Fuentes de Financiamiento

Constituyen todos aquellos valores que financian las operaciones institucionales tales como: créditos otorgados por entidades nacionales o extranjeras, (en el caso del Municipio de Salcedo son otorgados por el Banco del Estado).



Con los ingresos descritos anteriormente, la Sección de Contabilidad de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal de Salcedo realiza los registros contables pertinentes a las recaudaciones diarias agrupando en las cuentas contables a las que pertenezcan, y afectando presupuestariamente a la partida correspondiente.

2.2.1.2. Actividades de Egresos

Los egresos constituyen todas las obligaciones contraídas por la entidad sea ésta por bienes y servicios recibidos, así también comprenden los pagos relacionados con la deuda interna y externa, transferencias y donaciones otorgadas durante el ejercicio fiscal. Así tenemos que los gastos se clasifican en: gastos corrientes, gastos de capital, gastos de inversión y gastos de financiamiento.

Basándose en los comprobantes que llegan de Proveeduría, Bodega, Alcaldía, Obras Públicas, en la Sección de Contabilidad se realiza el registro patrimonial y presupuestario; y se emite el cheque que cubra el pago por el servicio realizado o bien adquirido.

2.2.1.2.1 Gastos Corrientes

Constituyen los gastos por concepto de remuneraciones para el personal que mantenga la entidad sea permanente o temporal, servicios de luz, agua, teléfono; las adquisiciones de bienes fungibles que utiliza la entidad para su desenvolvimiento diario, también forman parte de los gastos corrientes los intereses, comisiones generadas por la deuda, así como también las transferencias corrientes a instituciones del sector público y privado.



2.2.1.2.2. Gastos de Capital

Comprenden los gastos que realiza la entidad en la adquisición de bienes muebles, inmuebles y semovientes, también forman parte de los gastos de capital la amortización de la deuda.

2.2.1.2.3. Gastos de Inversión

Forman parte de este grupo de gastos todos aquellos gastos personales, de servicios, suministros y materiales, bienes muebles y adquisición de inmuebles, que se utilizan en la construcción de obras ejecutadas por administración directa (construcción de Obra Pública); así como también las inversiones financieras y concesiones de crédito que serán ejecutados con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

2.2.1.2.4. Gastos de Financiamiento

Se denominan gastos de financiamiento a todos los egresos que realiza la institución con el fin de extinguir la deuda contraída a través de préstamos concedidos por los prestatarios; en el caso del Gobierno Municipal de Salcedo los préstamos son concedidos por el Banco del Estado y financian la ejecución de varias obras.

2.2.1.3. Otras Actividades de la Dirección Financiera Municipal

Como habíamos dicho anteriormente la Dirección Financiera es aquella que controla, analiza, revisa todas las actividades que realizan sus secciones, pero en este caso nos enfocaremos de manera directa a las



actividades que realiza la Sección de Contabilidad, ya que esta sección constituye una parte fundamental en cuanto a las actividades de control y registro de ingresos y gastos; sin embargo para que éstas se desarrollen se necesitan de actividades previas y posteriores a su ejecución, entre ellas citaremos las siguientes:

2.2.1.3.1. Control Previo al pago de planillas

Dentro de las actividades que realiza el Gobierno Municipal de Salcedo se encuentra el servicio a la comunidad a través de obras que lo ejecuta por administración directa o mediante la firma de contratos de obra, que son controlados en la Sección de Contabilidad previo al pago.

Cuando la construcción de una obra está canalizada mediante administración directa, los egresos generalmente se lo hace por compra de materiales a través de la orden de pago; mientras que aquellas obras que se ejecutan mediante contrato de obra, el trámite que se realiza en la Sección de Contabilidad es: revisión de contrato, entrega de anticipo, revisión de planillas de obras fiscalizadas por la Dirección de Obras Públicas, registro en el auxiliar pertinente, verificación de que las garantías estén vigentes y elaboración comprobante cheque.

2.2.1.3.2. Registro de Garantías

De conformidad con lo que señala los Arts.66 al 71 de la Ley de Contratación Pública, los contratistas están obligados a:

- **Fiel cumplimiento del contrato.-** esta garantía constituye el valor del 5% del monto total del contrato.



- **Buen uso del anticipo.-** esta garantía corresponde al 5% del anticipo que va a recibir el contratista por la obra a ejecutarse según lo descrito en el contrato suscrito.
- **Garantía técnica por ciertos bienes.-** su valor es igual al monto total del contrato.

Una vez que se verifica que las garantías (bancarias o pólizas de seguros) hayan sido emitidas correctamente, esto es que sean incondicionales, irrevocables y de cobro inmediato, se registran y se envía a tesorería municipal para su custodia. Los contratistas tienen la obligación de renovarlas con 5 días de anticipación a su vencimiento de conformidad a lo dispuesto en el Art.80 de la Ley de Contratación Pública.

La sección de contabilidad con el fin de precautelar los intereses de la Municipalidad realiza notificaciones previas al vencimiento de las garantías y en caso que el contratista no renovará se procede a efectivizarlas.

La garantía técnica se exige en la provisión o instalación de bienes para asegurar el funcionamiento y calidad de los mismos, cumpliendo así con lo estipulado en el contrato.

A más de las garantías descritas anteriormente, de cada planilla que el contratista presente para el cobro se realizará el descuento del 5% del valor de la planilla. Este valor sirve para garantizar la buena calidad de los materiales que el contratista utilice en la ejecución de la obra y será devuelto una vez que se haya firmado el acta de entrega recepción provisional de la obra, cumpliendo con el Art. 83 de la Ley de Contratación Pública.

2.2.1.3.3. Registro y Control de convenios con el Banco del Estado



Los Municipios del país pueden obtener recursos para financiar la ejecución de obras dirigiéndose al Banco del Estado, para lo cual el Municipio suscribe convenios que son entregados de varios recursos como Fondo de Inversión Municipal, Banco Interamericano de Desarrollo, además podemos mencionar que estos convenios no son en su totalidad reembolsables, es decir, que la Municipalidad paga únicamente lo reembolsable, la parte no reembolsable (incentivo al ahorro) sirve para financiar la obra, sin embargo no es pagada al Banco del Estado. En la actualidad la Municipalidad mantiene vigente los siguientes convenios:

- MIDUVI (Alcantarillado de Chipoaló)
- AME (Actualización del Catastro Urbano)
- FONDO DE SOLIDARIDAD (Cambio de tubería de Agua Potable de los Barrios Periféricos)

De todos los convenios descritos anteriormente, previa la integración contable Municipal se lleva contabilidad por separado de cada uno de ellos cumpliendo con los requisitos exigidos por el Banco del Estado.

2.2.1.3.4. Elaboración de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros del Municipio del Cantón Salcedo son el fiel reflejo de la situación financiera y de los resultados de sus operaciones, registros patrimoniales y presupuestarios con el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados (P.C.G.A.)¹⁹ y al manual específicos para Municipios.

¹⁹ **Principio de la Entidad Económica.**- registra sus transacciones y reporta periódicamente la posición financiera y sus utilidades.



Con la obtención de los Estados Financieros la entidad ha conseguido el resultado final que persigue un sistema de contabilidad, y a la vez satisface los requerimientos tanto internos como externos.

En la Municipalidad de Salcedo cumpliendo con las normas expedidas por la Contraloría General del Estado debe preparar la siguiente información Financiera:

- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Ejecución Presupuestaria
- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos por Partidas
- Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos a nivel de Resumen

2.2.1.3.4.1. Estado de Flujo de Efectivo

Es un instrumento para demostrar periódicamente pormenores sobre los ingresos efectivos que se van a registrar, así como el detalle de los egresos igualmente efectivos que se van a realizar, a efectos de determinar con antelación si los ingresos van a cubrir a los egresos, va ha existir desfases o alternativas de faltantes o excedentes de fondos.

La finalidad del flujo de caja es establecer el permanente financiamiento de los egresos efectivos, y cuando ello no es factible hay que determinar fuentes de financiamiento para cubrir las deficiencias o faltantes. En el caso de que los flujos mensuales de fondos arrojen excedentes o sobrantes de caja, hay la obligada alternativa de invertir esos excedentes en valores que produzcan intereses a favor del Municipio.

Para clasificar los ingresos y egresos de recursos financieros, esto es todas las transacciones que afecten al saldo de la cuenta “Caja – Bancos”



en un periodo determinado, recurrimos al Estado de Flujo de Efectivo.

Cuadro Nº 1 (ver página 31)

Para comprender mejor lo anterior, diremos que Caja – Bancos es la cuenta que está compuesta por: Bancos, Caja Chica, Caja Oficina Recaudadora, Caja Oficina Pagadora, Fondos Rotativos e Inversiones Financieras Temporales.

- **Bancos.-** Esta cuenta deudora forma parte del activo corriente, se incrementa con los débitos realizados mediante depósitos y notas de crédito y se disminuye con la emisión de cheques y notas de débito.
- **Caja Chica.-** Es un fondo fijo creado con la finalidad de cubrir los gastos de menor cuantía, el mismo que se repone periódicamente en el monto en el que se hayan ocurrido los gastos. El manejo de Caja Chica lo realiza una persona diferente al registro y control bancario y recepción de dinero.
- **Caja Oficina Recaudadora.-** Representan todos los valores que no han sido depositados en la cuenta corriente bancaria al momento de la elaboración de los Estados Financieros.
- **Caja Oficina Pagadora.-** Representa el dinero efectivo que se encuentra en poder del pagador o tesorero, con el fin de atender pagos por haberes a trabajadores amparados por el código de trabajo, adelanto de viáticos y gastos de viajes legalmente autorizados.
- **Fondo Rotativo.-** Los fondos rotativos son creados con la finalidad de cubrir gastos de una labor específica, consiste en un fondo fijo depositado en una cuenta bancaria de la cual se realizara los pagos mediante el giro de cheques.



Este fondo puede ser repuesto por el monto de los gastos que hayan incurrido. El fondo rotativo una vez cumplida su misión, esto es el término de la labor para la que fue creado, se liquida.

- **Inversiones Financieras Temporales.-** Es la transformación del dinero que no va a utilizarse en corto tiempo en la compra de especies financieras que producen rentabilidad.

Cuadro Nº 1.- Formato Flujo de Efectivo

MUNICIPIO DE SALCEDO Estado de Flujo del Efectivo

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 1

Partida	Conceptos	Año Vigente
1.1.3.11	Cuentas por Cobrar Impuestos	
1.1.3.12	Cuentas por Cobrar Seguridad Social	
1.1.3.13	Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones	
1.1.3.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	
1.1.3.15	Cuentas por Cobrar Aporte Fiscal Corriente	
1.1.3.17	Cuentas por Cobrar Rentas de Inversiones y Multas	
1.1.3.18	Cuentas por Cobrar Transferencias Corrientes	
1.1.3.19	Cuentas por Cobrar Otros Ingresos	
	FUENTES CORRIENTES	
2.1.3.51	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	
2.1.3.52	Cuentas por Pagar Prestaciones de la Seguridad Social	
2.1.3.53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	
2.1.3.55	Cuentas por Pagar Aporte Fiscal Corriente	
2.1.3.56	Cuentas por Pagar Gastos Financieros	
2.1.3.57	Cuentas por Pagar Otros Gastos	
2.1.3.58	Cuentas por Pagar Transferencias Corrientes	
	USOS CORRIENTES	
	DEFICIT CORRIENTE	
1.1.3.24	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes de Larga Duración	
1.1.3.25	Cuentas por Cobrar Aporte Fiscal de Capital	
1.1.3.28	Cuentas por Cobrar Transferencias de Capital	
	FUENTES DE CAPITAL	
2.1.3.61	Cuentas por Pagar Gastos en Personal de Producción	
2.1.3.63	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Producción	
2.1.3.67	Cuentas por Pagar Otros Gastos de Producción	
2.1.3.71	Cuentas por Pagar Gastos en Personal de Inversión	
2.1.3.73	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Inversión	
2.1.3.75	Cuentas por Pagar Obras Públicas	
2.1.3.77	Cuentas por Pagar Otros Gastos de Inversión	
2.1.3.78	Cuentas por Pagar Transferencias de Inversión	
2.1.3.84	Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	
2.1.3.85	Cuentas por Pagar Aporte Fiscal de Capital	
1.1.3.27	(-) Cuentas por Cobrar Recuperación de Inversiones	
2.1.3.87	Cuentas por Pagar Inversiones Financieras	
2.1.3.88	Cuentas por Pagar Transferencias de Capital	
	USOS DE PRODUCCION, INVERSION, CAPITAL	
	SUPERAVIT DE PRODUCCION, INVERSION Y CAPITAL	



MUNICIPIO DE SALCEDO Estado de Flujo del Efectivo

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 2

Partida	Conceptos	Año Vigente
APLICACION DE SUPERAVIT O FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT		
1.1.3.36	Financiamiento Público	
1.1.3.98	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	
FUENTES DE CREDITOS		
2.1.3.96	Cuentas por Pagar Amortización de la Deuda Pública	
2.1.3.97	Cuentas por Pagar Pendientes de Años Anteriores	
USOS DE CREDITOS		
SUPERAVIT DE CREDITOS		
FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS		
1.1.3.81	Cuentas por Cobrar IVA	
1.1.3.83	Cuentas por Cobrar Años Anteriores	
2.1.3.81	Cuentas por Pagar IVA	
2.1.3.83	Cuentas por Pagar Años Anteriores	
FLUJOS NETOS		
VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS		
1.1.1	Disponibilidades	
1.1.2	Variación Neta Anticipos de Fondos	
6.1.9.91	Disminución de Disponibilidades	
2.1.2	Variación Neta Depósitos de Terceros	
VARIACIONES NETAS		
SUPERAVIT BRUTO		

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

CONTADOR(A)



Fuente: Programa Financiero Municipal

2.2.1.3.4.2. Estado de Ejecución Presupuestaria

Consiste en la comparación presupuestaria de grupos de ingresos y gastos, para lo que se toman datos de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos por partidas.

Del análisis realizado entre ingresos corrientes y gastos corrientes se obtiene un déficit o superávit de operación. El estado de ejecución presupuestaria tiene como finalidad:

- Determinar si existe déficit presupuestario y sus causas.
- Comparar lo ejecutado con lo codificado a fin de tomar medidas correctivas.
- Efecto que causa el presupuesto en el mejoramiento o deterioro de la situación financiera de la municipalidad.

Cuadro Nº 2.- Formato Estado de Ejecución Presupuestario

MUNICIPIO DE SALCEDO Estado de Ejecución Presupuestaria

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : **1**

Partida	Denominación	Presupuesto	Ejecución	Desviación	%
5.3.360.04.05	VEHICULOS				
5.3.360.04.99	OTRAS INSTALACIONES MANTENIMIENTO Y				
5.3.360.06.03	SERVICIOS DE CAPACITACION				
5.3.360.07.04	MANTENIMIENTO SE SISTEMAS				
5.3.360.08.02	VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE				
5.3.360.08.03	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES				
5.3.360.08.04	MATERIALES DE OFICINA				
5.3.360.08.06	HERRAMIENTAS				
5.3.360.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS				
5.3.360.08.99	OTROS DE USO Y CONSUMO				
5.8.510.04.03.0	APORTE A LA DIRECCION DE PRISIONES				
5.8.510.04.03.0	APORTE A LA CONTRALORIA GENERAL DL				
5.8.510.04.99.0	APORTE AL PATRONATO MUNICIPAL				
5.8.510.04.99.0	APORTE A LA ASOCIACION DE EMPLEADOS				
5.8.510.04.99.0	APORTE AL SINDICATO DE TRABAJADORES				
5.8.510.04.99.0	APORTE GASTOS DE LA REINA DE				
7.3.360.08.99	EXISTENCIAS DE OTROS DE USO Y				
7.5.360.01.04.0	REMODELACION DEL TEATRO HUMBOLT				
7.5.360.01.04.1	TERMINACION DEL ALCANTARILLADO				
DEFICIT CORRIENTE					
2.8.01.01.001	LEY DEL 15%				
7.1.360.01.06	SALARIOS UNIFICADOS				
7.3.360.04.03	MOBILIARIOS				
7.3.360.04.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS				
7.3.360.04.05	VEHICULOS				



MUNICIPIO DE SALCEDO

Estado de Ejecución Presupuestaria

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 2

Partida	Denominación	Presupuesto	Ejecución	Desviación	%
8.4.320.01.09	LIBROS Y COLECCIONES				
8.4.330.01.03	MOBILIARIOS				
8.4.330.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPO				
8.4.330.01.05	VEHICULOS				
8.4.330.01.06	HJERRAMIENTAS				
8.4.330.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES				
8.4.330.01.09	LIBROS Y COLECCIONES				
8.4.340.01.03	MOBILIARIO				
8.4.340.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPO				
8.4.340.01.05	VEHICULOS				
8.4.340.01.06	HERRAMIENTAS				
8.4.340.01.09	LIBROS Y COLECCIONES				
8.4.350.01.03	MOBILIARIO				
8.4.350.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPO				
8.4.350.01.05	VEHICULOS				
8.4.350.01.06	HERRAMIENTAS				
8.4.350.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES				
8.4.350.01.09	LIBROS Y COLECCIONES				
8.4.360.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPO (TRACTOR ORUGA)				
8.4.360.01.05	VEHICULOS				
8.4.360.01.06	HERRAMIENTAS				
8.4.360.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES				
8.4.360.01.09	LIBRO Y COLECCIONES				
8.4.360.03.01	TERRENOS				
8.4.360.03.02	EDIFICIOS				
8.7.360.01.04	COMPRA DE ACCIONES Y				
SUPERAVIT DE INVERSION					
3.7.01.01	DE FONDOS GOBIERNO CENTRAL				
SUPERAVIT PRESUPUESTARIO					

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

CONTADOR(A)



Fuente: Programa Financiero Municipal

2.2.1.3.4.3. Estado de Resultados

La elaboración del Estado de Resultados consiste en la comparación de los ingresos frente a los gastos y costos incurridos, con el objeto de conocer el resultado final del ejercicio económico de la entidad, esto es, si existe déficit o superávit que ira a formar parte del Estado de Situación Financiera como parte de las cuentas del patrimonio.

Es importante señalar que el estado de resultados se efectúa con ingresos y egresos reales que constan en las cuentas de resultados de la institución, a diferencia del estado de ejecución presupuestaria que se realiza únicamente basándose en la ejecución del presupuesto.

Cuadro N° 3.- Formato Estado de Resultados

MUNICIPIO DE SALCEDO Estado de Resultados

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 1

Código	Descripción	Totales
6.2.4.03.01	AGUA POTABLE	
6.2.4.03.03	ALCANTARILLADO	
6.2.4.03.99	Otros Servicios Tecnicos y Especializados	
6.2.4.02.99	Venta de Productos y materiales varios	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		
6.2.1.01.02	A la Utilidad por la Venta de Predios Urbanos	
6.2.1.01.04	A los Juegos de Azar	
6.2.1.02.01	A los Predios Urbanos	
6.2.1.02.02	A los Predios Rusticos	
6.2.1.02.06	De Alcabalas	
6.2.1.02.07	A los Activos Totales	
6.2.1.03.11	A las Telecomunicaciones	
6.2.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales y de Servicios	
6.2.3.01.03	Ocupacion de Lugares Publicos	
6.2.3.01.06.001	Timbres Patronato	
6.2.3.01.14	Servicio de Camales	
6.2.3.04.02	Mejoras Urbanas y Rurales	
6.3.3.02.03	Décimo Tercer Sueldo	
6.3.3.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	
6.3.3.04.06	Vacaciones	
6.3.3.05.08	Dietas	
6.3.3.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	
6.3.3.06.01	Aporte Patronal	



6.3.4.08.03	Combustibles y lubricantes	
6.3.4.08.04	Materiales de oficina	
6.3.4.08.05	Materiales de aseo	
6.3.4.08.06	Herramientas	
6.3.4.08.07	Materiales de impresión , fotografía, reproducción y publicacines	
6.3.4.08.13	Repuestos y accserios	
6.3.4.08.99	Otros bienes de uso y consumo	
6.2.1.01.03	A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS RURALES	
6.2.1.02.04	A las Transmisiones de dominio	
6.2.3.01.09	Rodaje de Vehiculos Motorizados	
6.2.3.01.11	Inscripciones Registros y matriculas	
6.3.3.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	
6.3.4.04.03	Gastos en Mobiliarios	
6.3.4.04.99	Otros Gastos en instalaciones mantenimiento y reparaciones	
6.3.4.07.04	Mantenimiento y servicios informáticos	
6.2.3.02.05	Servicios y suministros varios	
6.3.3.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	
6.3.4.04.06	GASTOS EN HERRAMIENTAS	
6.3.3.07.06	POR JUBILACION	
6.3.3.04.07	ESTIMULO ECONOMICO POR AÑOS DE SERVICIO	
RESULTADO DE OPERACIÓN		
6.2.6.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	
6.2.6.21.01.001	Ingresos ctes de Capital de Provincia	
6.3.6.04.99	Otras participaciones corrientes	
TRANSFERENCIAS NETAS		
6.2.5.02.02	Rentas de Edificios, locales Residenciales	
6.2.5.03.01	Tributarias	
6.2.5.02.99	Otras rentas de arrendamientos de bienes	
6.2.5.04.01	Tributarias	
6.2.5.04.99	Otras multas	
RESULTADO FINANCIERO		
Resultado del Ejercicio:		



Fuente: Programa Financiero Municipal

2.2.1.3.4.4. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera representa la posición financiera de una entidad a una fecha determinada, y consiste en el equilibrio del activo frente al pasivo y patrimonio de la empresa.

Adicionalmente en el estado de situación financiera se hace constar en forma separada y al final, las cuentas de orden que mantienen saldos a la fecha de presentación. La finalidad de este Estado Financiero es la de encontrar el crecimiento anual del patrimonio del Municipio de Salcedo por el incremento de los activos frente a los pasivos; básicamente por el incremento de los activos fijos representados por las obras realizadas, la adquisición de muebles, equipos y maquinarias.

Cuadro Nº 4.- Formato Estado de Situación Financiera

MUNICIPIO DE SALCEDO
Estado de Situación Financiera

DESDE : 01/01/2005
HASTA : 31/12/2005

PROGFIM
Pág : 1

Código	Descripción	Año			
		Actual	2005	Año Anterior	2004
1.1.2.03.73	I.I.A.S.A				
1.1.2.03.74	NELSON CEVALLOS				
1.1.2.03.75	JOSE FLORES				
1.1.2.03.76	EDWIN MORA				
1.1.2.03.77	OSCAR VARGAS				
1.1.2.03.78	MARCO MULLO				
1.1.2.03.79	JAIME GARCIA				
1.1.2.07	ANTICIPOS POR OBLIGACIONES POR OTROS				
1.1.2.13.01	Fondo de Reposicion de Caja Chica				
1.1.3.11	Cuentas x Cobrar Impuestos				
1.1.3.13	Cuentas x Cobrar Tasas y Contribuciones				
1.1.3.14	Cuentas x Cobrar Venta de Bienes y Servicios				
1.1.3.17	Cuentas x Cobrar Rentas de Inversiones y Multas				
1.1.3.18	Cuentas x Cobrar Transferencias y Donaciones				
1.1.3.28	Cuentas x Cobrar Transferencias y Donaciones de				
1.1.3.36	Cuentas x Cobrar Financiamiento Publico				
1.1.3.81	Cuentas x Cobrar IVA				
1.1.3.98	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS				
1.2.1.03.03	Depositos a IPlazo				



MUNICIPIO DE SALCEDO Estado de Situación Financiera

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 2

Código	Descripción	Año	
		Actual	Anterior
2.1.2.01.20.003.01	TENA		
2.1.2.01.20.003.01	SANTO DOMINGO		
2.1.2.01.20.003.01	CANTON CAYAMBE		
2.1.2.01.20.003.01	ARCHIDONA		
2.1.2.01.20.003.01	RIOBAMBA		
2.1.2.01.25	Total de Depositos de 3		
2.1.2.11.01	Por Construccion		
2.1.2.11.03	Total de Garantias		
2.1.3.51	Cuentas x Pagar Gastos en el Personal		
2.1.3.53	Cuentas x Pagar Bienes y Servicios de Consumo		
2.1.3.58	Cuentas x Pagar Transferencias Corrientes		
2.1.3.71	Cuentas por Pagar gastos en el personal de		
2.1.3.73	Cuentas por pagar Bienes y Servicios para		
2.1.3.75	Cuentas x Pagar Obras Publicas		
2.1.3.81	Cuentas x Pagar Impuesto al Valor AGREGADO		
2.1.3.83	Cuentas x Pagar Años Anteriores		
2.1.3.84	Cuentas x Pagar Inversiones en Bienes de Larga		
2.1.3.87	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES		
6.1.1.09	Patrimonio Gobiernos Seccionales		
6.1.1.21	Correccion Monetaria del Patrimonio		
6.1.8.01	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		
6.1.8.03	Resultado del Ejercicio Vigente		

30/03/2006 09:50:14 acceso79

TOTAL ACTIVO =

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =



Fuente: Programa Financiero Municipal

2.2.1.3.4.5. Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos por partidas

- **Cédula Presupuestaria de Ingresos.-** Consiste en el detalle de los ingresos del ejercicio desde su aprobación hasta su cierre, y está representado por las partidas presupuestarias resumidas en las columnas que nos indican la estimación inicial, las reformas (aumentos y/o disminuciones), la estimación codificada (estimación inicial más reformas), los ingresos efectivos y el déficit o superávit existentes frente a la estimación codificada.

Cuadro Nº 5.- Formato Cédula Presupuestaria de Ingresos

MUNICIPIO DE SALCEDO
Cédulas Presupuestarias de Ingresos

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Saldo por Devengar
2.8.01.01.002	PATRIMONIO CULTURAL					
2.8.01.01.004	APORTE DEL MINISTERIO DE BIENESTAR					
2.8.01.01.005	APORTE PRAGUAS PARA ESTUDIOS DISEÑOS					
2.8.01.04	ENTIDADES DEL GOBIERNO SECCIONAL					
3.6.05.01	DE CUENTAS POR COBRAR					
3.6.05.02	DE ANTICIPOS DE FONDOS					
3.7.01.01	DE FONDOS GOBIERNO CENTRAL					
3.7.01.02	DE FONDOS DE AUTOGESTION					
TOTALES :						

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

CONTADOR(A)



Fuente: Programa Financiero Municipal

- **Cédula Presupuestaria de Gastos.-** Consiste en un detalle de las partidas presupuestarias de egresos resumidas a nivel de grupos, por funciones, programas y subprogramas; contiene las columnas de asignación inicial, reformas, asignación codificada, compromiso del periodo y acumulado, saldo para compromiso, obligación del periodo y acumulado, saldo para obligación, pagos del periodo y acumulado; y saldo para el pago y deuda.

Cuadro N° 6.- Formato Cédula Presupuestaria de Gastos

MUNICIPIO DE SALCEDO
Cédulas Presupuestarias de Gastos

DESDE : 01/01/2005
HASTA : 31/12/2005

PROGFM
Pág : 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Comprometido	Devengado	Saldo por Comprometer	Saldo por Devengar
8.4.360.01.06	HERRAMIENTAS							
8.4.360.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES							
8.4.360.01.09	LIBRO Y COLECCIONES							
8.4.360.03.01	TERRENOS							
8.4.360.03.02	EDIFICIOS							
8.7.360.01.04	COMPRA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES							
TOTALES :								

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

CONTADOR(A)

Fuente: Programa Financiero Municipal



Es menester aclarar que en la ejecución presupuestaria de gastos el compromiso, el gasto y el pago son tres instancias que pueden darse simultáneamente o por separado. Para entender mejor ilustraremos un ejemplo:

Si la Municipalidad adquiere bienes fungibles con factura, el compromiso, gasto y pago se realizará con las tres instancias simultáneamente, pero si se firmo un contrato para la ejecución de una obra, se registrará el contrato como compromiso independientemente de que se presente o no planillas para el pago.

2.2.1.3.4.6. Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos a nivel de Resumen (Ver cuadros 7 y 8)

Consisten en el resumen de las cédulas realizadas por partidas clasificadas como ingresos, en el caso de ingresos corrientes, de capital, de financiamiento e ingresos totales; y en el caso de la cédula presupuestaria de gastos, resumen datos a nivel de cuentas de control presupuestario, con sumatorias por programas y, clasificados como: gastos corrientes, de capital, de inversión, de financiamiento y totales de gastos.

Cuadro Nº 7.- Formato Cédulas Presupuestarias de Gastos Acumulado

MUNICIPIO DE SALCEDO
Cédulas Presupuestarias de Gastos

ACUMULADO

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Comprometido	Devengado	Saldo por Comprometer	Saldo por Devengar
5	GASTOS CORRIENTES							
7	SOBRE LA RENTA UTILIDAD Y GANACIA DEL							
7	GASTOS DE INVERSION							
8	GASTOS DE CAPITAL							
TOTALES :								



Fuente: Programa Financiero Municipal

**Cuadro Nº 8.- Formato Cédulas Presupuestarias de Ingresos
Acumulado**

MUNICIPIO DE SALCEDO
Cédulas Presupuestarias de Ingresos

DESDE : 01/01/2005

HASTA : 31/12/2005

PROGFIM

Pág : 1

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Saldo por Devengar
1	INGRESOS CORRIENTES					
2	INGRESOS DE CAPITAL					
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO					
TOTALES :						

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

CONTADOR(A)

Fuente: Programa Financiero Municipal

2.2.2. Actividades de la Sección de Rentas

La Sección de Rentas tiene como objetivo principal la planificación y determinación de las recaudaciones, así como dirigir y controlar los procesos de verificación y liquidación de impuestos y tasas pagadas por los contribuyentes.

2.2.2.1. Actividades de Ingresos de Valores Exigibles



En esta sección se llena y revisa, los formularios o partes de recaudación, especies valoradas y demás documentos que por varios conceptos constituyen ingresos municipales, los que posteriormente serán sometidos al trámite correspondiente de refrendación, contabilización y recaudación.

2.2.2.2. Actividades de Egresos de Valores Exigibles

La sección de Rentas es la encargada de llenar las órdenes de egresos en base a las resoluciones de **baja** autorizadas por el Director Financiero en cuanto a las modificaciones y actualización de los Catastros de: Predios Urbanos, Predios Rústicos, Patentes e Impuestos.

2.2.3. Actividades de Recaudación y Pagos de la Sección de Tesorería

La función principal de esta sección es recaudar ingresos tributarios y no tributarios, realizar pagos de servicios, adquisiciones, contratos de obras y remuneraciones en general; así como también se encarga de recuperar la cartera vencida mediante los juicios de coactiva.

2.2.3.1. Actividades de Recaudación

Dentro de la Sección de Tesorería la recaudación se lo realiza mediante los siguientes ingresos: Ingresos Tributarios e Ingresos no Tributarios.

2.2.3.1.1. Ingresos Tributarios

Son ingresos tributarios los que provienen de los impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras.



IMPUESTOS MUNICIPALES²⁰

Los impuestos Municipales son de carácter general y particular. Son generales los que se han creado para todos los Municipios de la República o pueden ser aplicados por ellos; son particulares los que se han creado solo en beneficio de uno o más Municipios, o los que se ha facultado crear en alguno de ellos.

Impuesto sobre los Predios Urbanos.- El impuesto a los predios urbanos es de exclusiva financiación municipal, por lo que este impuesto debe pagarse en el curso del año respectivo, sin necesidad de que la tesorería notifique esta obligación; el pago de este impuesto se lo realizará en base a los catastros emitidos. En lo que respecta al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo las actualizaciones del catastro las venía realizando cada año, siendo su última actualización en el 2005.

Impuesto a los Predios Rurales.- Los predios rurales serán valorados mediante la aplicación de los elementos de valor del suelo y valor de las edificaciones. Al igual que los impuestos de los predios urbanos este se lo venía realizando cada año y su última actualización fue en el 2005.

La Municipalidad deberá mantener actualizados en forma permanente los catastros de predios urbanos y rurales según el Art. 314. 2 de la Ley de Régimen Municipal.

Impuesto de Alcabalas.- Es un porcentaje que se da por el traspaso de dominio, de bienes raíces y Contratos de compraventa. El precio de este impuesto es calculado en base al valor real del bien ha adquirirse, existirá

²⁰ Ley de Régimen Municipal; Cáp. I Art.312; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



reforma de alcabala sólo cuando hubiere aumento de la cuantía más alta, y su cálculo se lo realizará únicamente sobre la diferencia. Por otro lado el impuesto corresponde al Municipio donde estuviere ubicado el inmueble respectivo.

Impuesto a los Espectáculos Públicos.- Por este impuesto se paga el 10% sobre el valor de las entradas vendidas de los espectáculos públicos legalmente permitidos; a excepción de los eventos deportivos de categoría profesional que pagan el 5% de este valor.

Impuesto de Patentes Municipales.- Este impuesto es obligatorio para todos los comerciantes e industriales que operan en el cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico previa la obtención de una patente anual.

Impuesto a las Utilidades en la Compraventa de Predios Urbanos y Plusvalía de los Mismos.- El porcentaje de este impuesto es del 10% sobre las utilidades que provengan de la venta de inmuebles urbanos.

TASAS MUNICIPALES²¹

Las Municipalidades aplican tasas retributivas de servicios públicos así como también tasas sobre otros servicios públicos Municipales. Las tasas permitidas por la Ley y que afectan las partidas presupuestarias son las siguientes:

Tasa de la Aferición de Pesas y Medidas.- La Municipalidad verifica la corrección de balanzas y otros sistemas de pesas y medidas que emplean almacenes y lugares de venta, a través de un sistema de pesas y medidas

²¹ Ley de Régimen Municipal; Cáp. I Art.397; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



vigente, extendiendo el comprobante del caso y aplicando un sello o marca a los instrumentos de peso y medida.

Tasas de Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones.- La Municipalidad cobra por el permiso de edificación, ampliación o reparación de edificios y por concepto de estudios de planos, inspección de la construcción o aprobación final de la misma. Los parámetros que se fijan para el cálculo de estas tasas se basan en la Ordenanza Municipal de Servicios Técnicos que se indica a continuación:

- \$ 40 por cada metro cuadrado de construcción.
- El área de construcción multiplicada por \$ 40, se obtiene el valor del cual se van a realizar los siguientes cálculos:
 - El valor obtenido del cálculo del área por 1/100, esto destinado para el Fondo de Garantía.
 - El valor obtenido del cálculo del área por 1/1000, destinado a la Aprobación de Planos.
 - El valor obtenido del cálculo del área por 2/1000, se destina al permiso de Construcción;
 - Y \$ 12 por ocupación de la vía.

Tasas de Rastro.- Para el servicio de la matanza del ganado, la Municipalidad de Salcedo establece mataderos (CAMAL), en el cual se cobra el 1% adicional del precio de los animales sacrificados según los precios normales de venta en el mercado.

Tasas y Tarifas de Agua Potable.- El Municipio de Salcedo fija la tasa de agua potable en función del consumo de los usuarios y demás servicios como: alcantarillado y recolección de basura. Además el Municipio cobra los correspondientes derechos por concepto de conexión



y reconexión; los que no exceden del costo de los materiales y mano de obra utilizado para tal servicio.

Tasa de Alcantarillado y Canalización.- Esta tasa se fija mediante la ordenanza Municipal, cuyo monto no excede del costo de mantenimiento y operación del servicio, y su cobró se realiza de acuerdo con el volumen de agua consumida por cada usuario.

CONTRIBUCIONES ESPECIALES DE MEJORAS²²

El objetivo de la contribución especial de mejoras es el beneficio real proporcionado a las propiedades inmuebles, urbanas por la construcción de cualquier obra pública. Entre las contribuciones especiales que realiza el Municipio de Salcedo se tiene:

- Apertura, Pavimentación, Ensanche y Construcción de Vías de toda clase.
- Repavimentación Urbana
- Aceras y Cercas
- Obras de alcantarillado
- Construcción y ampliación de obras y sistemas de agua potable.
- Plazas, parques y jardines.
- Otras obras Municipales descritas en la ordenanza de la Institución

La base de este tributo será el costo de la obra respectiva prorrateado entre las propiedades beneficiadas.

2.2.3.1.2. Ingresos No Tributarios

²² Ley de Régimen Municipal; Cáp. I Art.415; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2005.



Son ingresos no tributarios las rentas provenientes del patrimonio municipal según correspondan al dominio predial, comercial o industrial, y por el uso o arrendamiento de los bienes municipales del dominio; y estos son Ingresos No tributarios Corrientes y No Tributarios de Capital.

NO TRIBUTARIOS CORRIENTES

Entre los Ingresos No tributarios Corrientes que posee el Gobierno Municipal de Salcedo se encuentra:

Ingresos Patrimoniales.- La Municipalidad cobra pensiones anuales, mensuales o diarias por el arrendamiento o la ocupación transitoria de terrenos, calles y otros bienes de uso público.

NO TRIBUTARIOS DE CAPITAL

La deuda pública que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo contrae por más de un año se destina exclusivamente a la construcción de obras, incluyendo estudios, adquisición de bienes de capital o instalación de servicios, comprendidos en los respectivos planes de Desarrollo Físico, en los Planes Reguladores de Desarrollo Urbano y en los Programas de Inversión aprobados.

2.2.3.2. Actividades de Pago

La Sección de Tesorería realiza todos los pagos y obligaciones contraídas por el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, por concepto de: remuneraciones a los empleados, pago de servicios básicos y



profesionales, adquisiciones en general y contrato de obras; a través de la suscripción de cheques que se lo hace conjuntamente con el Director Financiero, siendo así entregados directamente al beneficiario previa la verificación de la documentación sustentatoria y del cumplimiento de las disposiciones legales.

2.3. Deberes del personal que labora en la Dirección Financiera

Constituyen una responsabilidad de la oficina de personal (Recursos Humanos) el establecimiento de los deberes y atribuciones que deben cumplir cada uno de los empleados de la Municipalidad y por ende de la Dirección Financiera que forma parte de la institución.

2.3.1. Sección de Contabilidad

El personal que labora en la Sección de Contabilidad cuenta con 3 Contadores, 1 Contador General y 1 Asistente Administrativo; para poder diferenciar cada una de las actividades que realizan los contadores, se los ha denominado bajo los siguientes niveles:

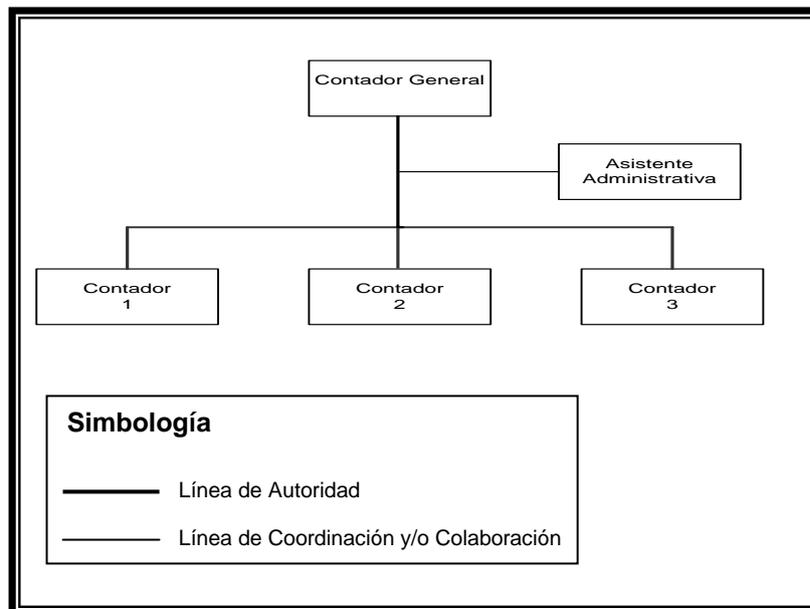
- Contador General
- Contador1
- Contador2
- Contador3
- Asistente Administrativa

Para poder establecer las actividades que realizan cada uno de los empleados que laboran en la Sección de Contabilidad del Gobierno



Municipal del Cantón Salcedo, se establecerá un organigrama estructural de esta sección.

Gráfico 2.2.- Organigrama Estructural de la Sección de Contabilidad



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional – Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

2.3.1.1 Contador General

- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la entidad u organismo que competen a la sección a su cargo;



- Llevar la contabilidad General Presupuestaria de los costos y del patrimonio del Municipio, con los registros contables principales y auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas aprobado por la Contraloría General del Estado.
- Preservar su calidad técnica y profesional y la del personal de la sección a su cargo;
- Asesorar al Jefe de la Dirección Financiera;
- Vigilar la calidad técnica y el funcionamiento del sistema de contabilidad, y sugerir la adopción de las medidas correctivas que se estimen necesarias;
- El registro oportuno de las transacciones, la elaboración y entrega de los estados financieros.
- Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables.
- Elaborar Balances Presupuestarios Mensuales y remitir una copia al Alcalde y al Director Financiero.
- Liquidar anualmente el Presupuesto, los Balances debidamente legalizados por el Alcalde, Funcionarios y empleados responsables de la gestión económica del Municipio.
- Informar al Superior Jerárquico de las deficiencias, fallas o errores en la información financiera enviadas por las otras Direcciones.

2.3.1.2. Contadores

Con esta designación laboran tres personas y las actividades que se encuentran a su cargo son:

Contador 1

- Revisión de respaldos de vales de contratistas.



- Revisión del registro contable y auxiliares presupuestarios de ingresos y gastos.
- Verifica la documentación fuente de origen interno y externo para determinar si se ha cumplido los procedimientos vigentes.
- Revisión y registro diario de recaudación.
- Elabora los Fondos de Garantía.
- Recepción, registro y control de garantías de contratistas.
- Realiza el Balance de Especies Valoradas.
- Legalizar con su firma los trámites de la oficina.

Contador 2

- Resumen mensual de títulos de Crédito, especies valoradas de Tesorería y rentas.
- Revisión y envío de Fondos Ajenos.
- Revisión de Cédula presupuestaria de Ingresos.
- Revisión y codificación de Devoluciones previo al pago.
- Revisión de contratos y Planillas de obra previo al pago.
- Revisión y liquidación de Actas de Entrega recepción Provisionales y definitivas, de las obras.
- Control de contratos y pagos a los medios de comunicación.
- Elaboración de roles de trabajadores de nombramiento y contrato con sus respectivos anexos.
- Elaborar vales de liquidación y/o aportes de jubilación o visto bueno.
- Registro contable de pagos al IESS aportes y préstamos según roles de pagos.

Contador 3



- Liquidación mensual de impuesto a la Renta.
- Control de saldos de libro Bancos y conciliación bancaria
- Revisión de cheques y elaboración de comprobantes de tributación (casa comerciales).
- Registro contable de Notas de Débito, Crédito y Depósitos en las cuentas bancarias.
- Envío de retenciones judiciales retenidas en roles.

2.3.1.2. Asistente Administrativa

Con esta denominación de puesto labora una persona y sus deberes son:

- Registro de Ingresos y Egresos de la Institución al Sistema Contable PROGFIM.
- Redacción y transcripción de documentos de la oficina.
- Mantener actualizados los archivos de la documentación sustentatoria y de los registros patrimoniales y presupuestarios.
- Actualizar y mantener las debidas protecciones de los archivos automatizados que contengan información financiera.

2.3.2. Sección de Rentas

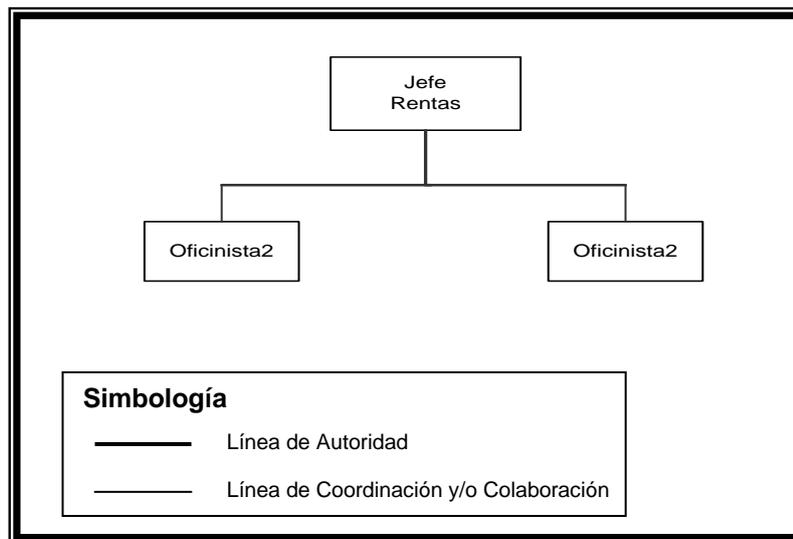
En esta sección brindan su servicio tres personas entre las que tenemos: Jefe de Rentas y 2 Oficinistas²; para diferenciar cada una de las actividades que realizan las oficinistas², se las denominará y representará gráficamente de la siguiente manera:

- Jefe de Rentas



- Oficinista2a
- Oficinista2b

Grafico 2.3.- Organigrama Estructural de la Sección de Rentas



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional – Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

2.3.2.1 Jefe de Rentas

- Aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación que hubieren sido expedidos por el Concejo.



- Absolver consultas acerca de reclamos de índole Tributario presentados por los contribuyentes.
- Autorizar los Ingresos y Egresos de Valores Exigibles.
- Autorizar el Ingreso de Especies Valoradas.
- Calcular y liquidar el cobro de Impuestos Municipales.
- Legalizar y suscribir todos los documentos que se tramiten en ésta oficina.
- Controlar la eficiencia y efectividad de las labores realizadas por los empleados que laboran bajo su supervisión.
- Coordinar el cumplimiento de planes y programas de acción con todas las secciones de la Dirección Financiera.
- Concurrir a las sesiones o reuniones de trabajo que se convoquen en la Municipal.

2.3.2.2 Oficinista2a

- Atención al público que concurre a realizar los diferentes trámites.
- Responsable de llenar los formularios para la recaudación de los impuestos de Alcabalas y Plusvalía o Utilidad.
- Llenar las órdenes de ingresos y egresos de Valores Exigibles.
- Llenar los Ingresos de Especies Valoradas.
- Tramitar las solicitudes de exención de Impuestos presentadas por las personas de la Tercera Edad.
- Responsable de la Tramitación para la recaudación de Tasas.
- Calcular los valores que deben pagar los contribuyentes que utilicen los servicios del Cementerio Municipal.
- Responsable del Cálculo del Impuesto a los espectáculos público.
- Llenar los formularios de multas impuestas por el señor Comisario y de Pagos de Inscripción Profesional o de Contratistas.

2.3.2.3 Oficinista2b

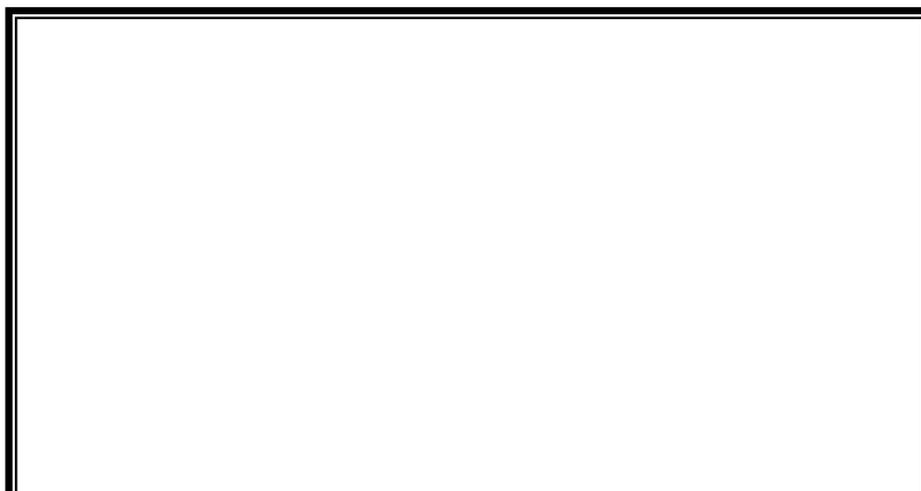


- Atender al público que asiste a realizar los diferentes trámites.
- Responsable de la Recaudación de los ingresos de los Locales de propiedad Municipal y del Patronato Municipal de Amparo Social.
- Responsable de la recaudación de los arrendamientos de la plaza de animales.
- Responsable de llenar los formularios de recaudación del impuesto de utilización a la vía pública.
- Registrar los valores a cobrar por contribuciones especiales de mejoras.
- Previa verificación del Jefe de Rentas proceder a la emisión de los títulos de crédito para el cobro de los puestos del Mercado Central.
- Previa autorización del Jefe de Rentas realizar las inspecciones a los negocios, y en base a la constatación respectiva solicitar que se realicen las debidas rectificaciones en el Catastro de Patentes que les corresponde pagar a los contribuyentes que ejercen alguna actividad económica en el Cantón.
- Llenar los formularios para el cobro del Impuesto de Utilización de la Vía Pública, Aprobación de Planos y permisos definitivos.

2.3.3. Sección de Tesorería

Esta sección cuenta con siete personas de planta a saber: Tesorera, Recaudadores Fiscales, Oficinista², Secretario de Coactivas y Notificador.

Gráfico 2.4.- Organigrama Estructural de la Sección de Tesorería





Simbología

- Línea de Autoridad
- Línea de Coordinación y/o Colaboración

Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional – Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

2.3.3.1. Tesorera

- Planificar y dirigir tareas de la sección a su cargo.
- Control previo de documentos para el pago oportuno de servicios y bienes.
- Recaudaciones de Fondos de Garantía.
- Realizar el pago de dietas, sueldos, jornales.
- Encargarse de la devolución de los Fondos de Garantía.
- Ejercer la acción de coactiva contra los contribuyentes morosos dando preferencia a aquellos títulos de mayor cuantía.
- Ejercer la custodia de Valores en Garantía.
- Elaboración de Vales de Garantía.
- Ingreso a Internet los roles de planilla, dietas; a la página del Banco Central.
- Depositar al Banco todos los ingresos recibidos en forma intacta e inmediata.

2.3.3.2. Recaudadores Fiscales

- Realizan las funciones de cajeros.



- Cobran los impuestos públicos que la Municipalidad tiene a su cargo de forma honesta y clara.
- Realizan ingresos por liquidación de ventanillas y ordenes directas de roles.
- Llevan balances de rubros a su cargo.
- Revisión de órdenes de ingreso.
- Venta de Especies Valoradas
- Llevan un control de las especies valoradas.
- Elaboran certificados de no adeudar al Municipio.
- Realizan las liquidaciones de títulos de crédito.
- Liquidación de Alcabalas, Mercado y Arriendos.
- Elaboración de boletines diarios de Especies Valoradas
- Elaboración de Inventarios Anuales.
- Formulan el parte diario de caja y envían el original y copias al Director Financiero y a la Sección de Contabilidad respectivamente.
- Conteo del dinero y elaboración de papeletas para el depósito en el Banco del Fomento.

2.3.3.3. Oficinista2

- Revisión de planillas de trabajadores.
- Revisión del roles de los empleados y personal a contrato.
- Transcripción diaria de Ingresos.
- Elaboración de recibos para el cobro de Garantías.
- Elaboración de Cheques y Vales de la devolución de Garantía.

2.3.3.4. Secretario de Coactivas

- Notificaciones para receptor el pago de tributos.
- Elaboración de notificaciones.
- Elaboración de juicios implantados a los morosos.



- Control en las ventanillas para que se ejecuten el cobro de abogado.
- Control en las ventanillas para que se ejecute el cobro del Alguacil y Depositaria Judicial.

2.3.3.5. Notificador

- Entrega de notificaciones a cada contribuyente en su domicilio.
- Revisión y arreglo de documentos de manera cronológica.
- Clasificación de notificaciones según los sectores.
- Clasificar la documentación de Vales y Roles de pago.
- Informe de las actividades diarias que realiza.

2.4. Relación de la Dirección Financiera con otras Direcciones Municipales.

Tomando en cuenta la incorporación que existe en una entidad y para aplicar la calidad debemos considerar que todas las Direcciones son clientes internos entre sí, por lo que una sola oficina en este caso la Dirección Financiera no puede hacer las cosas en forma independiente sino que siempre va ha relacionarse con las demás direcciones Municipales.

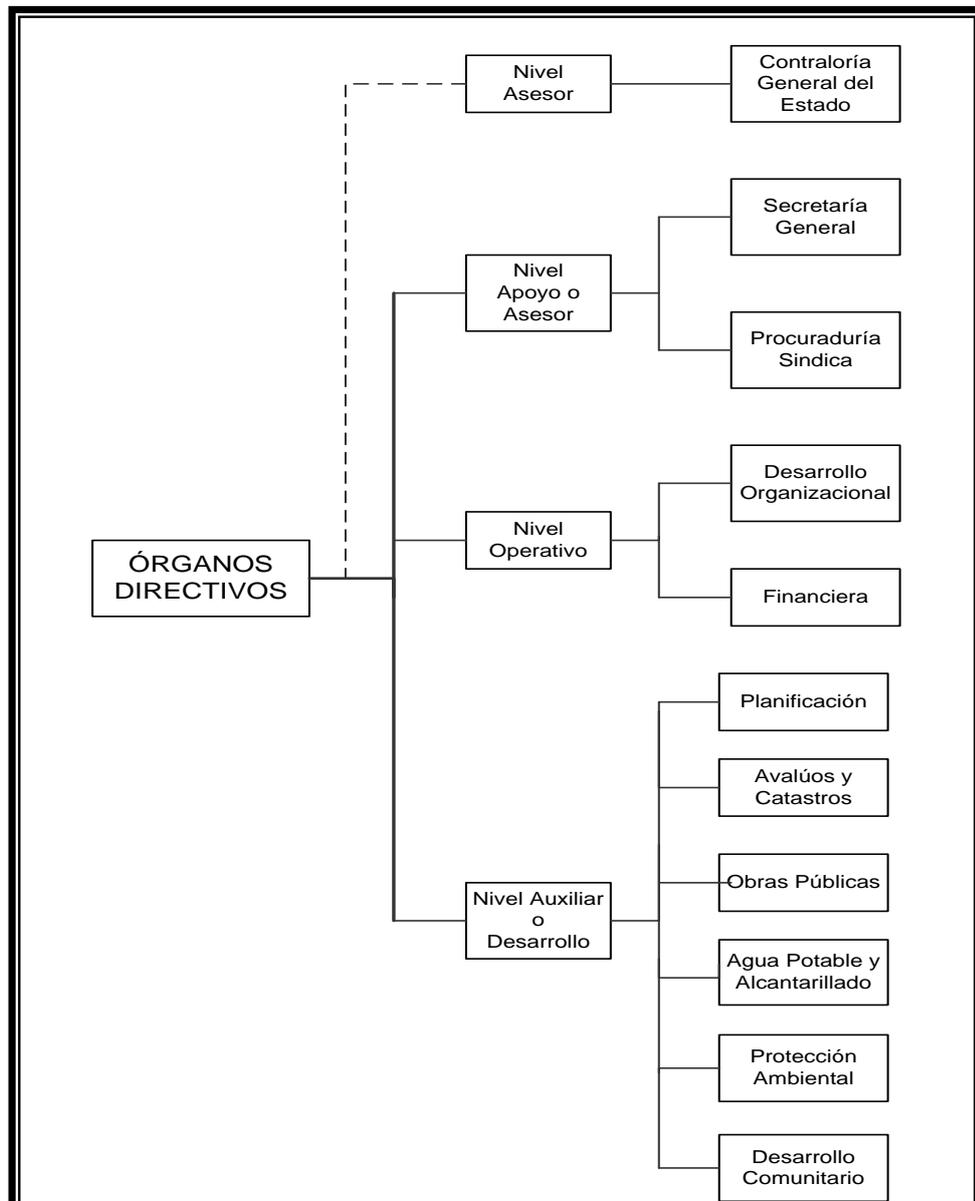
2.4.1. Con Direcciones Municipales

Antes de establecer la relación que tiene la Dirección Financiera con las otras direcciones Municipales, es necesario conocer que la Municipalidad de Salcedo se encuentra formada por los siguientes Órganos Directivos: Apoyo o Asesor, Operativos, Auxiliar o de Desarrollo .



Las Direcciones de Procuraduría Sindica y la Secretaría General forman parte del Nivel Apoyo o Asesor, mientras que las Direcciones: Financiera y Desarrollo Organizacional pertenece al Nivel Operativo, así también los Órganos Auxiliares o de Desarrollo están conformados por: Planificación, Avalúos y Catastros, Obras Públicas, Agua potable y Alcantarillado, Protección Ambiental y Desarrollo Comunitario; y el Órgano Asesor externo con el que cuenta el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo es la Contraloría General del Estado, y gráficamente se lo puede representar de la siguiente manera:

Gráfico 2.5.- Estructura Jerárquica de los Órganos Municipales





Simbología	
—————	Línea de Autoridad
—————	Línea de Coordinación y/o Colaboración
-----	Línea de Asesoría

Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional – Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

2.4.1.1. Relación con la Dirección de Procuraduría Sindica (ÓRGANO APOYO o ASESOR)

La Dirección de Procuraduría Sindica es parte de los organismos de apoyo, por lo que su relación con la Dirección Financiera es directa, ya que coordina con la sección de Tesorería en el seguimiento de los juicios de coactivas iniciados por la misma, y demás trámites que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo pueda llevar a cabo.

2.4.1.2. Relación con la Secretaría General (ÓRGANO APOYO O ASESOR)

La Secretaría General es parte del órgano de apoyo y su relación con la Dirección Financiera es directa, ya que en ésta se certifican todos los documentos emitidos y receptados para el buen funcionamiento de la municipalidad, así como la elaboración de las órdenes de pago.

2.4.1.3. Relación con la Dirección de Desarrollo Organizacional (ORGANO OPERATIVO)



Las diferentes Direcciones, áreas y secciones cumplen con las políticas y objetivos del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, a través de la ejecución de planes y programas aprobados por esta entidad y el nivel al que está subordinado.

La Dirección de Desarrollo Organizacional comprende las secciones: Recursos Humanos, Administrativo, Bodega, Informática y Relaciones Públicas; la relación con la Dirección Financiera es evidente en lo referente: al control del personal, la adquisición de materiales y suministros, la actualización informática; y la publicidad y propaganda Municipal.

2.4.1.4. Relación con la Dirección de Planificación (ÓRGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

La Dirección de Planificación forma parte del órgano auxiliar, su función es coordinar con la Dirección Financiera en el plan de desarrollo físico y urbano del Cantón.

Al intervenir en la formulación de la Planificación del desarrollo físico y urbano del Cantón, así como en su planificación Institucional; consecuentemente tiene relación con la Dirección Financiera puesto que, emite informes, dictámenes y aprobaciones de planos de los procesos constructivos.

2.4.1.5. Relación con la Dirección de Avalúos y Catastros (ORGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

La Dirección de Avalúos y Catastros encargada de evaluar, mantener y actualizar los catastros de la ciudad y parroquias rurales, forman parte de los órganos auxiliares, y tiene relación indirectamente con la Dirección Financiera a través de Rentas, puesto que de Catastros nace la



información para que Rentas pueda emitir los títulos de impuesto a los predios, y que posteriormente contabilidad registre contable las transacciones.

2.4.1.6. Relación con la Dirección de Obras Públicas (ORGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

Dentro de los órganos auxiliares el que tiene relación directa con la Dirección Financiera es la de Obras Públicas, puesto que a través de ella se realizan obras por administración directa o mediante la suscripción de contratos todos en beneficio de la comunidad, para de esta manera brindar un buen servicio a la colectividad salcedense; se cuenta con la provisión de materiales en el caso de obras que se realizan por administración directa, y el pago a los contratistas en caso de que los trabajos se realicen de esta forma.

2.4.1.7. Relación con la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado (ORGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

La relación que existe entre la Dirección de Agua Potable que es la responsable del mantenimiento y construcción, así como también del control, supervisión y reparación de la tubería de agua potable del Cantón Salcedo y sus alrededores; y la Dirección Financiera es directa, ya que ésta solicita una partida para el mantenimiento de lo mencionado anteriormente.

2.4.1.8. Relación con la Dirección de Protección Ambiental y Servicios Públicos (ORGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

La relación que existe entre la Dirección de Protección Ambiental y Servicios Públicos, y la Dirección Financiera es indirecta, puesto que a



través de Tesorería, se realizan las recaudaciones por nuevos puestos asignados en los mercados, venta de especies y por conceptos de multas.

2.4.1.9. Relación con la Dirección de Desarrollo Comunitario (ORGANO AUXILIAR o DESARROLLO)

La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene como objetivo difundir y mejorar el progreso cultural del cantón en toda su extensión urbana y rural, para lo que se necesita erogaciones que se lo realiza a través de la Dirección Financiera mediante la sección de contabilidad.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Con el único objetivo de promover el mejoramiento continuo en la calidad de servicio de la Dirección Financiera hacia las demás direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo y la colectividad en general, es necesario proporcionar un mejor nivel de satisfacción tanto a sus factores Internos como Externos; por lo que se ha visto la necesidad de realizar una evaluación a la parte administrativa y económica – financiera de la Dirección Financiera, basada en el análisis directo de su operatividad, de sus servicios, la recopilación y procesamiento de información financiera; la opinión recogida de proveedores, así como de directivos y empleados.

Importancia del Diagnóstico

Las empresas en general, públicas o privadas sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianas o pequeñas; se



encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación, muchas son las razones para que esto ocurra. Todos los jefes de las empresas saben que casi constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones impuestas por la realidad; y no solo las crisis sino también los períodos de éxito, los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

A través del diagnóstico procedemos a descubrir deficiencias o irregularidades en la Dirección Financiera y anotar sus probables remedios; con la finalidad de ayudar a que la institución sea más eficaz; razones por las cuales procedemos a realizar una evaluación de los principales procesos de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, en cuanto al ámbito administrativo y económico – financiero.

3.1. Ámbito Administrativo

La Dirección Financiera debe basar su gestión administrativa en la calidad, esto es con la participación del personal que labora en ella (empezando desde la máxima autoridad), en la utilización de los recursos materiales y lo más importante en la ejecución del trabajo en conjunto.

Se puede definir a la calidad, como la satisfacción de los clientes internos y externos mediante el mejoramiento de los procesos, determinando los controles necesarios en el momento oportuno; para lo que consideraremos clientes externos a todas las Direcciones Municipales, Proveedores de bienes, materiales y/o servicios del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; y principalmente el Gobierno Nacional; como clientes internos el personal que forma parte de la Dirección Financiera; y gráficamente lo representaremos así:



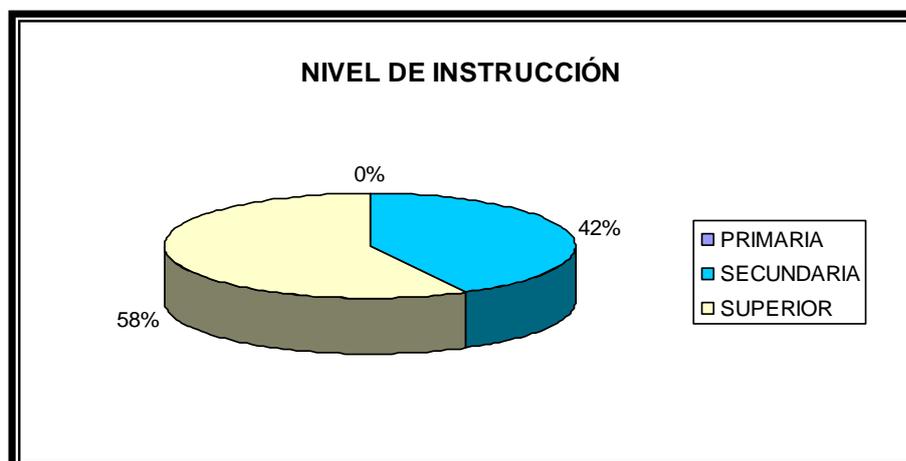
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Para valorar la Organización Administrativa de la Dirección Financiera del Cantón Salcedo, se elaboró y aplicó una encuesta [\(Ver Anexos 1.1 y 1.2\)](#), ha empleados de la Dirección Financiera. Para lo cual se realizará una representación gráfica y análisis de las mismas.

La información obtenida en el **gráfico 3.1**, permite realizar el siguiente análisis desde el punto de vista crítico de la Organización Interna que existe actualmente en la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Gráfico N° 3.1.





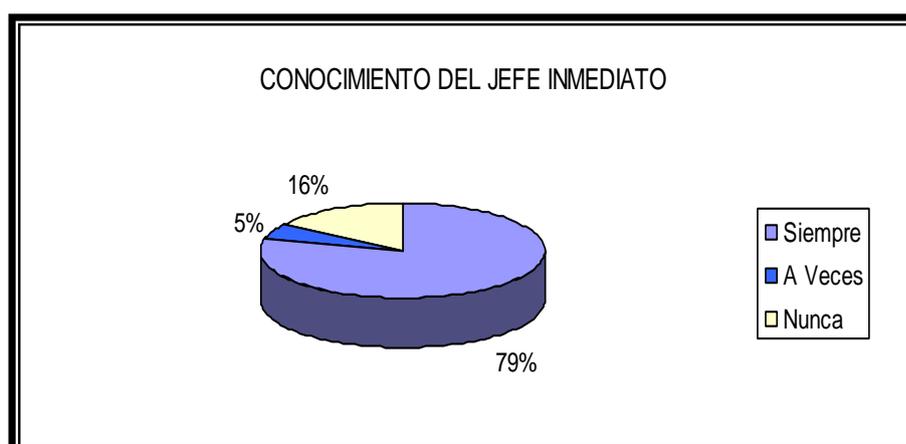
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En la Dirección Financiera, en lo referente al nivel de instrucción académica que poseen los empleados encuestados que laboran en esta dirección, el 58% tienen un nivel de instrucción superior; mientras que el 42% tienen un nivel de instrucción secundaria.

Se podría decir, que en la mayoría de las empresas públicas se han presentado falencias en cuanto a su organización funcional, debido a que existen empleados con nivel de instrucción primaria, por lo que todas las personas que trabajan en el sector público o privado deben adaptarse a un mundo cada vez más exigente y competitivo, en el cual, sólo quienes poseen conocimientos y preparación académica adecuada, deberían formar parte de los cuadros de las empresas o instituciones que desean alcanzar el éxito. Por lo que, en la Dirección Financiera el personal con estudio secundario debería obtener sus estudios superiores para un buen funcionamiento, no solo en ésta Dirección, sino en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

1.- ¿Sabe de quien recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones y / o actividades?

Gráfico N° 3.2.





Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En cuanto al conocimiento de quien reciben órdenes para ejecutar sus tareas, funciones y/o actividades, el 79% de los empleados sí conocen quien es su jefe inmediato, el 5% muy pocas veces sabe de quien recibe órdenes; mientras que el otro 16% no sabe de quien recibe órdenes, esto se da por el desconocimiento de un Orgánico Funcional.

Muchas veces los empleados sienten insatisfacción en sus puestos de trabajo debido a que, están sometidos al control de varias personas al mismo tiempo, las que indistintamente obligan rendición de cuentas; esto es perjudicial, ya que, produce nerviosismo y bajo rendimiento en los empleados al no saber con claridad a quien tienen que obedecer y rendir cuentas de las actividades que realizan.

2.- ¿Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?

Gráfico 3.3.





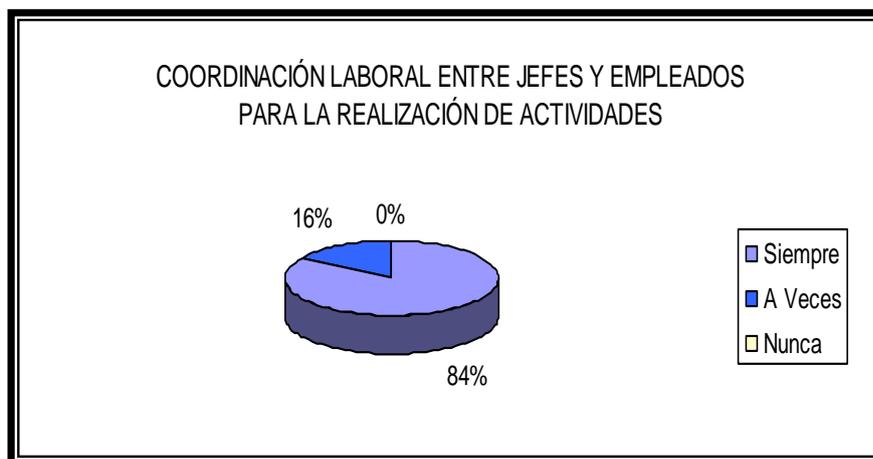
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 68% del personal encuestado de la Dirección Financiera, afirma conocer ante quien acudir para solucionar un problema en su trabajo; mientras que el 32% del personal no conoce a quien debe acudir, para solucionar cualquier problema que se presente en sus actividades laborales.

Este 32% de encuestados nos permite identificar que en la Dirección Financiera existe personal que desarrolla sus actividades cometiendo errores que no informan de manera oportuna a sus superiores, o ante quien pueda proporcionarles la información adecuada para solucionar dicho inconveniente; esto genera pérdidas tanto de tiempo, como de trabajo efectivo para el desarrollo de la Dirección.

3.- ¿Para el logro de los objetivos y la realización de las actividades, existe coordinación laboral entre su Jefe y usted?

Gráfico 3.4.





Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera

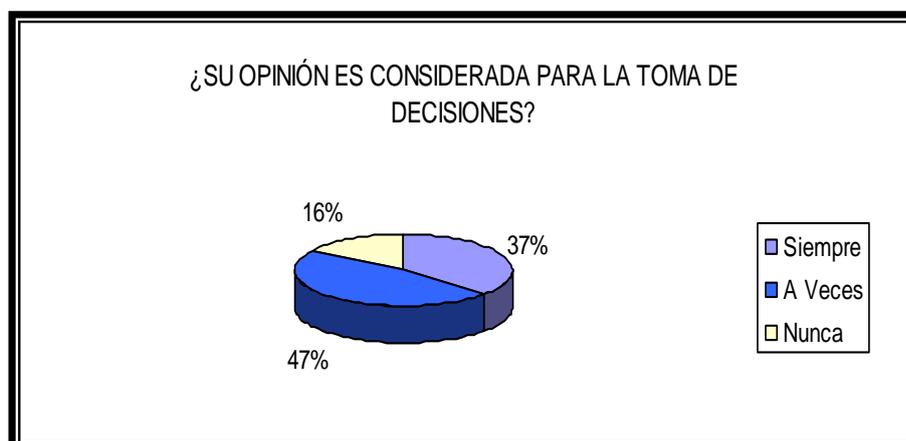
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 84% del personal encuestado que labora en la Dirección Financiera consideran que, sí existe coordinación laboral para el logro de los objetivos así como para la realización de las actividades; en contraste, con tan solo un 16% considera que muy pocas veces existe coordinación laboral.

Este alto porcentaje de encuestados que responden afirmativamente a esta pregunta, dan claras muestras de que tienen una idea de la importancia de la integración en el trabajo que debe existir para alcanzar los objetivos de la Dirección; sin embargo esta afirmación es expresada de manera ideal, ya que la organización con la que actualmente funciona la Dirección Financiera es deficiente he insuficiente para lograr el funcionamiento productivo de esta Dirección debido al 16% que considera que son muy pocas las veces que existe coordinación laboral.

4.- ¿Se considera su opinión y sugerencias, para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos de la Dirección?

Gráfico 3.5.





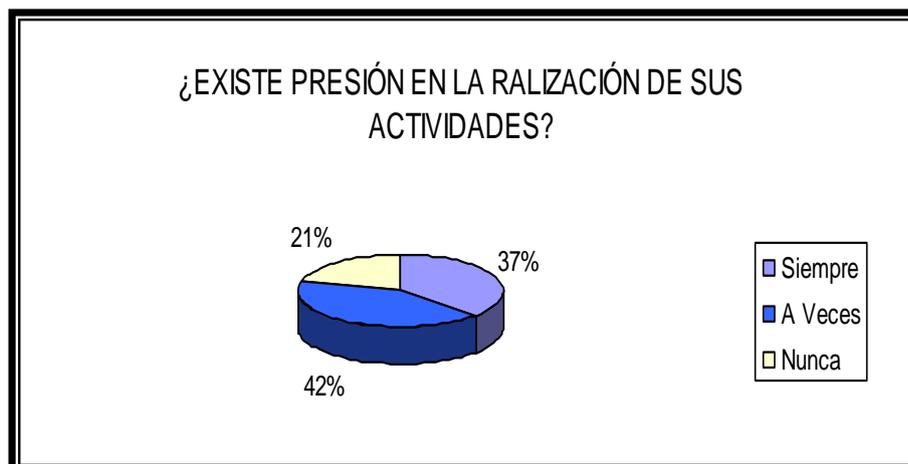
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 47% del total de los encuestados manifiestan que algunas veces su opinión es considerada para la toma de decisiones, en tanto que el 37% afirman que su opinión es considerada para el establecimiento de los objetivos y para la toma de decisiones de la Dirección; mientras que el 16% asegura que no se los toma en cuenta, lo cual provoca en ellos malestar, inconformidad en el desempeño de sus cargos y trae como resultado conflictos laborales que perjudica el buen funcionamiento de la Dirección Financiera.

Según las nuevas tendencias administrativas, es importante que todos los miembros de una institución sean tomados en cuenta para expresar sus ideas y opiniones, ya que todos y cada uno de los miembros de la Dirección Financiera, al aportar con sus valiosas sugerencias podrán configurar mejores ideas para el progreso y bienestar de su Dirección, de la Municipalidad, y por ende, de la sociedad salcedense.

5.- ¿Existe algún tipo de presión en la realización de sus actividades?

Gráfico 3.6.





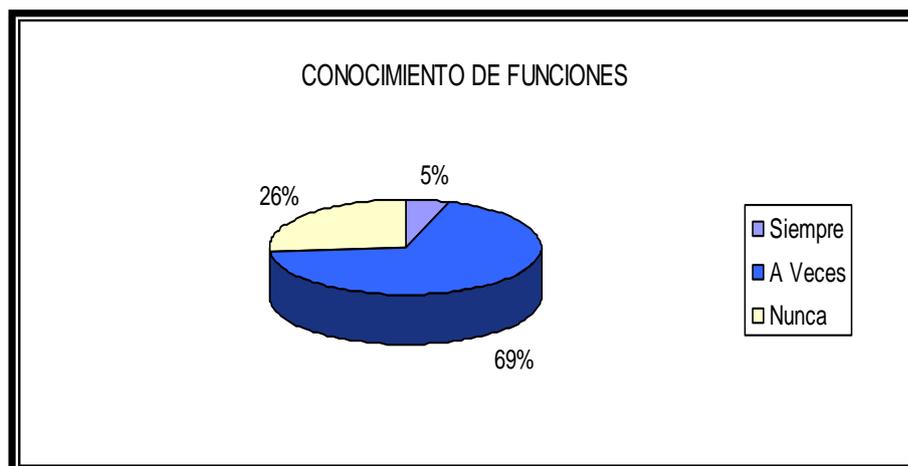
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Las respuestas dadas a esta pregunta son de gran importancia para el presente análisis, debido a que según el personal encuestado que labora en la Dirección Financiera, el 37% afirma que si existe algún tipo de presión en la realización de sus actividades, por otro lado el 42% manifiesta que son muy pocas las veces que existe algún tipo de presión en sus actividades; mientras que el 21% asegura que no existe presión alguna en la desempeño de sus actividades.

Muchas veces los empleados y trabajadores sienten insatisfacción en sus puestos de trabajo, debido a que están sometidos a presiones o acumulación de trabajo; esto es perjudicial, ya que produce nerviosismo y bajo rendimiento en los empleados ocasionando lentitud en el desarrollo de sus actividades.

6.- ¿Están especificadas con el suficiente detalle las funciones y responsabilidades que desempeña?

Gráfico 3.7.





Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En cuanto tiene que ver al conocimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal que labora en la Dirección Financiera, el 5% afirman que las funciones y responsabilidades que desempeñan son suficientemente claras y precisas; y el 69% dicen que muy pocas veces son detalladas; mientras que el 26%, dicen que no los son.

Sin embargo, al realizar la investigación de campo se pudo determinar que el porcentaje del personal que conocen las funciones se debe a la experiencia que éstos tienen, mientras que el resto de personas ejecutan las funciones de forma empírica; esto es obvio, debido a la falta de conocimiento de las funciones. Por lo que se considera que, los Jefes de cada una de las Secciones deben asumir la elaboración, divulgación de las funciones y esquemas organizacionales a todos los empleados a su cargo.

7.- ¿Usted está comprometido/a con el buen desarrollo de la Dirección Financiera?

Gráfico 3.8.





Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Del total de los empleados encuestados de la Dirección Financiera el 95% contestaron que están comprometidos con el buen desarrollo de la Dirección; contrariamente, el 5% de los encuestados dicen no estar comprometidos, y al utilizar una de las Técnicas de Auditoria²³ Verificación Ocular, se comprobó la carencia de tales esquemas.

Las empresas o entidades necesitan que sus empleados y Directores tengan claro: políticas, facultades, líneas de autoridad - responsabilidad, y obligaciones. Para que en este caso la Dirección Financiera pueda desarrollarse de manera eficaz, es necesario expresar de manera clara las directrices que permitan que el personal sean entes activos para la buena marcha y funcionamiento de la Dirección.

8.- ¿Se siente ha gusto en su lugar de trabajo?

Gráfico 3.9.



²³ Aud



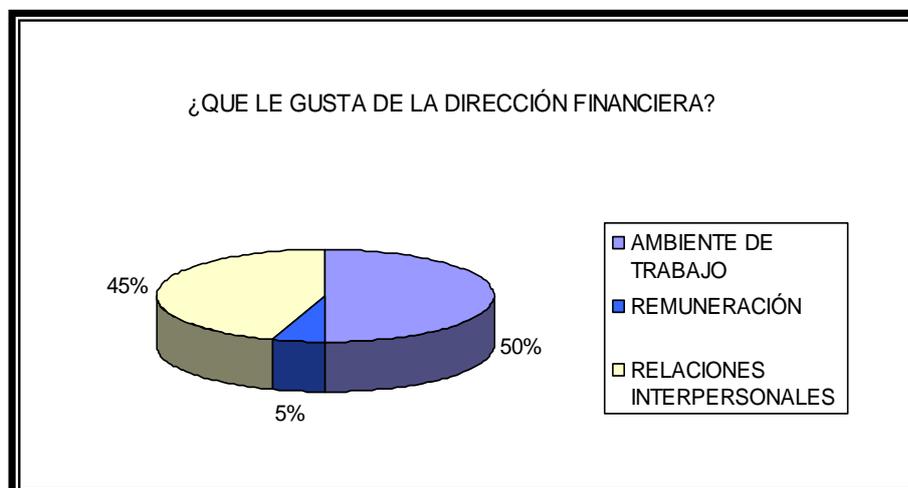
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, el 95% de los encuestados manifiestan sentirse a gusto en su lugar de trabajo; y un 5% dicen no estarlo.

En toda entidad tanto pública como privada, para que los empleados se sientan a gusto es necesario que éstos tengan: buen ambiente laboral, motivaciones e incentivos; lo que mejorará al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, ya que la mayoría de empleados no se sienten a gusto en sus lugares de trabajo debido a la falta de algunos de los factores nombrados anteriormente.

9.- ¿Qué le gusta de la Dirección Financiera?

Gráfico 3.10.





Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Según las respuestas del personal encuestado, sobre que le gusta de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, el 50% contesta que es el Ambiente de Trabajo, un 5% la remuneración; en tanto que el 45% considera que las Relaciones Interpersonales es lo que más les agrada de la Dirección Financiera.

Esto nos indica que existe personal que comparte la idea de trabajar en equipo, además esto es señal de que en la Dirección Financiera no existe resistencia al cambio y a los nuevos métodos de administración basada en los Círculos de Calidad; lo ideal es que todos “halen y vayan hacia un mismo lado”, es decir, se integren como un solo cuerpo para alcanzar el desarrollo de la Dirección Financiera y por ende del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

10.- ¿Mantienen una buena Comunicación y relaciones con sus Superiores y Compañeros de Trabajo?

Gráfico 3.11.





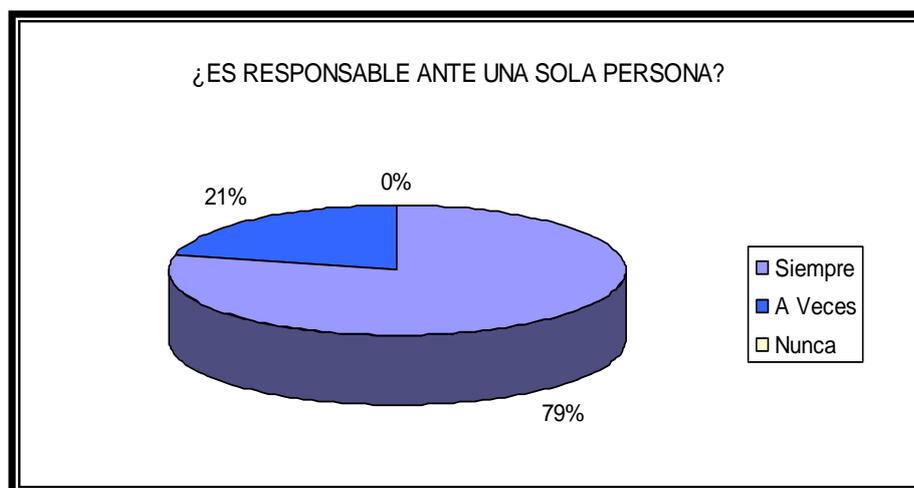
Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Respecto a esta pregunta, el personal de la Dirección Financiera en su gran mayoría, es decir, el 84% afirman que existen buenas relaciones y comunicaciones con sus superiores y compañeros de trabajo; mientras que el 16% contestan que son muy pocas las veces que mantienen buenas relaciones con sus superiores y compañeros.

Este aspecto se lo puede considerar como una FORTALEZA, ya que las relaciones de respeto, consideración y comunicación constituyen los pilares sobre los cuales se edifica el trabajo, progreso y desarrollo humano de la Dirección.

11.- ¿Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?

Gráfico 3.12.



Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera



Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 79% del personal encuestado afirma que responde ante una sola persona; mientras que el 21% restante dicen que trabajan bajo las órdenes de varias personas.

Esto es desfavorable para los empleados, ya que al no tener un conocimiento claro de quien reciben las órdenes para ejecutar sus tareas se producen confusiones y conflictos en lo que acatamiento de autoridad se refiere.

12.- ¿Recibe capacitación para el desempeño de sus funciones?

Gráfico 3.13.



Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En lo que respecta ha esta pregunta, el 16% de los encuestados si han recibido capacitación para el desempeño de sus funciones, por otro lado

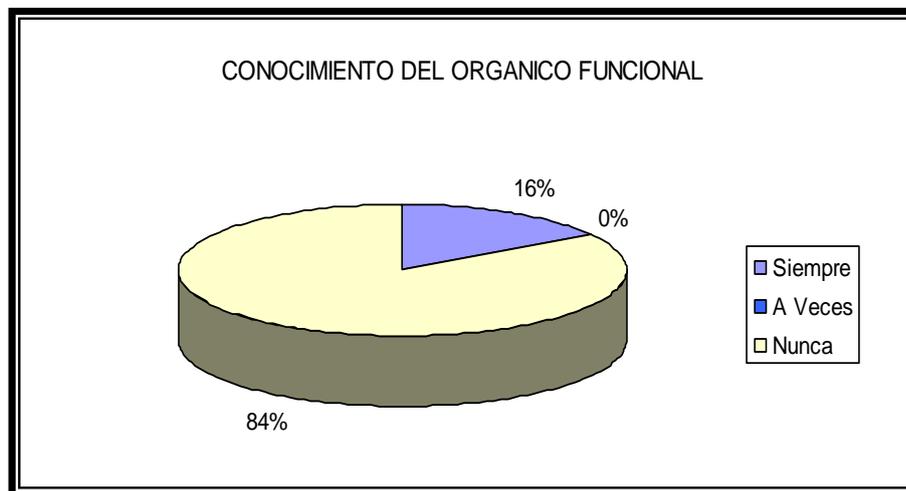


el 21% dice que son muy pocas las veces que reciben capacitación; mientras que el 63% asegura que no reciben capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.

Este alto porcentaje nos permite identificar que en la Dirección Financiera, existe personal que desempeña sus actividades cometiendo errores, o proporcionando información no confiable; lo que genera pérdidas tanto de tiempo, como de trabajo efectivo para el desarrollo de la Dirección. Por lo que sugerimos que la capacitación sea equitativa para todos los empleados de la Dirección Financiera, y de ésta manera ningún empleado venga a convertirse en indispensable para la entidad.

13.- ¿Conoce el Orgánico Funcional que rige actualmente en el Municipio?

Gráfico 3.14.



Fuente: Encuestas a empleados de la Dirección Financiera

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Del total de los encuestados el 16% de los empleados de la Dirección Financiera afirma de la existencia de un Orgánico Funcional; y el 84% no conocen dicho Orgánico Funcional.

Sin embargo al realizar la constatación de campo, se determino que el porcentaje mínimo que conoce de la existencia del Orgánico Funcional que fue elaborado en el año de 1993, corresponde solamente a los Jefes de las secciones de la Dirección Financiera.

Actualmente este Orgánico no esta puesto en vigencia, por lo que la recomendación pertinente es: la elaboración de un nuevo Orgánico Funcional apropiado para el personal que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

La información recopilada y analizada permite observar la ausencia de un Orgánico Funcional para la Dirección Financiera, y por ende de planificación, dirección y comunicación; que coadyuve a mantener un trabajo en equipo.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

El análisis de los factores externos que consideramos para el diagnóstico de la Dirección Financiera son: Jefes de Direcciones y Proveedores de materiales, bienes y/o servicios del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; estos influyen de manera importante, ya que proporcionan las bases para conocer el ambiente en el que se desenvuelve la Dirección Financiera; y por consiguiente permite la previsión de estrategias defensivas. Son factores dinámicos, ya que están sujetos a cambios, por lo tanto su examen crítico debe ser continuo ya que sirven de guía a la Dirección, para estar preparada antes las amenazas o aprovechar las oportunidades que las situaciones exógenas proporcionen. Además



consideramos como factor Externo muy importante para el Municipio del Cantón Salcedo la intervención del Gobierno Nacional.

Para ilustrar de una mejor manera lo anteriormente dicho, se realizará una representación gráfica de los Factores Externos, así como el análisis de los mismos.

Análisis encuesta a Jefes de Direcciones

Para realizar el análisis de la encuesta aplicada a los Jefes de Direcciones [\(Ver Anexo 2\)](#) el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo y comprobar la veracidad de la información proporcionada

1.- ¿La infraestructura física permite contar con instalaciones adecuadas para el desempeño laboral?

Gráfico 3.15.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



A esta pregunta un 67% de los Jefes respondieron que la infraestructura física permite contar con instalaciones adecuadas para el desempeño laboral; en cambio un 33% de los encuestados dicen que no cuentan con una buena infraestructura, lo cual se ha podido constatar al realizar el estudio de campo.

Es necesario contar con una buena infraestructura física para que el personal que labora en cada una de las direcciones, se sienta a gusto y por ende desempeñe con eficiencia y eficacia las actividades para el buen funcionamiento de Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

2.- ¿La continuidad del Director Financiero en sus funciones permite dar cumplimiento con las partidas asignadas dentro del presupuesto?

Gráfico 3.16.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Del total de Directores encuestados el 22% afirma que la continuidad del Director Financiero en sus funciones, si permite dar cumplimiento con las partidas asignadas dentro del presupuesto; mientras que el 78% dicen que no es necesario de la continuidad de un Director Financiero para el cumplimiento de partidas presupuestarias.

En toda en entidad pública, las partidas presupuestarias son establecidas para un año, por lo que si no se tuviese la continuidad de un Director Financiero; éstas tendrían que ejecutarse, ya que están aprobadas por el Consejo del Municipio.

3.- ¿Considera usted que la Dirección Financiera cuenta con profesionales con experiencia en las funciones asignadas?

Gráfico 3.17.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Al analizar si los empleados de la Dirección Financiera cuenta con profesionales con experiencia para realizar sus funciones, el 56% de las

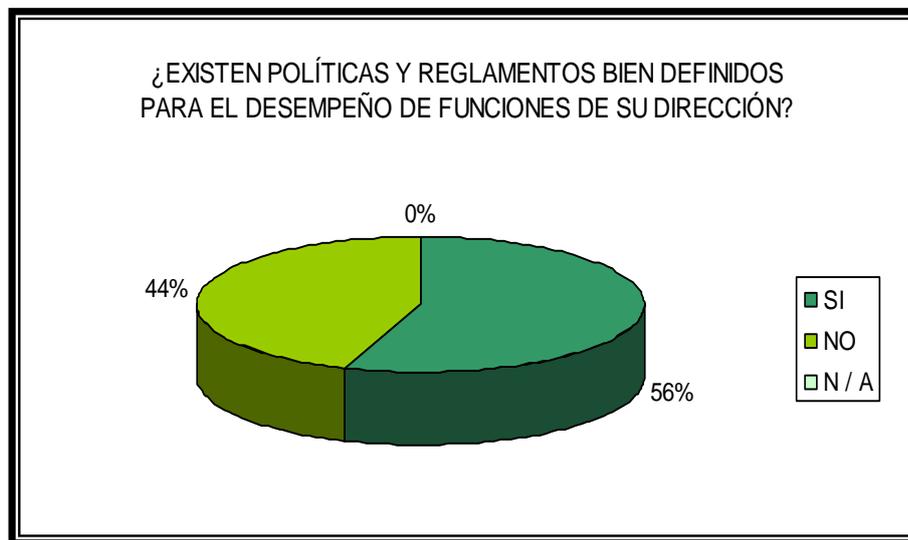


personas encuestadas dicen que esta Dirección si los tiene; mientras que, el 44% no creen que los empleados de esta Dirección sean profesionales con experiencia, al contrario piensan que solo poseen experiencia con niveles de educación secundaria.

Para que una entidad desarrolle sus funciones con el mayor de los éxitos, es necesaria la existencia de personal con niveles de instrucción superior, profesionales con principios éticos; así como también es de suma importancia que cuente con un mínimo de experiencia que aplicará en las actividades que se les encomiende ahorrando de esta manera tiempo y dinero.

4.- ¿Existen Políticas y Reglamentos bien definidos para el desempeño de funciones de su Dirección?

Gráfico 3.18.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

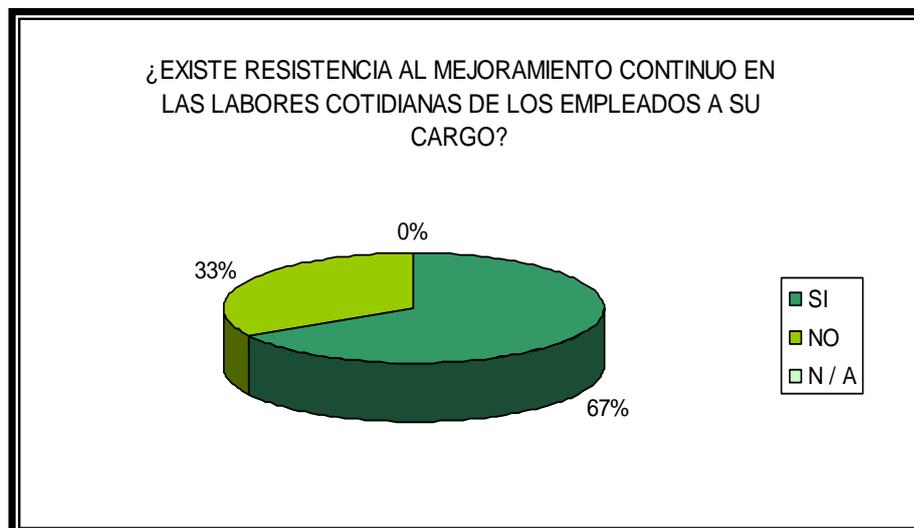


El 56% de Jefes encuestados respondieron que, si existe un documento que contiene políticas y reglamentos para el buen desempeño de sus funciones; en cambio el 44% de los encuestados dicen que, no existe tal documento.

Lo que se ha podido constatar en un estudio de campo, es la falta de conocimiento de estas políticas y reglamentos, más no la inexistencia de las mismas; lo que ocasiona que los empleados de las Direcciones realicen sus labores con bajo rendimiento y productividad.

5.- ¿Existe resistencia al mejoramiento continuo en las labores cotidianas de los empleados a su cargo?

Gráfico 3.19.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

De los Jefes encuestados el 67% contestaron que sus subalternos se resisten al cambio; contrariamente el 33% de los Jefes dicen que no

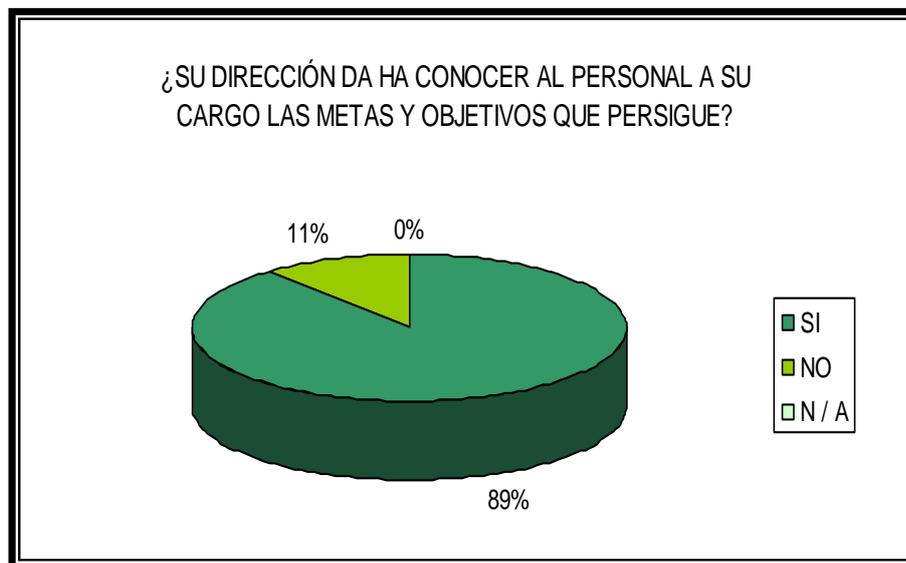


existe resistencia al cambio continuo de las labores realizadas por los empleados a su cargo.

Muchas veces empleados o trabajadores son conflictivos, ya que piensan que la implantación de un sistema, innovación y avances tecnológicos; no van a permitir desempeñarse de una manera más ágil y eficiente, ya que consideran que se tardarán mucho tiempo en capacitarse o ha su vez que éstos vienen a suplantarlos.

6.- ¿Su Dirección da ha conocer al personal a su cargo las metas y objetivos que persigue?

Gráfico 3.20.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 89% manifiesta que si dan a conocer al personal a su cargo las metas y objetivos que persigue la Dirección; y el 11% de los Jefes no dan a

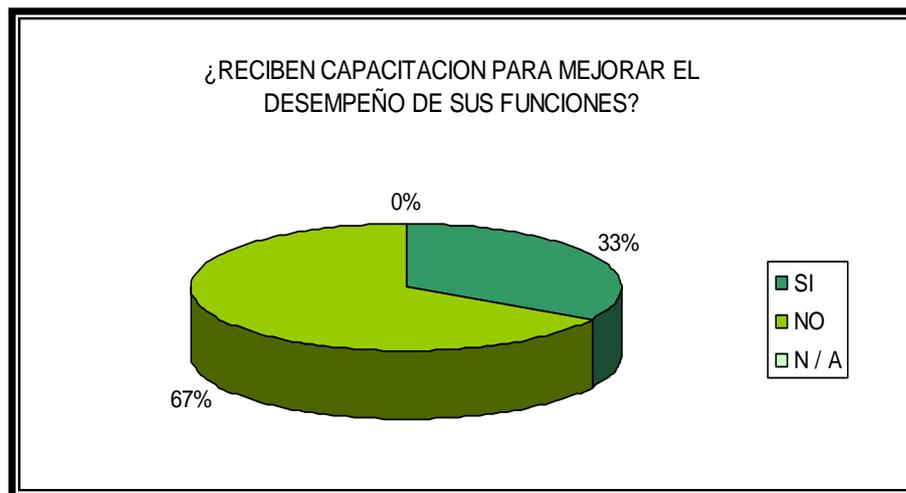


conocer de manera clara las metas y objetivos, debido a la rotación de puestos y funciones que existe.

Conforme las tareas van evolucionando, se hace más compleja una definición clara de objetivos y metas; por lo que es necesario hacer las modificaciones pertinentes que permitan contar con un esquema organizativo flexible que se adapte a la realidad de la Municipalidad, así como a los cambios tecnológicos.

7.- ¿La Dirección y su personal reciben capacitación especializada para mejorar el desempeño dentro de sus funciones?

Gráfico 3.21.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

A esta pregunta un 33% de los Jefes de las Direcciones, afirman que si reciben tanto ellos como su personal capacitación especializada; mientras que el 67% dicen que, no tiene capacitación para el desempeño de sus funciones.



A través de la Constatación de Campo, se observó que la mayoría del personal no recibe una capacitación especializada, que vaya acorde a las funciones que desempeñan, provocando así la tardanza en la ejecución de sus tareas, lo que hace que se proyecte una mala imagen en cuanto a la agilidad de los trámites que se dan en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo. Por lo que proponemos que las capacitaciones sean continuas y acorde a las actividades que realizan, además se deben realizar evaluaciones periódicas para determinar los resultados de las mismas.

8.- ¿Existe buena coordinación con la Dirección Financiera?

Gráfico 3.22.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

De los Jefes encuestados el 22% afirma que tienen una buena coordinación con la Dirección Financiera; contrario a este porcentaje el

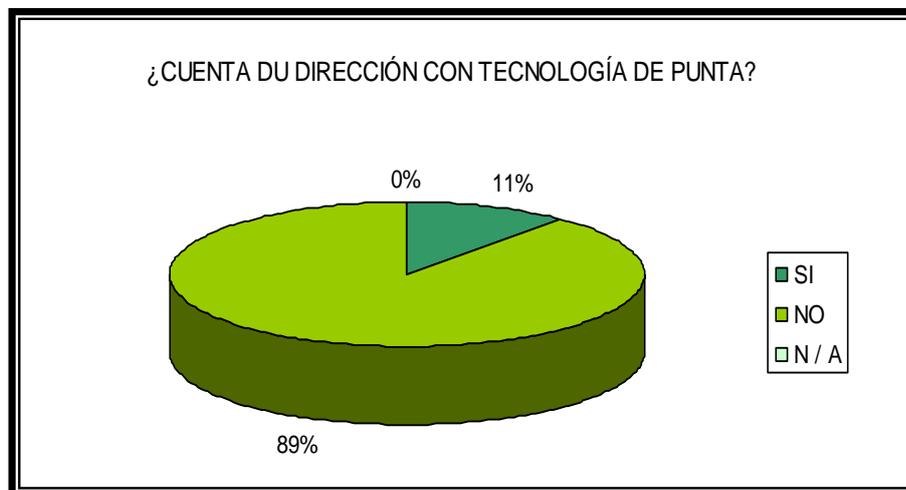


78% de los encuestados contestaron que su coordinación con la Dirección Financiera no es adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Debido a la escasa comunicación entre Direcciones principalmente en las de: Planificación, Avalúos y Catastros, Desarrollo Organizacional, Desarrollo Comunitario, Gestión Ambiental, Agua Potable y Alcantarillado; y la Secretaría General con la Dirección Financiera existe un entorpecimiento tanto en la coordinación armoniosa, como en la agilidad de trámites, provocando un perjuicio para todo el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

9.- ¿Cuenta su Dirección con Tecnología de Punta?

Gráfico 3.23.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo el 11% de los Jefes de las Direcciones manifiestan que su Dirección si cuenta con tecnología de



punta; y un 89% dice que no cuenta con tecnología de punta para el desempeño de sus actividades.

El factor tecnológico tiene incidencia directa en todos los asuntos humanos, y de manera especial en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, que es el encargado de proveer servicios básicos a la colectividad, y para cumplir con estos fines debe contar con equipos, maquinaria y herramientas modernas que le permitan desempeñarse de manera más eficiente y ágil.

10.- ¿La diversidad de pensamientos políticos dificulta el Desarrollo Institucional?

Gráfico 3.24.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 78% de los Directores encuestados afirman que la diversidad de pensamientos políticos dificulta el Desarrollo Institucional; mientras que el

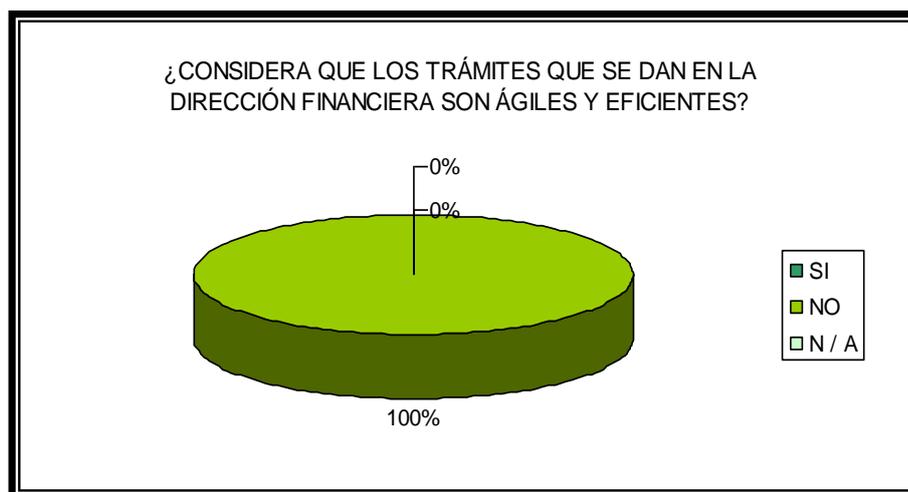


22% considera que la diversidad de pensamientos políticos no dificulta el Desarrollo del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Al realizar un estudio de campo, se pudo determinar que existen varios pensamientos políticos, con los cuales se tiene que coordinar para conseguir los fines propuestos para un fin en común, es decir, se tiende a una democracia para la integración de pensamientos.

11.- ¿Considera usted que los trámites que se dan en la Dirección Financiera son ágiles y eficientes?

Gráfico 3.25.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

De los Jefes encuestados el 100% contestaron, que los trámites que se dan en la Dirección Financiera no son ágiles y eficientes, esto sería un factor incierto y negativo en la institución, ya que las relaciones operativas existentes y la falta de comprensión de las mismas traerían conflictos laborales que perjudican el buen funcionamiento del Municipio.



Para un buen desarrollo de las instituciones, es necesario que las diferentes áreas que conforman una organización, tengan una visión general, así como el planteamiento de metas y objetivos para que de esta manera la prestación del servicio por parte del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo sea ágil, efectiva y transparente.

12.- ¿El Municipio cuenta con Valores Éticos o Corporativos?

Gráfico 3.26.



Fuente: Encuestas a Jefes de Direcciones del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Del 100% de encuestados el 56% manifiestan que el Municipio si cuenta con valores tanto éticos como corporativos; mientras que el 44% dicen que no tienen conocimiento de Valores Corporativos con los que cuenta el Gobierno Municipal del Cantón.

Al realizar un estudio de campo se detectó que existe un desconocimiento de los Valores Éticos y Corporativos del Gobierno Municipal del Cantón



Salcedo, más no la inexistencia de estos; ya que tales valores se encuentran plasmados en la Ordenanza del “Sistema Organizacional y de Recursos Humanos”²⁴.

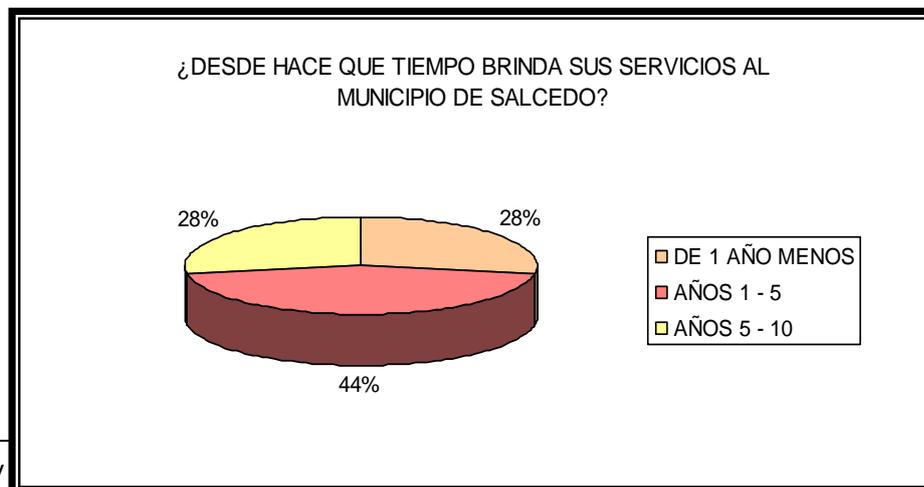
Análisis Encuestas a Proveedores

Para realizar el análisis de la encuesta aplicada a los proveedores ([Ver Anexo 3](#)) del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo y comprobar la veracidad de la información proporcionada; hemos seleccionado 29 Proveedores que se encuentra debidamente calificados y aprobados tanto de la localidad como de la ciudad de Latacunga y Ambato.

Con la información obtenida sobre proveedores de materiales, bienes y/o servicios del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo se analizará gráficamente a saber:

1.- ¿Desde hace que tiempo brinda sus servicios al Municipio de Salcedo?

Gráfico 3.27.



²⁴ Ley



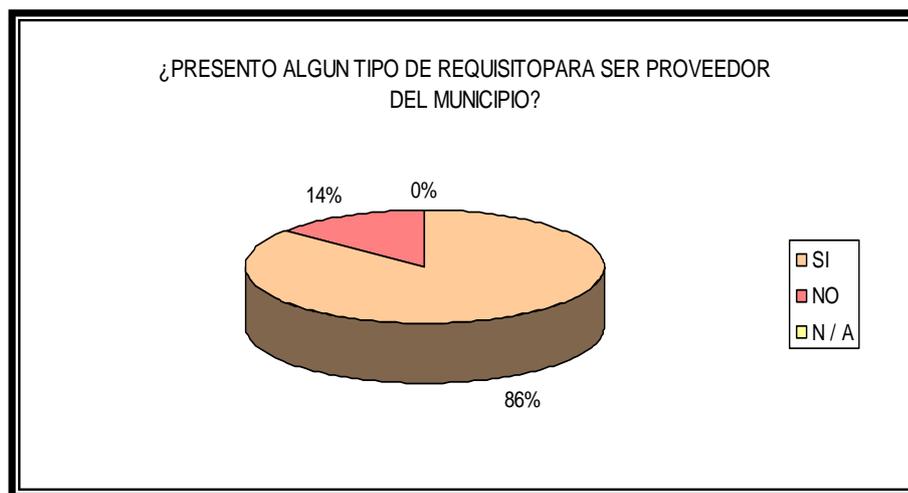
Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

A esta pregunta un 28% de encuestados respondieron que los servicios que brindan son menores a un año, un 44% dicen que prestan sus servicios en un parámetro de 1 a 5 años; en cambio el otro 28% restante afirman según las encuestas que prestan sus servicios de 5 a 10 años.

Las empresas sean estas públicas o privadas para el cumplimiento satisfactorio de sus actividades, deben contar con proveedores profesionales y con experiencia; que brinden a las entidades una garantía de sus materiales, bienes y/o servicios así como la calidad de los mismos.

2.- ¿Presento algún tipo de requisito para ser proveedor del Municipio?

Gráfico 3.28.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo



Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El 86% de los proveedores encuestados afirman haber presentado requisitos para ser proveedores; mientras tanto que el 14% dice no haber presentado requisitos, por tanto solo se manejan por proformas y cotización de precios que lo realiza la persona encarga de proveeduría del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Los proveedores con el que cuenta el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo reúnen los requisitos solicitados por ésta entidad edilicia, convirtiéndose así en una OPORTUNIDAD para mejorar el servicio hacia la colectividad salcedense en lo que se refiere a obras de infraestructura.

3.- ¿Cada que tiempo actualiza los requisitos solicitados por el Municipio?

Gráfico 3.29.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

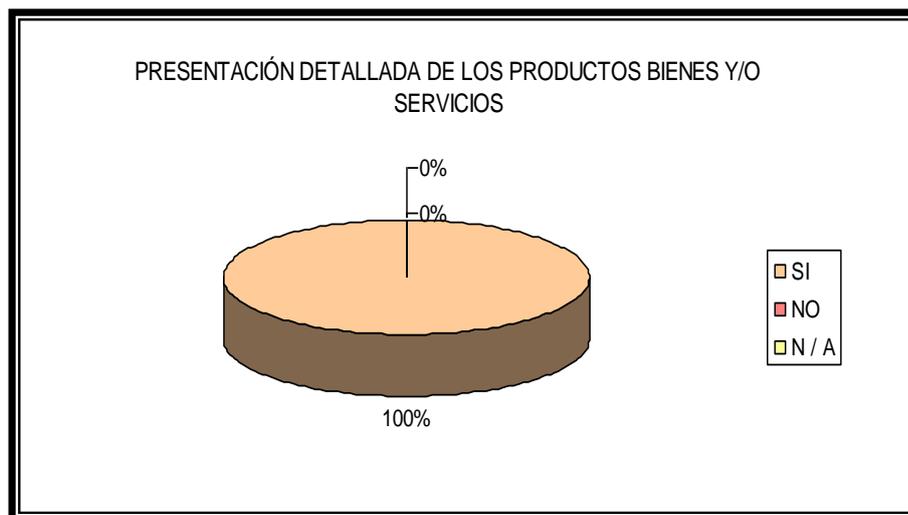


El 90% de los proveedores encuestados contestaron que realizan la actualización de sus datos en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo cada año; contrariamente a este, el 10% de los encuestados dicen que no necesariamente actualizan los requisitos, esto se debe ha que trabajan mediante proformas en lo que se refieren a insumos menores.

Mediante esto se puede determinar que de los proveedores a los que se les realizo la encuesta, es un porcentaje mínimo el que no presenta requisito alguno para la adquisición de materiales e insumos, ya que en este caso la cantidad de compra no requiere del suficiente respaldo de datos personales del proveedor, sino de la calidad, debido a que estas compras son fortuitas.

4.- ¿Proporciona al Municipio en sus proformas un detalle de las características de sus productos, bienes y / o servicios?

Gráfico 3.30.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo



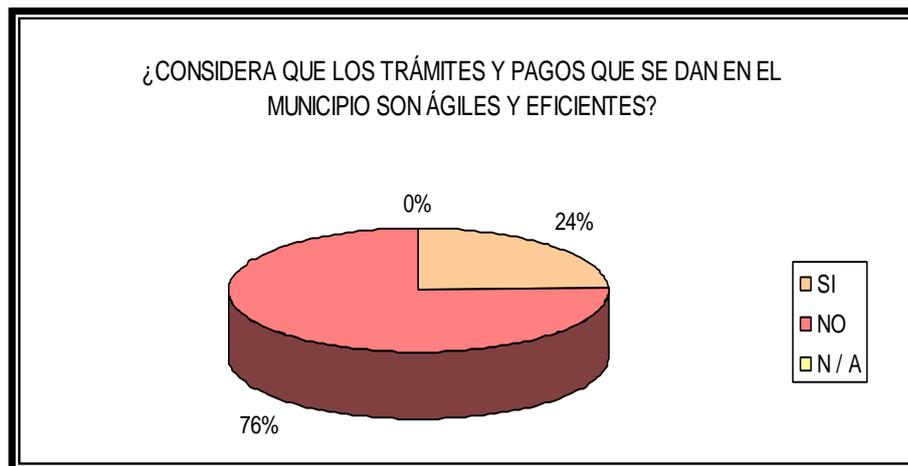
Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

El total de proveedores encuestados contestaron que si proporcionan al Municipio en forma detallada las características de sus materiales, productos bienes y/o servicios.

Esto es beneficioso, ya que mediante el detalle de los productos, materiales bienes y/o servicios, se puede realizar comparaciones tanto de precios como de calidad que ofertan los mismos; para de esta manera seleccionar la mejor alternativa y así proporcionar no solo al personal que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo productos de calidad; sino también a la colectividad del cantón.

5.- ¿Considera que los trámites y pagos que se dan en el Municipio son ágiles y eficientes?

Gráfico 3.31.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

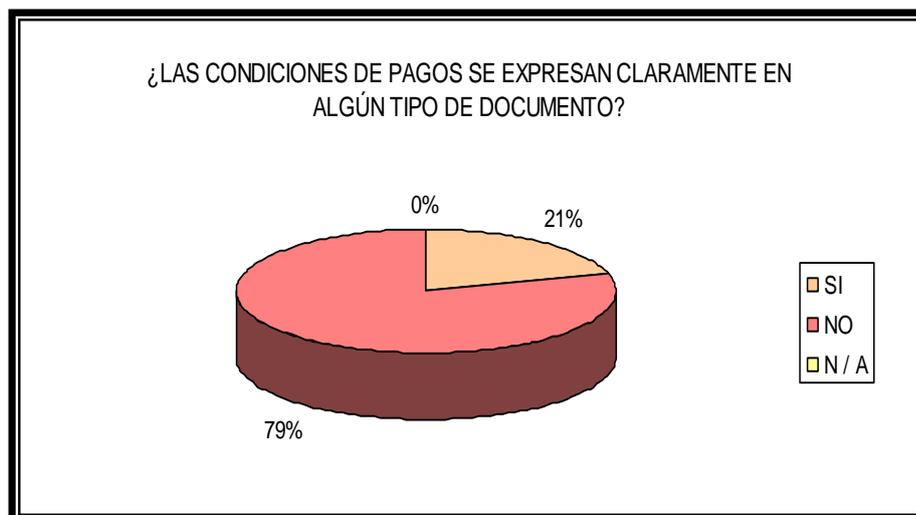


En lo que tiene que ver con esta pregunta el 24% de los proveedores encuestados, consideran que los trámites y pagos que se dan en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo son ágiles y eficientes; mientras que el 76% de los encuestados afirman que los trámites y pagos que se dan en el Municipio son lentos, por cuanto no cumplen adecuadamente con lo establecido en las partidas presupuestarias, quedando los pagos para períodos a futuro.

Al realizar un estudio de campo se pudo constatar que el porcentaje mínimo de proveedores que contestaron que los trámites son ágiles y eficientes corresponden a lo referente en la compra de vehículos, ya que estos se los realiza de contado.

6.- ¿Las condiciones de pagos se expresan claramente en algún tipo de documento?

Gráfico 3.32.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

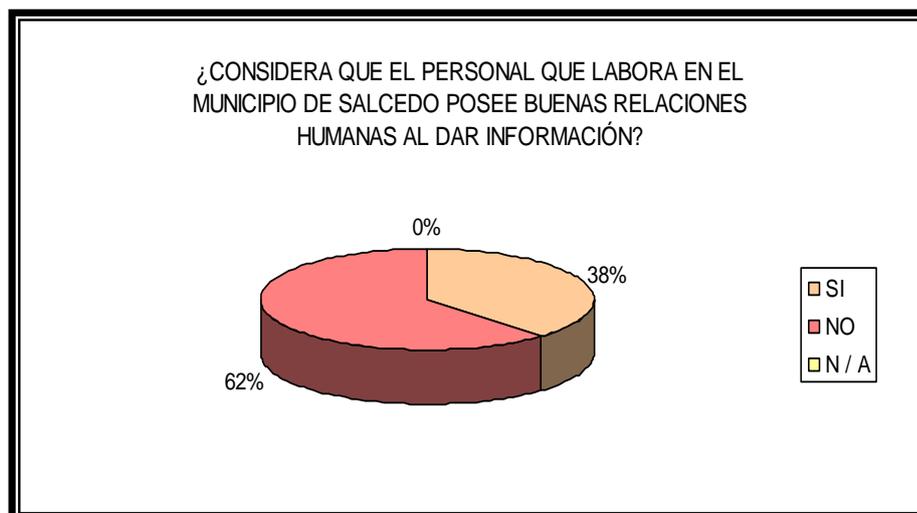


Al analizar si las condiciones de pago se expresan claramente en algún tipo de documento, el 21% de los proveedores encuestados dijeron que sí; y el 79% afirmó que las formas de pago las realizan verbalmente.

En el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo se pudo detectar que el porcentaje mínimo de proveedores que dijeron que las condiciones de pago se expresan en un documento, corresponden a los contratistas, ya que en los contratos que se realizan se establece el monto y tiempo de cancelación de la obra. Esto por lo general se da muy pocas veces, lo que viene a constituirse en una AMENAZA; dando así una mala imagen de la entidad.

7.- ¿Considera usted que el personal que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo posee buenas Relaciones Humanas al dar información?

Gráfico 3.33.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

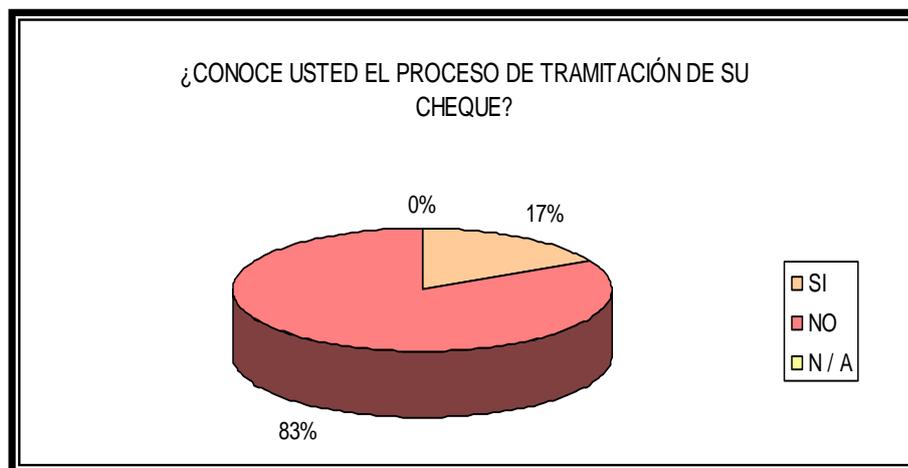


El 38% de los proveedores encuestados del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo afirman que, el personal posee buenas relaciones humanas al dar información; mientras que el 62% de los encuestados comentan que el personal del Municipio no posee buenas relaciones humanas al dar información.

Este 54% de encuestados nos permite identificar que en la Institución existe personal que no proporciona información de manera apropiada y oportuna; y al realizar un estudio de campo y comparar con los encuestados que dicen que el personal si posee buenas relaciones humanas, se pudo determinar que no en todas las áreas del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo el personal es descortés. Por lo que, consideramos que es necesario que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo dé charlas sobre servicio al cliente a todos sus empleados para brindar un mejor servicio.

8.- ¿Conoce usted el proceso de tramitación de su cheque?

Gráfico 3.34.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

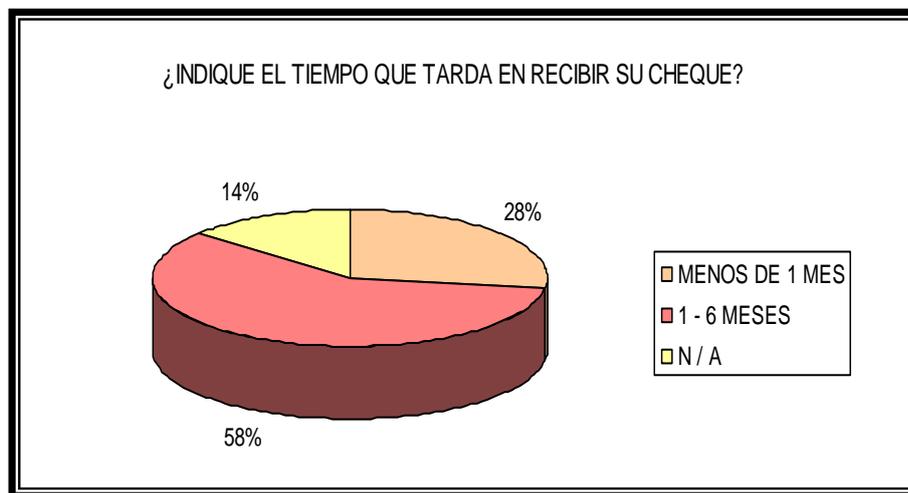


Del total de proveedores encuestados 17% si conocen el proceso de tramitación de su cheque; mientras que el 83% de los encuestados no conocen el proceso de tramitación de su cheque, ya que a este proceso lo consideran como interno.

Por lo general el proceso de tramitación de los cheques tanto en entidades públicas, como privadas se lo realiza de manera interna, pero al aplicar una de las Técnicas de la Auditoria, se determino que el porcentaje de personas que conocen el proceso de tramitación de su cheque se debe a la demora del mismo, por lo que la persona afectada tiene que acudir hacia la Institución para agilizar el trámite y el pago del mismo.

9.- ¿Indique el proceso y tiempo que tarda en recibir su cheque?

Gráfico 3.35.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



El 28% de los proveedores encuestados dicen que tardan en recibir el pago de su cheque en menos de un mes, y el proceso que éstos señalan son:

- Elaboración de la Orden de pago en La Secretaría de la Alcaldía.
- Análisis de la Orden de Pago en la Dirección Financiera.
- Envío de la Orden de Pago a la Sección de Contabilidad para la revisión de la documentación y contabilización de la transacción.
- Envío de los documentos revisados a la Sección de Tesorería, para una nueva revisión y elaboración del cheque.
- Envío del cheque a la Dirección Financiera para su debida autorización.
- Una vez autorizado y aprobado el pago del Cheque por la Dirección Financiera, se envía a la sección de Contabilidad para que se realice el comprobante de egreso y el registro del cheque.
- Y por último se envía a la Sección de Tesorería para la cancelación del cheque.

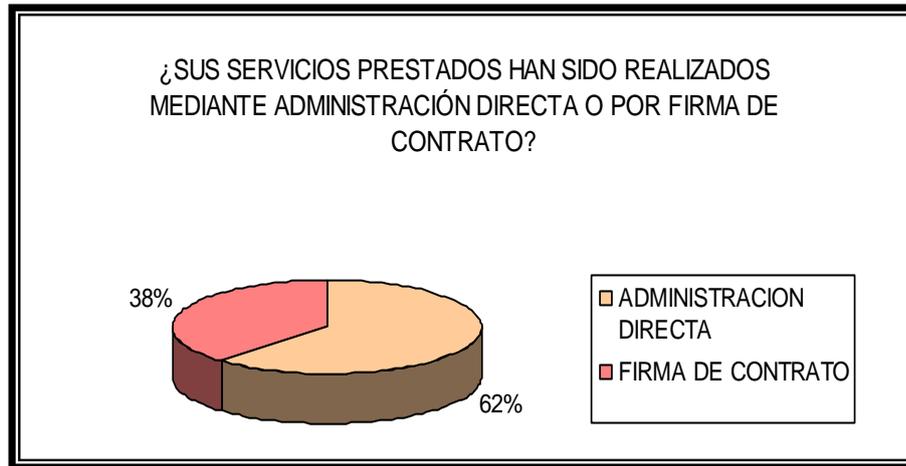
Por otro lado el 56% de los encuestados afirman no conocer la tramitación de su cheque, ya que lo consideran como un proceso interno del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; así como manifiestan que el tiempo en que ellos tardan en recibir su cheque varía de 1 a 6 meses; mientras que el 14% de los proveedores encuestados decidieron no emitir ningún comentario.

Sin embargo al realizar el estudio de campo se pudo determinar que el porcentaje que tiene conocimiento del proceso de tramitación del cheque, corresponde a los proveedores que ofertan productos continuamente y que sus costos no son elevados, es por ello que los pagos a éstos se los efectúa de manera rápida.



10.- ¿Sus servicios prestados han sido realizados mediante administración directa o por firma de contrato?

Gráfico 3.36.



Fuente: Encuestas a Proveedores del Municipio de Salcedo

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

En cuanto a sí los servicios prestados al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo son realizados mediante administración directa o por firma de contratos; el 62% de los proveedores encuestados respondieron que se lo hace mediante Administración Directa; mientras que el 38% de los encuestados dicen que lo hacen por firma de contrato.

Para nuestro análisis se tomo en cuenta que la Administración Directa, se refiere a cotizaciones de precios y comunicación verbal; por lo que se puede apreciar mediante el **gráfico 3.35** que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo trabaja mediante Administración Directa, esto es que el proveedor municipal solicita cotizaciones de los bienes, materiales, suministros ha adquirirse. Por otro lado también se puede identificar que el 38% que corresponden a la firma de contratos, se refiere a los contratistas para la ejecución de Obras de Infraestructura para la



colectividad salcedense, éstos debidamente calificados y aprobados según la Ley de Contratación Pública.

Análisis del Gobierno Nacional

En el país vivimos entre ajustes macroeconómicos y financieros a pesar de que los ingresos fiscales han ido aumentando, el Estado sigue tan pobre como antes; continúa reclamando más recursos y teniendo un déficit que puede volverse inmanejable; mientras tanto los ecuatorianos cada vez sentimos con más fuerza que los servicios recibidos no guardan relación con el aporte que hacemos. Pero lo grave es que, la deficiente situación financiera viene acompañada de un deterioro de la calidad de vida de los ecuatorianos, lo que no solo significa una desgracia desde el punto de vista personal, sino un costo importante para la sociedad.

El indicador de la política económica que influencia directamente en los Municipios es la Política Fiscal²⁵. Los cambios que se efectúan en el gasto o impuesto entran en el marco de la política fiscal, el gasto público es uno de los componentes del PNB, y éste es el primer indicador de bienestar económico global.

Por otro lado, los cambios en la presión fiscal influyen en las variables económicas globales de manera indirecta. Por ejemplo, la reducción de los impuestos hace que los ciudadanos dispongamos de una renta disponible superior, lo cual provoca un aumento del consumo personal y posiblemente de la inversión, pero tal reducción de los impuestos afecta de manera negativa a los gobiernos seccionales (Municipios) que necesitan de los ingresos tributarios y tasas para su funcionamiento. Sin embargo en etapas de bienestar económico los ciudadanos dispondrán

²⁵ Política Fiscal.- son los cambios que se dan entre el gasto e ingreso público (impuesto)



de una mayor renta, por lo que se verán obligados a pagar impuestos altos, aumentando así la recaudación fiscal y por ende favoreciendo a los organismos seccionales.

Los organismos seccionales por la “Ley Especial del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales”, reciben estos recursos que deben ser manejados de manera autónoma por dichos organismos para la ejecución de planes y proyectos de inversión para el Desarrollo Económico, Social y Cultural de conformidad con lo estipulado en la Constitución y las leyes, con excepción del gasto corriente²⁶.

El incumplimiento que se dé en la asignación de este porcentaje del Presupuesto del Estado será desfavorable para las actividades que desempeña el Municipio del Cantón Salcedo, ya que no se podría cumplir con los planes y proyectos que buscan el mejoramiento del nivel de vida de los salcedenses.

3.1.1. Indicadores de Gestión

INDICADORES²⁷

Son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno.

Las actividades que realizan las entidades del Sector Público requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en que grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

²⁶ Decreto Ejecutivo 776 Art. 4

²⁷ Auditoría de Gestión – Milton K Maldonado E.



Es importante tener muy en claro las siguientes interrogantes al definir los indicadores: ¿qué es lo que se va a medir?, ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿cuál es el propósito de la medición?; éstas interrogantes permitirán la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, lo que conlleva al compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o producto que ofrece la Dirección Financiera, y por ende permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la Dirección y sus objetivos prioritarios, además promueve adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia en la gestión pública.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada entidad, a través de un conjunto de indicadores claves.

A continuación se detallan los indicadores que nos permitirán determinar que tan eficiente y eficaz es el proceso administrativo de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo:



TABLA Nº 1

PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA EN EL GASTO CORRIENTE

1.- FÓRMULA (GPDF / GCA) * 100		
2.- CONSTRUCCIÓN		
VARIABLES	SIGLA	NOMBRE
Variable 1	GPDF	Gasto Personal Dirección Financiera
Variable 2	GCA	Gasto Corriente
3.- SOLUCIÓN DEL INDICADOR		
$(128.257,73 / 1.241.687,18) * 100$ = 10,33%		
4.- OBJETO DEL INDICADOR		
Conocer el porcentaje que representan los gastos en el personal de la Dirección Financiera, con respecto al Gasto Corriente.		
5.- LECTURA BÁSICA DEL INDICADOR		
A mayor valor del indicador, mayor incidencia de los gastos en personal de la Dirección Financiera en el Gasto Corriente.		
6.- OPERACIONALIZACIÓN		
Fuente: Presupuesto Municipal, Estados Financieros		
Unidad de Medida: Porcentajes		
Fecha de Corte: 31 de Diciembre 2005		
Elaborado por: Maribel Cruz - Paola Taco		

Con respecto a la participación de los gastos del personal de la Dirección Financiera, se obtuvo como resultado que el 10.33%, está asignado para los sueldos de la Dirección Financiera con respecto al Gasto Corriente, porcentaje medianamente bajo con relación a los otros rubros. [\(Ver Anexo 4\).](#)



TABLA Nº 2

CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.- FÓRMULA (GCPDF / GCRR.HH) *100		
2.- CONSTRUCCIÓN		
VARIABLES	SIGLA	NOMBRE
Variable 1	GCPDF	Gasto Capacitación Personal Dir.Financiera
Variable 2	GCRR.HH	Gasto Capacitación RR.HH
3.- SOLUCIÓN DEL INDICADOR (1.000,00 / 7.000,00) *100 = 14,29%		
4.- OBJETO DEL INDICADOR Conocer el porcentaje destinado a la capacitación de cada una de las Direcciones de la municipalidad		
5.- LECTURA BÁSICA DEL INDICADOR A mayor valor del indicador, mayor participación en capacitación de los empleados Municipales.		
6.- OPERACIONALIZACIÓN Fuente: Presupuesto Municipal Unidad de Medida: Porcentajes Fecha de Corte: 31 de Diciembre del 2005 Elaborado por: Maribel Cruz - Paola Taco		

Al analizar la capacitación de cada una de las Direcciones ([Ver Anexo 5](#)) se determinó que la Dirección Financiera, tiene un 14.29% de presupuesto asignado para la capacitación de sus empleados; por lo que mantiene un estándar con las otras Direcciones ha excepción de la Administración General, ya que su porcentaje duplica a las demás.



TABLA Nº 3

EMPLEADOS CAPACITADOS

1.- FÓRMULA (NECDF / TEDF) * 100		
2.- CONSTRUCCIÓN		
VARIABLES	SIGLA	NOMBRE
Variable 1	NECDF	Número Empleados Capacitados Dir. Financiera
Variable 2	TEDF	Total Empleados Dirección Financiera
3.- SOLUCIÓN DEL INDICADOR		
$(7 / 19) * 100$ = 36,84%		
4.- OBJETO DEL INDICADOR		
Medir el porcentaje de empleados capacitados con que cuenta la Dirección Financiera.		
5.- LECTURA BÁSICA DEL INDICADOR		
A mayor valor del indicador, mayor porcentaje de empleados capacitados de la Dirección Financiera.		
6.- OPERACIONALIZACIÓN		
Fuente: Encuestas empleados Dirección Financiera (Gráfico 3.13) Unidad de Medida: Porcentajes Elaborado por: Maribel Cruz - Paola Taco		

En cuanto a la capacitación de los empleados de la Dirección Financiera, se obtuvo que apenas el 36.84% reciben capacitación alguna para el mejor desempeño de sus actividades. Por otro lado como se puede observar en el indicador anterior \$1.000,00 equivale al 14.29%, es decir, que éste porcentaje cubre la capacitación para todo el personal de la Dirección Financiera; pero al realizar un análisis se determinó en cuanto a las personas capacitadas, que no se utilizó todo el presupuesto designado para la capacitación, lo que quiere decir que, solo se utilizo \$368,09.



TABLA Nº 4

ORDENES DE PAGO

1.- FÓRMULA (OPE / TOPE) * 100		
2.- CONSTRUCCIÓN		
VARIABLES	SIGLA	NOMBRE
Variable 1	OPE	Ordenes de Pago Ejecutadas
Variable 2	TOPE	Total Ordenes de Pago Emitidas
3.- SOLUCIÓN DEL INDICADOR		
$(188 / 253) * 100$ = 74,31%		
4.- OBJETO DEL INDICADOR		
Determinar en porcentajes el grado de eficiencia en la ejecución de ordenes de pago que realiza la Dirección Financiera del Gobierno Municipal de Salcedo		
5.- LECTURA BÁSICA DEL INDICADOR		
A mayor valor del indicador, mayor grado de ejecución de Ordenes de Pago con respecto a lo planificado por la Dirección Financiera en base al presupuesto establecido.		
6.- OPERACIONALIZACIÓN		
Fuente: Sección Contabilidad, Secretaria General Unidad de Medida: Porcentajes Fecha de Corte: Del 1al 31 de Diciembre 2005 Elaborado por: Maribel Cruz - Paola Taco		

En lo que respecta al total de las Órdenes de Pago emitidas en el mes de Diciembre se obtuvo que del 100% de eficiencia que debe tener la Dirección Financiera en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria, el 74,31% son ejecutadas. Por otro lado se puede observar que el nivel de eficiencia no es alto ya que no se están cumpliendo con las metas propuestas. [\(Ver Anexo 6\)](#)



TABLA Nº 5

EQUIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA

1.- FÓRMULA (TESFDF / TEDF) * 100		
2.- CONSTRUCCIÓN		
VARIABLES	SIGLA	NOMBRE
Variable 1	TESFDF	Total Empleados Sexo Femenino Dir. Financiera
Variable 2	TEDF	Total Empleados Dirección Financiera
3.- SOLUCIÓN DEL INDICADOR		
(11 / 19) * 100 = 57,89%		
4.- OBJETO DEL INDICADOR		
Determinar el porcentaje de empleados de la Dirección Financiera de sexo femenino, con respecto al total de empleados de la Dirección.		
5.- LECTURA BÁSICA DEL INDICADOR		
A mayor valor del indicador, mayor proporción de empleados de sexo femenino		
6.- OPERACIONALIZACIÓN		
Fuente: Sección Recursos Humanos Unidad de Medida: Porcentajes Elaborado por: Maribel Cruz - Paola Taco		

En lo que tiene que ver con la equidad de género se puede observar que en el área de estudio, la mayoría de empleados corresponden al sexo femenino con un porcentaje del 57,89%; lo que quiere decir que no existe discriminación a las mujeres, ya que no necesariamente se tiene que ser del sexo masculino para ocupar cargos importantes o de mayor responsabilidad. Por lo tanto existe una igualdad de género.



3.2 Ámbito Económico - Financiero

En el capítulo anterior hemos visto como la Dirección Financiera ejecuta las tareas que son de su responsabilidad, la relación existente con las demás Direcciones dentro de la Institución; así también, se vio como el control es fundamental dentro de todas las actividades y más aún si lo vemos desde el punto de vista de la mejora, tendiendo a la calidad y cero defectos.

Con estos antecedentes se desarrolla una evaluación a los procesos, con la finalidad de determinar la situación actual de la Dirección Financiera y su Relación con las otras Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Para mejor comprensión conviene realizar la evaluación de los procesos en forma gráfica mediante la estructura de Flujogramas, considerando las actividades que ejecutan la Dirección Financiera, y la relación que tiene con las demás Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Así pues comenzaremos por graficar las tareas que implican a un proceso de registro, considerando todo lo tratado en el capítulo II, esto es Ingresos Gastos y elaboración de Estados Financieros, para lo cual utilizaremos la siguiente simbología:



SIMBOLO

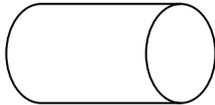
SIGNIFICADO



INICIO / FIN.- Indica el principio o el fin del flujo. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin.



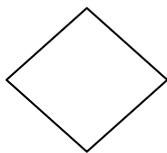
DOCUMENTO.- Se utiliza éste símbolo par indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.



FICHERO / REGISTRO.- Se utiliza este símbolo para representar un archivo común y corriente de oficina



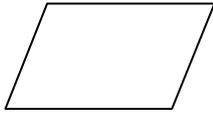
PROCESO / OPERACIÓN.- Se utiliza este símbolo para cualquier clase de actividad, normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.



DECISIÓN.- Se coloca un diamante en aquel punto del proceso, en el cual deba tomarse una decisión (por ejemplo, SI – NO; VERDADERO – FALSO)



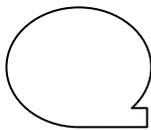
LISTADO O CINTA PERFORADA.- Se utiliza este símbolo para representar cualquier tipo de procedimiento.



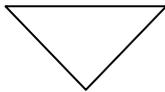
INFORMACIÓN.- Se utiliza este símbolo para representar elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.



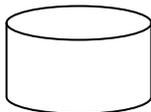
CONECTOR: CIRCULO PEQUEÑO.- Se emplea un círculo pequeño con una letra o número dentro del mismo, para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo.



CINTA MAGNÉTICA.- Se utiliza este símbolo para representar cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.



ARCHIVO.- Se utiliza este símbolo para guardar un documento en forma temporal o permanente.



DISCO MANÉTICO.- Este símbolo sirve para guardar la información en el disco duro procesada en la unidad central de proceso (cpu).



Procesos de la Dirección Financiera

Consideramos en primer lugar las actividades de Ingresos Corrientes desde el momento en que se inicia el proceso, hasta su registro que se realiza en la Dirección Financiera:

Actividades de Ingreso

Los **ingresos por transferencias corrientes** otorgadas por el Gobierno Nacional a favor de Municipios son autorizados por el Ministerio de Finanzas y depositados mensualmente en la cuenta corriente del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo a través del Banco Central, una vez que la Sección de Contabilidad recibe el estado bancario por parte del Banco, procede al registro en el sistema de manera inmediata. Por otra parte la elaboración de los Estados Financieros se los realiza al final de cada periodo económico con sus respectivas copias. **(Flujograma 3.1)**

Cabe mencionar que no se puede determinar con exactitud el tiempo de ejecución de esta actividad de ingreso, debido a que en lo que respecta a la Sección de Contabilidad se detectó que existe un retraso en el ingreso de los datos al sistema.



Flujograma 3.1.



Los ingresos provenientes del cobro por **Impuestos al Predio** (Ingresos Corrientes Tributarios) son importantes y su proceso se inicia en la Dirección de Avalúos y Catastros en donde elaboran el relevamiento predial en el que determinan el avalúo, este proceso tarda once meses; luego es remitido a rentas en un mes a través de una cinta magnética.

La sección de Rentas a su vez se encarga del cálculo del impuesto aplicando los artículos 315 al 335 de la Ley de Régimen Municipal en un lapso de tiempo de una semana, estos datos son enviados en diskettes a Tesorería que es la encargada de recaudar y remitir diariamente la documentación (Boletín de Ingreso) elaborada en forma manual a Contabilidad para el registro pertinente. **(Flujograma 3.2)**



FLUJOGRAMA 3.2



Dentro de los Ingresos Corrientes no Tributarios las municipalidades en general tiene a su cargo el control de las transferencias de dominio, por lo que hemos considerado conveniente detallar los impuestos que se causan cuando las propiedades cambian de dueño:

Ingresos por Alcabala, Plusvalía y Registro que se originan cuando el contribuyente adquiere una propiedad que debe ser evaluada por la Dirección de Avalúos y Catastros, reteniendo el avalúo en Rentas para la liquidación de los impuestos causados, que serán determinados de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal, para que posteriormente sean recaudados en Tesorería y remitidos a Contabilidad para su registro.

Todo este proceso se lo realiza en tres días debido a que la Sección de Contabilidad no se encuentra igual en el registro de la información, ya que los documentos elaborados en la Sección de Tesorería son entregados al siguiente día. **(Flujogramas 3.3 y 3.4)**



FLUJOGRAMA 3.3



FLUJOGRAMA 3.4



Los **Ingresos por Arrendamiento** de puestos en los mercados están considerados dentro de los Ingresos No Tributarios (ingresos sobre la propiedad) y su proceso se realiza así:

El trámite se inicia cuando el interesado necesita el local y realiza la solicitud dirigida al Alcalde, esta solicitud es receptada y enviada el mismo día por la Oficina de Administración de Mercados, que es la encargada de adjudicar previa la autorización del Alcalde, éste envía a la Procuraduría Sindica para que proceda a la Elaboración del Contrato de Arrendamiento, luego de que el adjudicatario haya depositado en Tesorería por concepto de garantía el valor de 4 cánones de arrendamiento, que serán devueltos una vez restituido el local y comprobado que no tenga obligaciones pendientes con la Municipalidad.

En base a la copia del contrato emitida por la Procuraduría Sindica a la Sección de Rentas, ésta procede a la emisión de títulos por arriendo y los envía a Tesorería para su recaudación, y ésta a su vez envía la documentación a la Sección de Contabilidad para su registro. **(Flujogramas 3.5a1 y 3.5a2).**

Se da por adjudicación directa cuando el interesado solicita al Administrador de Mercados el arrendamiento de un puesto, éste verifica la disponibilidad del puesto; y se le concede al interesado un plazo de un mes para que realice las ventas, para luego con la copia de la cédula registrar sus datos en la lista de todos los vendedores del mercado (en base a una copia del acta de adjudicación preparada por la Oficina de Administración de Mercados), y remitir a rentas para la elaboración de títulos por arrendamiento de puestos, y éste envía a Tesorería para la recaudación que se lo realizará mensualmente; y a Contabilidad para el registro. **(Flujograma 3.5b)**



FLUJOGRAMA 3.5a1



FLUJOGRAMA 3.5a2



FLUJOGRAMA 3.5b



En lo que respecta a las fuentes de financiamiento, el Banco del Estado acredita a la cuenta corriente Municipal, para que ésta pueda cumplir con las obligaciones que tiene pendientes; este proceso es el mismo que se da en el **flujograma 3.1**

A continuación se proponen los flujogramas correspondientes a los procesos de los Egresos que realiza el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, considerando para el efecto los más significativos; por lo que los gastos corrientes se clasifican en los siguientes grupos:

1.- Por Remuneraciones

Para el pago de remuneraciones el proceso se inicia cuando: la Asociación Municipal, el IEES, el Inspector de Obras Públicas y el Jefe de Personal remiten a la Sección de Contabilidad las asistencias de empleados y trabajadores, acciones de personal por concepto de vacaciones, ingreso de nuevo personal, multas por amonestaciones, salidas de personal, Préstamos al IEES, Créditos con otras instituciones, Sindicatos y Asociaciones. Todos los responsables de proporcionar la información a la Sección de Contabilidad, para preparar los roles de pago lo hacen en un lapso de tiempo variable desde el 20 hasta el 23 de cada mes.

La Sección de Contabilidad en el transcurso de 2 días ordena la documentación y verifica que se encuentre completa para realizar el ingreso de datos correspondientes a Ingresos y Egresos de cada uno de los empleados y trabajadores por funciones y programas; por otro lado la elaboración de roles de pago son realizados en 8 días, los mismos que son revisados por el Contador General o su delegado, previo al ingreso en el Sistema Integrado.



Al ingresar los datos al sistema se realizan los asientos de Diario, considerando a los empleados y trabajadores como sujetos de transferencia directa a libretas de ahorro; y a los trabajadores y empleados por contrato se los paga mediante cheques, luego de efectuada la transferencia al Banco de Fomento, ésta se efectiviza en 48 horas.

El momento que se efectúa la transferencia al Banco, la Sección de Contabilidad remite a Tesorería dos ejemplares de roles de pago a fin de que sean legalizados con la firma de los empleados y trabajadores, aceptando el valor cobrado por concepto de sueldos y jornales. **(Flujogramas 3.6a1 y 3.6a2).**



FLUJOGRAMA 3.6a1



FLUJOGRAMA 3.6a2



2.- Pago Por Servicios

Estos pagos se efectúan por conceptos de servicios que recibe el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo como son: luz, agua, teléfono, publicidad y propaganda, emisión de especies, mantenimiento de equipo y maquinaria, mantenimiento de vehículos, Estudio y Diseño de Proyectos, viáticos. A continuación se presentan dos ejemplos:

a.- Publicidad y Propaganda

Los servicios de publicidad y propaganda que prestan las diferentes emisoras y la televisión se realizan mediante la suscripción de contratos anuales, mientras que la realizada por la prensa el pago se efectúa mediante facturas.

El trámite de estos pagos se inicia cuando las emisoras presentan sus ofertas en la Dirección de Desarrollo Organizacional, en la cual el relacionador público presenta al Alcalde las ofertas y coordinan en conjunto para la formulación de contratos en programas radiales y/o televisivos que convengan a la Institución; luego el oferente presenta el contrato por el tiempo estipulado.

En la Dirección de Desarrollo Organizacional, los contratados presentan facturas mensuales detallando los programas realizados; estas facturas son remitidas mediante oficio a la Secretaría General; de aquí pasan a la Dirección Financiera, el Director Financiero autoriza los pagos y envía a la Sección de Contabilidad para el registro contable y elaboración de los comprobantes cheques que son remitidos a la Sección de Tesorería para los pagos a los beneficiarios. **(Flujogramas 3.7a1 y 3.7a2)**



FLUJOGRAMA 3.7a1



FLUJOGRAMA 3.7a2



3.- Pagos por adquisiciones de Suministros y Materiales.

La adquisición de suministros y materiales para el cumplimiento de las labores en las Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, están a cargo del proveedor municipal, el procedimiento es el siguiente:

Las adquisiciones inferiores a 5 SMVG se lo realizan directamente a un proveedor local y su adquisición es inmediata, pero si su monto supera a los 5 SMVG se solicita tres cotizaciones a proveedores locales o provinciales que lo realiza en 2 días, se elabora un cuadro comparativo que aprueba el Director Financiero en ese momento. Luego de seleccionar la mejor oferta, el proveedor municipal elabora una Nota de Pedido que conjuntamente con la factura remite a la Sección de Contabilidad para verificar si existe la partida necesaria; posteriormente se envía a Secretaría para que se realice la Orden de Pago que es firmada por el Alcalde.

La Dirección Financiera por su parte revisa y sumilla los documentos, y envía a la Sección de Contabilidad para que con la Orden de Pago proceda al registro de Diario Integrado y Mayor para la obtención del Comprobante Cheque y comprobante parcial de Egresos, los que son enviados a Bodega en la cual se elabora la Nota de Ingreso a Almacén para el control de Inventarios.

La nota de ingreso una vez firmada por el encargado de bodega, es adjuntada a los otros documentos para ser enviada a Tesorería para el pago (**Flujogramas 3.8a1 y 3.8a2**). Todo el proceso descrito anteriormente tiene un tiempo de duración de 2 días, a excepción de la firma en la Orden de Pago por el Alcalde (disponibilidad de tiempo) y el pago del cheque en Tesorería (secuencia de pago de los cheques y término de partida presupuestaria).



FLUJOGRAMA 3.8a1



FLUJOGRAMA 3.8a2



Los gastos de capital más comunes en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo son: por adquisición de bienes muebles y amortización de la deuda.

1. Pago por adquisición de Bienes Muebles.

Para los pagos que la municipalidad realiza por la adquisición de equipos, muebles, maquinarias, vehículos, repuestos sigue un procedimiento similar a los detallados en los **Flujogramas 3.8a1 – 3.8a2** con la diferencia de que las tres cotizaciones mínimas (en especial en la adquisición de herramientas y repuestos), las exige el Director Financiero al Proveedor cuando el costo - beneficio lo justifique, y no cuando supera las \$ 20 como en el costo de suministros.

2. Pagos por Amortización Deuda Pública Interna.

Los valores que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo paga por concepto de amortización de la Deuda, se realizan por Debitos directos de la cuenta Municipal, el registro se realiza con los comprobantes que entrega el banco mediante el estado de cuenta. **(Flujograma 3.9)**



FLUJOGRAMA 3.9



En el caso de los gastos de inversión, en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo los más comunes son por expropiación de inmuebles para ejecución de obras, y la ejecución de obras mediante contratos suscritos con terceras personas:

1. Pago por la adquisición de Inmuebles.

En este rubro, el presupuesto municipal contempla las expropiaciones de terrenos para la ejecución de obras, el proceso inicial lo realiza la Dirección de Planificación en la ejecución del plan vial (aquí se verifica si la propiedad tiene afectación).

De conformidad con el plan vial, la Dirección de Obras Públicas al momento de ejecutar la obra verifica si la propiedad esta afectada, si es así, solicita inmediatamente al Alcalde se proceda a expropiar para poder ejecutar la obra.

El Alcalde por su parte envía a Procuraduría Sindica para que realice la declaratoria de utilidad Pública.

Procuraduría Sindica, solicita informes a Avalúos y Catastros sobre el avalúo del bien y a la Dirección Financiera de la existencia presupuestaria para el pago, con estos documentos realiza la declaratoria de utilidad pública y envía al Consejo Municipal para su aprobación. Si el Consejo aprueba inmediatamente inicia el juicio de expropiación y envía a la sala de sorteos para la providencia de ley.

Luego de obtener la Orden de ocupación, Procuraduría Sindica procede a inscribir la demanda en el Registro de la Propiedad y espera la sentencia **(Flujograma 3.10a1 y 3.10a2)**.



FLUJOGRAMA 3.10a1



FLUJOGRAMA 3.10a2



2. Pago por contratos para ejecución de obras.

Para la ejecución de una obra, ésta debe estar contemplada dentro del presupuesto municipal, el procedimiento que sigue para el pago es el siguiente:

La Dirección de Obras Públicas prepara documentos precontractuales que consta de Planos Estructurales, Especificaciones Técnicas, Cronograma de Actividades, Lista de Equipos y Presupuesto con el respectivo análisis unitario de precios, todos estos documentos se los realiza en el lapso de tiempo de una semana hasta 1 mes dependiendo del tamaño de la obra.

Cuando la ejecución de la obra es por contrato se procede de acuerdo al Art. 4 de la Ley de Contratación Pública así:

- a. **Licitación** cuantía superior a 10.000 SMVG.
- b. **Concurso público de ofertas** superior a 4.000 SMVG e inferior a 10.000 SMVG.

Luego se envía al Alcalde, el cual procede a contratar de la lista de proveedores (Arquitectos o Ingenieros) a la persona que se le adjudicará la obra, y remite a Procuraduría Sindica para la elaboración y suscripción del contrato (firman Alcalde, Procurador Sindico y Contratista).

Por su parte la Dirección de Obras Públicas fiscaliza la obra y de acuerdo con el avance físico tramita planillas para el pago, concluida la obra realiza la liquidación de reajustes de precios de haber lugar, se suscribe el Acta de Entrega Recepción Provisional, y luego de 6 meses se procede a la elaboración del Acta de Entrega Recepción Definitiva.



La Sección de Contabilidad con documentación definitiva remitida por Procuraduría Sindica y la Dirección de Obras Públicas a través de la Dirección Financiera, procede a la revisión y elaboración de Comprobante Cheque y Comprobante Parcial de Egresos del anticipo y planillas de obra y envía a Tesorería para el pago, así también luego de revisada el Acta de Entrega Recepción Provisional se realiza la devolución del 5%, Fondo de Garantía proporcionada por el contratista en una póliza de acuerdo a los descuentos realizados en cada planilla de obra y reajustes de precios **(Flujogramas 3.11a1, 3.11a2 y 3.11a3)**



FLUJOGRAMA 3.11a1



FLUJOGRAMA 3.11a2



FLUJOGRAMA 3.11a3



3.2.1. Indicadores Financieros

Para conocer en términos numéricos monetarios la situación del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, es conveniente realizar un análisis e interpretación de los indicadores financieros para el cumplimiento de objetivos y metas, no solo de la Dirección Financiera sino también de la entidad, así como también de la colectividad salcedense.

La interpretación de los indicadores financieros consiste en la determinación y emisión de un juicio conjunto de criterios personales relativos a los conceptos, cifras y demás información presentada en los Estados Financieros del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; dichos criterios se logran por medio del análisis cuantitativo de diferentes parámetros de comparación basados en técnicas o métodos ya establecidos.

Además la interpretación de los indicadores es sumamente importante para cada una de las actividades que se realizan dentro del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, ya que por medio de éstos los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo; por esto el análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para luego llegar a un estudio posterior; por esto a las cifras obtenidas se les debe dar la importancia que se merece, ya que éstas simplificarán las acciones a tomar.

A continuación se puntualizan algunos indicadores que ha nuestro criterio nos permitirán determinar cual es la Situación Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, ya que en el cálculo de los indicadores no solo se ha tomado en cuenta a la Dirección Financiera, sino a todo el Municipio debido a la Relación existente entre la Dirección Financiera y las otras Direcciones.



TABLA Nº 6
ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	RELACION	VALORES	SITUACION OPTIMA	SITUACION MUNICIPAL
AUTONOMIA	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	1.186.284,46	Mayor a 80%	39
		3.062.273,82		
DEPENDENCIA	$\frac{\text{Ing. por Transf.}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	1.967.068,86	Menor a 20%	55
		3.062.273,82		
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$	1.186.284,46	Igual o mayor a 1	0.9
		1.256.630,50		
AUTOSUFICIENCIA MINIMA	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gtos. Remuneraciones}}$	1.186.284,46	Mayor a 1	1.2
		959.909,83		
VOLUMEN DE OBRAS EJECUTADAS	$\frac{\text{Gto. Inversión}}{\text{Gasto total}} \times 100$	1.777.010,32		49
		3.602.273,82		
INGRESO PERCAPITA	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Población Total}}$	1.186.284,46		23
		51.304		
EGRESO PERCAPITA POR INVERSIONES	$\frac{\text{Gtos. Inversiones}}{\text{Población Total}}$	1.777.010,32		35
		51.304		

Fuente: Indicadores del año 2005 tomados de la cédula presupuestaria

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

AUTONOMIA.- La municipalidad ha venido generando recursos propios de una forma fluctuante durante los últimos dos años. El aporte municipal en el año 2004 fue de 31%, mientras que en el año 2005 es de 39%; notándose que los ingresos por concepto de autogestión han obtenido un incremento. Los ingresos propios deben ser superiores al 80% y la



municipalidad tiene un indicador del 39% lo cual dista mucho de lo requerido para llegar a ser una Institución autónoma.

DEPENDENCIA.- Como resultado de un incremento en la generación de recursos propios, la dependencia financiera de la municipalidad con respecto a las transferencias del Gobierno Central ha sufrido variaciones en los dos años siendo éstas del 57% en el año 2004 y 55% en el año 2005. La municipalidad no puede tener todavía independencia financiera ni autonomía por lo que, se recomienda que la municipalidad propenda a incrementar los ingresos propios a través de la recuperación de cartera vencida cobrando a usuarios ilícitos de ciertos servicios públicos, los mismos que no han sido recuperados, ya que en lo que respecta al predio rústico se viene manejando un catastro lleno de errores y deficiencias.

AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA.- Este indicador refleja que en la ejecución presupuestaria del 2005, cada dólar de gasto corriente fue financiado con recursos propios, es decir, que la municipalidad no alcanza al mínimo para desenvolverse con capacidad de maniobra adecuada permitiendo el pago de salarios y materiales utilizados en la administración municipal; así como en la operación y mantenimiento de los servicios públicos. Se debe propender a controlar el gasto corriente o incrementar los ingresos propios.

AUTOSUFICIENCIA MINIMA.- Debe ser mayor a 1, por lo que se puede observar claramente que los ingresos propios generados en relación al gasto en remuneraciones es mayor, es decir, que en el año 2004 tuvo una autosuficiencia alta de 2.5% y en el 2005 de 1.2%. Ésta disminución del 1.3%, se debe a la falta de políticas para el cobro de impuestos incrementando así la Cartera Vencida, lo cual no permite generar de



manera satisfactoria los ingresos propios del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

VOLUMEN DE OBRAS EJECUTADAS.- Se puede ver claramente que el gasto en la ejecución de obras de inversión de la municipalidad en el año 2004 con relación al gasto total (gasto corriente + gasto de inversión + gasto de capital) es del 61%, mientras en el año 2005 representa un 49% lo que indica que el gasto en obras de inversión no es eficiente ya que no llegan a ser del 100% como se presupuesta inicialmente. Esto se debe a que en algunas ocasiones las personas faltan a su ética profesional, ingresando nuevas obras que no se encuentran plasmadas en el Presupuesto Inicial; ocasionando así que no se lleven a cabo las obras programadas con anterioridad.

INGRESO Y EGRESO PER CAPITA.- Los 23 dólares que cada uno de los habitantes del cantón aporta a la municipalidad, ésta le devuelve en términos de servicios, 35 dólares por habitante.

3.3. Análisis del FODA

El análisis del FODA es una herramienta que permite tener un conocimiento más profundo de la institución acerca de sus aspectos fuertes y débiles, así como amenazas y oportunidades que se presentan e incurren en el logro de los objetivos establecidos.

FORTALEZAS (Interno).- Capacidades esenciales que posee una empresa o entidad de tal manera que brinden un servicio de calidad a la ciudadanía.



DEBILIDADES (Interno).- Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente al servicio que se pretende ofrecer, pueden ser recursos de los que carece, habilidades, actividades que no desarrolla positivamente.

OPORTUNIDADES (Externo).- Son aquellos factores que de una u otra manera resultan positivos y benefician a una entidad y se los puede descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, de tal forma que, dan una ventaja ante el contribuyente ofreciendo un servicio de calidad.

AMENAZAS (Externo).- Estos factores provocan una situación desfavorable, provienen del entorno pueden producir un desequilibrio en la permanencia de la entidad.

Una vez realizado el análisis situacional de la Institución, se procede al diagnóstico del FODA de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

ANALISIS DE LAS FORTALEZAS (Factor Interno)

Para los empleados de la Dirección Financiera, los aspectos que constituyen las fortalezas más sobresalientes de esta Dirección, de acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la misma [\(Ver Anexo 1.2\)](#) son:

- El conocimiento de su Jefe Inmediato superior, al cual puede dirigir sus quejas e inquietudes.
- La buena coordinación entre sus compañeros de trabajo y sus Jefe, para el cumplimiento de proyectos y programas.



- El buen ambiente de trabajo para el desempeño laboral óptimo.
- La opinión de los empleados es considerada para la toma de decisiones.

Estamos de acuerdo con los empleados de la Dirección Financiera que para poder desarrollar de mejor manera las actividades laborales, es necesario contar con un ambiente de trabajo satisfactorio así como la opinión de los empleados, lo que permitirá el intercambio no solo de ideas, sino de información; las mismas que puedan agilizar los trámites y de esta manera brindar un servicio no solo eficiente sino eficaz a la colectividad. En cuanto al conocimiento del Jefe inmediato superior es importante saber a quien dirigirse, y quien delega las funciones, ya que, de esta manera no se tendrá el inconveniente de tener que obedecer a dos Jefes lo que puede ocasionar retrasos en las actividades a ejecutarse.

ANALISIS DE LAS DEBILIDADES (Factor Interno)

- La principal debilidad que los empleados de la Dirección Financiera consideran, es la inexistencia de un Orgánico Funcional. [\(Ver Anexo 1.2\)](#)
- Otra debilidad que ellos consideran, es la falta de capacitación a todo el personal de la Dirección Financiera. [\(Ver Anexo 1.2\)](#)
- Otro factor negativo para el desempeño de la Dirección Financiera es, la repetición en la ejecución de funciones tanto en la Sección de Contabilidad como en la de Tesorería. [\(Ver Anexo 1.1\)](#)



Al igual que los encuestados, consideramos que una de las principales debilidades es la falta de un Orgánico Funcional que no refleja claramente la expansión, crecimiento y por ende la falta de conocimiento de las funciones que debe realizar el personal que labora en la Dirección Financiera para el buen desempeño de la misma; otra debilidad fundamental que necesita ser enmendada en forma inmediata es la falta de capacitación a todo el personal de la Dirección Financiera, ya que según la información que arrojó las encuestas, dio como resultado que las personas que reciben mayor capacitación, son los Jefes de las secciones que componen la Dirección Financiera.

ANALISIS DE OPORTUNIDADES (Factor Externo)

Las principales oportunidades que arrojó como resultado las encuestas realizadas a las Direcciones y a los proveedores [\(Ver Anexo 2 y 3\)](#) son:

- Base de datos de actualización para proveedores, según determina la Ley.
- Las Direcciones cuentan con buena estructura física para el desempeño de sus funciones.
- Profesionales con experiencia
- Se cuenta con Valores Corporativos.

Consideramos que todas las oportunidades descritas anteriormente deben ser aprovechadas por la entidad para que de esta manera el Municipio sea fuerte frente a posibles casos fortuitos.



En cuanto al conocimiento de Valores Corporativos de la entidad, según el resultado de las encuestas la mayor parte de los factores externos afirman que sí tienen conocimiento de éstos (Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo).

Por otro lado una de las oportunidades que fortalece a todo el Municipio es su personal, que al no tener un Orgánico de Funciones al cual regirse, sabe manejarse en base a su experiencia; y de esta manera cumple con sus funciones desempeñándose de la mejor manera.

ANALISIS DE AMENAZAS (Factor Externo)

Según los resultados de las encuestas a los Jefes de las Direcciones y Proveedores del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, las principales Amenazas que afectan, no solo a la Dirección Financiera sino al funcionamiento de la Entidad son:

- Falta de políticas, funciones y reglamentos bien definidos.
- Resistencia al mejoramiento continuo.
- Falta de Coordinación con la Dirección Financiera.
- Deficiencia en la agilidad de trámites.
- Falta de cortesía en atención al público al dar información.

Todas y cada una de estas amenazas debe ser tomadas en cuenta, y para poder combatirlas se deben formular estrategias, para que de esta manera eviten un impacto negativo contar los objetivos y metas



establecidos por el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo. Es por estas falencias detectadas, que en la actualidad el Municipio se caracteriza por ser una entidad débil que carece de Marco Legal apropiado, en el cual se establezcan las funciones, atribuciones, responsabilidades y obligaciones que corresponden a cada uno de los miembros de las Direcciones del Municipio de Salcedo; y para ello se requiere de manera urgente la Difusión de un Orgánico Funcional.

Por otro lado los factores ajenos a la entidad (proveedores), también deben ser considerados como una parte fundamental de la entidad, ya que de ellos dependerá la buena imagen de la entidad; y para ello se debería capacitar al personal en cuanto a relaciones humanas.



MATRIZ DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO



MATRIZ DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO



MATRIZ DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO



MATRIZ DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO



La investigación realizada ha permitido detectar una conducta institucional que se ha mantenido en un estado latente, con ausencia de manuales, objetivos, estrategias, tácticas, políticas y un control adecuado que permita evaluar oportunamente la gestión administrativa de la Dirección Financiera, procedimientos necesarios para la toma de decisiones que conduzcan al fortalecimiento de una estructura organizacional sólida y eficiente.

Establecido en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. La falta de un Orgánico Funcional puede dar como resultado la inestabilidad interna entre empleados y directivos en la ejecución de sus funciones, debilitando la gestión de dirección; y en su lugar a buscar un esquema basado en la experiencia para poder continuar con sus actividades.

Dentro del proceso administrativo, la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo no ha implementado mecanismos de planificación que partan de la definición de una misión y visión institucional, estableciendo metas, objetivos, estrategias, políticas y actividades que cumplan con la misión y visión previstas; por lo que se considera necesario realizar una auditoria de trabajo a cada empleado y trabajador.



MATRIZ DEL ÁMBITO ECONÓMICO - FINANCIERO



MATRIZ DEL ÁMBITO ECONÓMICO - FINANCIERO



MATRIZ DEL ÁMBITO ECONÓMICO - FINANCIERO



Lo que se puede observar claramente en esta matriz es, que no existe integración entre Tesorería y Contabilidad en lo que respecta a las recaudaciones, haciéndose así deficiente el cobro de impuesto y por ende el ingreso de dinero al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo. Otra de las dificultades es el cobro del impuesto al Predio, ya que las actualizaciones se las realizará cada dos años a partir del 2005, y en ese lapso de tiempo pueden darse casos fortuitos.

Por otro lado, la falta de recursos hace que el Director Financiero revise continuamente el archivo pendiente de pago y autorice de acuerdo a la disponibilidad de recursos ha personas burocráticas, más no en base a las necesidades prioritarias o la urgencia que el caso amerite; lo que hace que se tome en cuenta más la decisión política, la misma que agiliza excesivos trámites burocráticos, y ocasionar que no se ejecuten todas las Obras presupuestadas y de cómo resultado un Municipio deficiente frente a la Colectividad salcedense.

En síntesis, lo que se pudo detectar en el estudio de este capítulo es, que algunos de los ingresos son automatizados, pero no se encuentran integrados totalmente. Igual cosa sucede con la liquidación de impuestos, ya que la Sección de Rentas no esta integrada en red con Tesorería para el cobro, esta integración tampoco se da con la Sección de Contabilidad, lo que hace que ésta dependa de reportes mensuales par su registro.

Los pagos por concepto de jornales se realizan en base al registro de asistencias de los quince primeros días de cada mes.

Para el pago de contratos y planillas de obras se observa que, tanto la Sección de Contabilidad como Tesorería revisan los requisitos requeridos en el contrato.



Por otro lado el sistema que se utiliza en la Sección de Contabilidad PROGFIM permite obtener: en el **Diario Integrado**

- Plan de cuentas.
- Diario General Integrado.
- Mayor General y Mayor Auxiliar.
- Conciliación Bancaria.
- Listado de cheques emitidos diariamente
- Auxiliares de beneficiarios.
- Auxiliares presupuestarios de ingresos y gastos.

En los **Estados Financieros:**

- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Ejecución Presupuestario.
- Estado de Resultados.
- Estado de Situación Financiera.
- Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos por partidas.
- Transferencias recibidas y otorgadas por la municipalidad.
- Resumen de grupos de Ingresos y Gastos.

En cuanto a los deberes que cumplen las personas que laboran en la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, cabe manifestar que no se encuentran asignadas adecuadamente, lo que impide que las personas puedan salir de vacaciones sin dificultad.

La capacidad técnica debe ser revisada evaluada y mejorada en todas las áreas. Se requiere elevar el nivel técnico sobre todo de los directivos, a fin de que la Institución pueda asumir los nuevos retos y roles que las Entidades Seccionales requieren para los procesos de descentralización



de competencias, por lo cual, es de vital importancia fortalecer los recursos técnicos humanos, económicos y financieros.

La capacitación al personal de la Municipalidad ha sido muy esporádica a través de las Instituciones Públicas como la AME, Contraloría, Fundación Natura y generalmente para el personal de la Dirección Financiera, Avalúos y Catastros, Planificación, Obras Públicas y Medio Ambiente.

La oficina de Recursos Humanos no es la que designa al personal que asistirá a la capacitación, sino el Alcalde. Complementando a esto el desinterés existente en algunos empleados para capacitarse.

Existe una relativa estabilidad en el personal del nivel directivo, ya que estos en su mayoría tienen una antigüedad de 1 año, por lo que la experiencia de este sector no es muy significativa, siendo más estable el personal de nivel operativo y administrativo, y de trabajadores; por lo que son el grupo de personas donde se concentra la mayor experiencia laboral.

La estabilidad laboral ha permitido que el municipio tenga un alto porcentaje de empleados y trabajadores mayores de 40 años de edad.

Existe un Sindicato el mismo que bajo las leyes de amparo laboral genera restricción en base a huelgas y paros generando interrupciones en sus respectivos trabajos, actos que vienen a generar un factor de retraso en las labores diarias, problemas en el ambiente laboral y en la calidad de prestación de los servicios públicos.

Existen algunos funcionarios con una actitud negativa, no están predispuestos a trabajar en equipo, el nivel de eficiencia es muy bajo, además existe indisciplina en la ejecución de labores provocando



descoordinación, atraso, desmotivación y negligencia en los demás empleados y trabajadores municipales.

El personal está mal distribuido, en algunas direcciones tienen demasiado personal y en otros falta.

Por otro lado los atrasos son muy frecuentes en los empleados para lo cual se ha sugerido reformar o crear un sistema de incentivos y premios a empleados y trabajadores; en algunos casos se necesita aplicar multas y castigos para poder ejercer las obligaciones y derechos de las personas que laboran no solo en la Dirección Financiera, sino en la municipalidad.

La comunicación entre direcciones es eventual, no existe reuniones entre las áreas que intervienen en el trabajo para planificar sus actividades, constituyéndose acciones aisladas de cada dirección y descontinuándose procesos importantes que generan retrasos en unos casos, conflictos y mala imagen institucional en otros.

En lo que tiene que ver con la infraestructura física, ésta no es muy buena (33% de los encuestados Jefes de Direcciones), ya que no se cuenta con el mobiliario indispensable para las oficinas como son archivadores, escritorios, sillones, útiles de oficina que son necesarios para un normal funcionamiento, y los que actualmente existen están deteriorados y no son funcionales como se requiere.

En la actualidad se están cambiando computadores nuevas con software actualizado, por las antiguas; sin embargo se recomienda que el personal cuente con un sistema de correo electrónico interno (Outlook), que brinde mayor comunicación interna y rapidez en el servicio a la comunidad. Para lo cual también consideramos necesario que se modernicen algunas



oficinas como: Personal y Recursos Humanos, Dirección Financiera, Dirección de Medio Ambiente y Servicios Públicos.

Como se pudo observar en las matrices de problemas, no ha existido evaluaciones por parte de la oficina de Recursos Humanos, ni de ninguna otra institución a los empleados, ya que no existe un sistema de evaluaciones reglamentado, tampoco ha existido delimitación de roles y funciones a cada empleado y trabajador.

No tienen un Orgánico Funcional, pero existe un orgánico estructural incompleto donde no constan algunas Direcciones que funcionan y laboran normalmente en la municipalidad.

Tienen un reglamento interno que no se aplica por decisiones políticas lo que impide delegar y descentralizar las responsabilidades a cada Dirección, definir roles y funciones de acuerdo a las verdaderas necesidades.

En lo que se refiere a la ejecución de obras se ha dado de forma clientelar, los ofrecimientos políticos primaron sobre las necesidades reales de la población, es por ello que el porcentaje de eficiencia no es tan satisfactorio como debe ser.

Por último se puede decir que la municipalidad de Salcedo ha mantenido Ordenanzas desactualizadas, el Concejo mediante resolución emite nuevas ordenanzas las cuales en su mayoría no son registradas en el Registro Oficial, motivo por el cual siguen prevaleciendo las antiguas.



CAPITULO IV

FACTORES QUE PUEDEN INCREMENTAR EL RIESGO EN EL CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA.

La meta del control interno en esta área de estudio se centra principalmente en el desarrollo consistente de objetivos y metas de la Dirección Financiera, identificación de los factores claves de éxito e información oportuna a la administración sobre el desempeño y las expectativas. Aunque el éxito no se puede asegurar, la administración deberá tener una seguridad razonable de ser alertada cuando los objetivos están en peligro o no están siendo conseguidos.

El logro de los objetivos es afectado por las limitaciones inherentes en todos los procesos; así como la toma de decisiones humana puede ser imperfecta, y pueden ocurrir rupturas a causa de fallas humanas tales como errores o equivocaciones sencillas.

Es prioritario en toda institución el incentivo y preparación del personal en las labores que están desempeñando, con la finalidad de perfeccionar los conocimientos teóricos sobre lo que cada uno debe ser para ser mejores cada día y ayudar a la entidad en la prestación de servicios con calidad.

Para conseguir el propósito de mejorar constantemente, no basta que las personas cumplan con sus labores, sino que cada una sepa hacia donde debe llegar en el objetivo de la entidad; para que esto ocurra es indispensable que los máximos directivos se preocupen de invertir en la capacitación del personal en todas sus áreas, así como también disponer



de los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades. Otra de las tareas que debe preocupar a los máximos directivos es la ubicación correcta del personal, es decir, que cada empleado sea ubicado en área de su competencia, puesto que de esta manera se logrará una mejor productividad.

4.1. Cambios en el Personal

Conociendo las labores que cumple una institución pública es posible manifestar que, para la contratación de personal nuevo la entidad debe establecer políticas y normas, ya que, el personal nuevo puede no entender la cultura de la entidad y centrarse solamente en el desempeño de actividades designadas, dando como resultado posibles desastres.

Por ello es necesario que el personal a contratarse deba ser el más calificado con un énfasis en instrucción formal, experiencia, destrezas, evidencia de integridad y conducta ética. Si a los empleados les falta destreza o conocimiento de alguno de estos factores pueden ser ineficaces en la realización de sus deberes asignados.

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CARGO Y COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA.

A través de este proceso se podrá conocer el perfil del personal idóneo para ocupar los distintos cargos de la Dirección Financiera, para que de esta manera el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo proyecte una buena imagen a la colectividad y pueda cumplir con sus metas. Para lo cual el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo deberá tener como políticas y normas en la contratación del personal el nivel de competencia



de cada individuo; por lo que sugerimos se fundamenten en dos tipos de competencias:

- a) **Competencias Personales.-** son factores relacionados con la instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión, habilidades de comunicación, dominio personal y conducta ética.

- b) **Competencias del Puesto.-** son factores relacionados con el rol del puesto, la responsabilidad y la toma de decisiones.

La valoración de los factores que describen los dos tipos de competencias es de 100 puntos, los mismos que se encuentran distribuidos; 70 puntos para las Competencias Personales y 30 puntos para las Competencias del puesto, estos puntos deberán ser evaluados mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias; las mismas que serán realizadas por la sección de recursos humanos en la contratación del personal.

Estos niveles de competencias y el perfil profesional se los sugiere con el fin de identificar los conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos de la persona que va a ocupar el puesto, los mismos que se detallan a continuación:

COMPETENCIAS PERSONALES

Instrucción Formal.- es el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto y adquiridos a través de la educación formal.

Experiencia.- alcanzada por el servidor en el tiempo de servicio prestado, en los diferentes roles y niveles ocupacionales.



Habilidades de Gestión.- competencia relacionada con la planificación y administración, trabajo en equipo y acción estratégica.

- **Competencia de la Planificación y Administración.-** define la capacidad de decisión sobre que tareas se deben realizar, la manera de efectuarlas y los recursos que se asignan, propiciando un nivel de consecución y los factores de supervisión para la verificación de su cumplimiento.
- **Competencia de Trabajo en Equipo.-** verifica la capacidad de realizar tareas en equipo, siendo corresponsables de los resultados y cuya labor es interdependiente.
- **Competencia de Acción Estratégica.-** verifica la capacidad que tiene el personal de entender a la organización y de asegurarse que sus acciones estén alineadas a los principios y valores organizacionales.

Habilidad de Comunicación.- competencia relacionada con la capacidad de transferir e intercambiar la información resultante de las operaciones organizacionales.

Capacidad de Dominio.- competencia del servidor relacionada con la capacidad de administrar su vida dentro del sistema laboral.

Innovación.- competencia relacionada con el diseño de métodos propios para evaluar y resolver problemas de manera eficiente.

Compromiso Organizacional.- competencia que tiene relación con la ejecución de una labor que realiza cada uno de los miembros de una organización.

Facilidad de redacción.- competencia relacionada con el grado de dominio de un conjunto de información y la forma de ejecutarlas.



Atención y Concentración.- competencia que permite explicar el éxito personal y profesional, que no depende únicamente del coeficiente intelectual, sino de una serie de factores como manejo de emociones, empatía y automotivación.

Ética Profesional.- competencia relacionada con las normas que los individuos deben poseer para el éxito de su carrera profesional.

Aptitud Verbal.- competencia que permite desarrollar actividades específicas de una manera más eficaz y con mejores éxitos.

Liderazgo.- competencia que indica la facultad y capacidad de asumir los retos en el cumplimiento de un rol.

Razonamiento Abstracto.- competencia relacionada con un conjunto psicomotricidades requeridas para ejecutar una función.

Autoconfianza.- competencia que permite responder de cierta manera a un objeto, fenómeno social o situación determinada.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

Responsabilidad.- competencia que determina la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Rol.- competencia que se le atribuye a la organización, procesos, puestos y servidores, orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.



Toma de decisiones.- competencia relacionada con la capacidad de análisis de los problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir las competencias organizacionales de cada proceso.

Confiabilidad.- competencia relacionada con la firmeza y seguridad de que lo encargado a un servidor estará seguro.

Entusiasta.- competencia relacionada con la activación del pensamiento, la imaginación, las habilidades, las destrezas y las actitudes, para favorecer una causa o ideal.

Optimista.- competencia que determina la serenidad en las personas a pesar de que exista algún problema.

Colaboración y cooperación.- competencia relacionada con el desarrollo personal basado en el apoyo de las personas, para que el individuo libere todo su potencial y haga óptimo su desempeño.

Adhesión a las normas y políticas.- competencia relacionada con el poder de adaptación a cualquier situación o condición, ya sea social o personal.

Manejo de conflictos.- competencia relacionada con el nivel de liderazgo que posee un individuo para la solucionar problemas.

Persistencia.- competencia que determina la firmeza y alcance de metas y objetivos de un individuo.

Autocontrol.- competencia relacionada con la evaluación de una misma persona en su lugar de trabajo.



Aptitud manipulativa.- competencia que permite determinar el conjunto de rasgos individuales diferenciadores (movimiento manual) que permiten desarrollar actividades específicas de una manera más eficaz y con mejores éxitos.

DIRECCIÓN FINANCIERA

Nombre del Cargo: Director Financiero
Nivel del Cargo: Dirección
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Auditor Público
 Economista
 Ingeniero Finanzas – Auditoría
Edad: Desde 25 años hasta 38 años.
Experiencia: Mínimo 3 años en actividades relacionadas con su profesión.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	HABILIDADES DE GESTIÓN	15	
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	10	
	CAPACIDAD DE DOMINIO PERSONAL	10	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	9	30
	ROL	8	
	TOMA DE DECISIONES	13	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco.



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	
INSTRUCCIÓN FORMAL	PUNTAJE
INSTRUCCIÓN BÁSICA	5
BACHILLER	12
TÉCNICO	15
SUPERIOR	20
EXPERIENCIA	
0 a 2 años	3
3 a 4 años	12
5 a 6 años	14
7 a 8 años	15
HABILIDADES DE GESTIÓN	10
PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	3,33
TRABAJO EN EQUIPO	3,33
ACCIÓN ESTRATEGICA	3,33
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	10
COMUNICACIÓN INFORMAL	3,33
COMUNICACIÓN FORMAL	3,33
FACILIDAD PARA NEGOCIAR	3,33
CAPACIDAD DE DOMINIO PERSONAL	10
INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA	3,33
DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA	3,33
EQUILIBRIO ENTRE EXIGENCIAS LABORALES Y DE LA VIDA.	3,33

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
BAJO	3
PROMEDIO	6
ENCIMA DEL PROMEDIO	7
SOBRESALIENTE	9
ROL	
DESEMPEÑO BAJO	3
DESEMPEÑO PROMEDIO	5
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE EN MUCHAS CARACTERÍSTICAS	7
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE EN TODAS LAS CARACTERÍSTICAS	8
TOMA DE DESICIONES	
MALA	0
REGULAR	3
BUENA	7
MUY BUENA	11
SATISFACTORIA	13

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Nombre del Cargo: Asistente Financiera
Nivel del Cargo: Apoyo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Secretaria Ejecutiva con dominio en Técnicas de Información.
Lic. Contabilidad y Auditoría.
Ingenieros afines a la rama contable.
Edad: De 25 a 35 años.
Experiencia: Mínimo 2 años con actividades relacionadas en contabilidad y administración.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10	
	COMUNICACIÓN	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	10	
	APTITUD VERBAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	7	30
	CONFIABILIDAD	8	
	ENTUSIASTA	5	
	COLABORADOR/A	5	
	OPTIMISTA	5	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco.



ASISTENTE FINANCIERA



Sección de Contabilidad

Nombre del Cargo: Contador/a General
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Auditor Público
Ingeniero en Finanzas y Auditoria
Contador Público Autorizado.
Experiencia: Mínimo 3 años en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	LIDERAZGO	10	
	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	10	
	APTITUD VERBAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	MANEJO DE CONFLICTOS	5	
	CONFIABILIDAD	7	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Contadora General



Nombre del Cargo: Contador/a
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Contador Público Autorizado con dominio en técnicas de información. Ingenieros afines a la rama Contable.
Edad: Desde 22 a 35 años.
Experiencia: Mínimo 2 años en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	10	
	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	10	
	COMUNICACIÓN	10	
	AUTOCONFIANZA	5	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	PERSISTENCIA	5	
	CONFIABILIDAD	7	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Contadores



Nombre del Cargo: Asistente Administrativa
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Ingenieros afines a la rama Contable.
Edad: Desde 23 a 30 años.
Experiencia: Mínimo 1 año en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	12	
	ÉTICA PROFESIONAL	12	
	COMUNICACIÓN	15	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	11	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	7	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	OPTIMISMO	5	
	ENTUSIASMO	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	
INSTRUCCIÓN FORMAL	PUNTAJE
INSTRUCCIÓN BÁSICA	1
BACHILLER	9
TÉCNICO	18
SUPERIOR	20
EXPERIENCIA	
0 a 1 años	11
2 a 3 años	12
ÉTICA PROFESIONAL	
REGULAR	4
BUENA	10
SATISFACTORIA	12
COMUNICACIÓN	
REGULAR	5
BUENA	12
MUY BUENA	15
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
REGULAR	3
BUENO	8
MUY BUENO	11

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
BAJO	1
PROMEDIO	4
ENCIMA DEL PROMEDIO	6
SOBRESALIENTE	8
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	
POCA	4
MUCHO	7
NADA	1
ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	
ALTA	4
PROMEDIO	2
BAJA	1
OPTIMISMO	
ALTA	5
PROMEDIO	3
BAJA	1
ENTUSIASMO	
BAJA	1
PROMEDIO	4
MUY BUENA	6

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Sección de Rentas

Nombre del Cargo: Jefe de Rentas
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Ingeniero Comercial.
Lic. Administración de Empresas con dominio en técnicas de información.
Edad: Desde 24 a 35 años
Experiencia: Mínimo 3 años en actividades similares

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	LIDERAZGO	10	
	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	10	
	APTITUD VERBAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	MANEJO DE CONFLICTOS	5	
	PERSISTENCIA	7	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Jefe de Rentas



Nombre del Cargo: Oficinista 2
Nivel del Cargo: Apoyo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Bachiller Polivalente o ha fin con dominio en técnicas de información.
Edad: Desde 19 a 30 años
Experiencia: Ninguna.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	15	70
	EXPERIENCIA	8	
	INNOVACIÓN	10	
	COMUNICACIÓN	15	
	AUTOCONFIANZA	10	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	12	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	7	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	OPTIMISMO	5	
	ENTUSIASMO	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	
INSTRUCCIÓN FORMAL	PUNTAJE
INSTRUCCIÓN BÁSICA	3
BACHILLER	14
TÉCNICO	15
EXPERIENCIA	
NINGUNA	8
INNOVACIÓN	
ALTA	10
PROMEDIO	5
BAJA	2
COMUNICACIÓN	
REGULAR	5
BUENA	12
MUY BUENA	15
AUTOCONFIANZA	
ALTA	10
BAJA	3
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
REGULAR	3
BUENO	9
MUY BUENO	12

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
BAJO	1
PROMEDIO	4
ENCIMA DEL PROMEDIO	6
SOBRESALIENTE	8
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	
POCA	4
MUCHO	7
NADA	1
ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	
ALTA	4
PROMEDIO	2
BAJA	1
OPTIMISMO	
ALTA	5
PROMEDIO	3
BAJA	1
ENTUSIASMO	
BAJA	1
PROMEDIO	4
MUY BUENA	6

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Sección de Tesorería

Nombre del Cargo: Tesorero Municipal
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Economista
Ing. Finanzas
Ing. Comercial con dominio en técnicas de información.
Edad: Desde 24 a 35 años
Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	LIDERAZGO	10	
	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	10	
	APTITUD VERBAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	MANEJO DE CONFLICTOS	5	
	PERSISTENCIA	7	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Tesorera Municipal



Nombre del Cargo: Recaudador Fiscal
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Bachiller en contabilidad con dominio en técnicas de información.
Ingenieros afines a la rama contable.
Edad: Desde 19 a 35 años.
Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	17	70
	EXPERIENCIA	12	
	ÉTICA PROFESIONAL	11	
	COMUNICACIÓN	16	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	14	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	5	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	AUTOCONTROL	5	
	APTITUD MANIPULATIVA	8	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	
INSTRUCCIÓN FORMAL	PUNTAJE
INSTRUCCIÓN BÁSICA	1
BACHILLER	17
TÉCNICO	17
SUPERIOR	17
EXPERIENCIA	
NINGUNA	12
0 a 1 año	12
ÉTICA PROFESIONAL	
REGULAR	6
BUENA	9
SATISFACTORIA	11
COMUNICACIÓN	
REGULAR	7
BUENA	14
MUY BUENA	16
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
REGULAR	5
BUENO	12
MUY BUENO	14

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
BAJO	1
PROMEDIO	4
ENCIMA DEL PROMEDIO	6
SOBRESALIENTE	8
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	
POCA	3
MUCHO	5
NADA	1
ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	
ALTA	4
PROMEDIO	2
BAJA	1
AUTOCONTROL	
ALTA	5
PROMEDIO	3
BAJA	1
APTITUD MANIPULATIVA	
BAJA	2
PROMEDIO	5
ALTA	8

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Nombre del Cargo: Secretario de Coactivas
Nivel del Cargo: Apoyo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Licenciados e Ingenieros afines a la rama Administrativa - Contable.
Edad: Desde 24 a 35 años.
Experiencia: Mínimo 2 años en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS.

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	15	70
	EXPERIENCIA	12	
	FACILIDAD DE REDACCIÓN	15	
	LIDERAZGO	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	9	
	APTITUD VERBAL	9	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	ENTUSIASMO	6	
	OPTIMISMO	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Secretario de Coactivas



Nombre del Cargo: Notificador
Nivel del Cargo: Apoyo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Bachiller
Edad: Desde 19 a 26 años
Experiencia: Ninguna.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	15	70
	EXPERIENCIA	5	
	INNOVACIÓN	10	
	COMUNICACIÓN	15	
	AUTOCONFIANZA	10	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	15	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	7	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	OPTIMISMO	5	
	ENTUSIASMO	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	
INSTRUCCIÓN FORMAL	PUNTAJE
INSTRUCCIÓN BÁSICA	3
BACHILLER	15
EXPERIENCIA	
NINGUNA	5
INNOVACIÓN	
ALTA	10
PROMEDIO	5
BAJA	2
COMUNICACIÓN	
REGULAR	5
BUENA	12
MUY BUENA	15
AUTOCONFIANZA	
ALTA	10
BAJA	3
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
REGULAR	4
BUENO	9
MUY BUENO	15

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
BAJO	1
PROMEDIO	4
ENCIMA DEL PROMEDIO	6
SOBRESALIENTE	8
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	
POCA	4
MUCHO	7
NADA	1
ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	
ALTA	4
PROMEDIO	2
BAJA	1
OPTIMISMO	
ALTA	5
PROMEDIO	3
BAJA	1
ENTUSIASMO	
BAJA	1
PROMEDIO	4
MUY BUENA	6

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Sección de Bodega y Adquisiciones

Nombre del Cargo: Guardalmacén
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Lic. Administrador de Empresas o Estudiante Universitario de 3 años de Ing. en Finanzas con dominio en computación básica.
Edad: Desde 22 a 30 años
Experiencia: 1 año en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	20	70
	EXPERIENCIA	15	
	ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN	10	
	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	10	
	COMUNICACIÓN	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	5	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	AUTOCONFIANZA	6	
	MANEJO DE CONFLICTOS	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Guardamacén



Nombre del Cargo: Proveedor Municipal
Nivel del Cargo: Operativo
Dirección: Financiera
Perfil del Cargo: Lic. Administrador de Empresas con dominio en computación básica.
Edad: Desde 22 a 30 años
Experiencia: 2 años en actividades similares.

NIVEL DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTOS	TOTAL
COMPETENCIAS PERSONALES	INSTRUCCIÓN FORMAL	15	70
	EXPERIENCIA	12	
	ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN	14	
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10	
	ÉTICA PROFESIONAL	9	
	APTITUD VERBAL	10	
COMPETENCIAS DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD	8	30
	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	6	
	ADHESIÓN A LAS NORMAS Y POLÍTICAS	4	
	AUTOCONFIANZA	6	
	MANEJO DE CONFLICTOS	6	
	TOTAL	100	100

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco



Proveedor Municipal



La interpretación de las diferentes puntuaciones obtenidas, para cada Competencia deberá ser en base en la siguiente escala:

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
20 a 34	Nivel de desarrollo bajo. Poca experiencia.
35 a 49	Nivel de desarrollo bajo. Desempeño satisfactorio en algunas características.
50 a 64	Nivel de desarrollo promedio. Desempeño mejor en algunas características.
65 a 79	Nivel de desarrollo encima del promedio. Desempeño sobresaliente en muchas características.
80 a 100	Nivel de desarrollo sobresaliente. Desempeño sobresaliente en todas características.

Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco

Con la aplicación de éstos factores (competencias), la sección de recursos humanos podrá escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Si bien es cierto el trabajo con eficiencia consiste en la seguridad que tengan las personas para ejecutar sus tareas, brindar opiniones que puedan ayudar en el desenvolvimiento de las labores, descartar el miedo ha equivocarse, ésta es la causa fundamental para que las personas opten por el silencio y no manifiesten su opinión. Por lo mismo es necesario que, a más de la evaluación de las competencias en la contratación del personal, exista un ambiente de control en el cual se establezcan de manera clara los principios tanto éticos como filosóficos.



Es importante el conocimiento de los principios filosóficos²⁸, no solo para los empleados de la Dirección Financiera sino para todos los que conforman el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, a saber:

El control y la democracia dentro de una institución son prioritarios, debido a que, “no hay democracia sin control, ni control sin democracia”; para lo cual es menester la existencia de respeto e independencia en cuanto las opiniones expresadas por cada uno de los empleados y trabajadores del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

El amparo de los administradores frente a la actividad administrativa, permite mantener un control frente a los excesos de poder que se puedan dar dentro de la Institución.

La **Defensa de los principios de probidad administrativa y probidad pública**, juega un papel importante no solo en la Dirección Financiera, sino en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, ya que todos sus empleados deben poseer valores éticos para proyectar una buena imagen a la colectividad salcedense. Para lo cual se recomienda que la Municipalidad elabore, implante y difunda un código de ética.

La **obligación de rendir cuenta** de los movimientos económicos municipales es importante, ya que permite la transparencia de la administración de los recursos de la entidad, permitiendo así que con la información obtenida se pueda realizar nuevos proyectos de gestión en beneficio del Cantón.

El **apoliticismo del control** se lo debe considerar como un principio filosófico esencial, para de esta manera evitar una toma de decisiones errónea por conveniencia política, es por ello que, el personal que labora

²⁸ Auditoría de Gestión, Milton K. Maldonado E.



en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo a pesar de tener diferentes pensamientos políticos busca la integración de pensamientos con el fin de no dificultar el desarrollo Municipal.

El principio de la agilidad administrativa y la necesidad de evitar el entorpecimiento de la administración, proporciona que las actividades ejecutadas en la Dirección Financiera no sean ágiles y eficientes, debido a la existencia de formalismo.

La **necesidad de formación del personal** en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo en cuanto al pago de sus sueldos y salarios no es muy indispensable, debido a que sus remuneraciones son las adecuadas, lo cual permite que al momento de desempeñar sus actividades no sientan temores económicos y realicen las tareas que les han sido encomendadas.

Por otra parte el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo debe fundamentar su gestión en Valores Corporativos, lo cual permitirá mantener una adecuada Cultura de Trabajo por parte de los empleados demostrando así: esmero, dedicación, puntualidad, desarrollo eficiente y efectivo de trabajo; y compromiso con la entidad para el desarrollo de las actividades, no solo en la Dirección Financiera sino en toda la Municipalidad, para de esta manera clasificar a los empleados en orden a los méritos, eficacia, y capacidades individuales con la finalidad de incrementar la competitividad y mejorar la calidad en los servicios prestados por el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo a la colectividad salcedense.

VALORES CORPORATIVOS²⁹

²⁹ Plan de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo



La **Honestidad** por parte del personal y directivos del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo debe brindar seguridad y transparencia en la formulación de los objetivos y procedimientos; permitiendo así llegar a la rectitud en las acciones que se desarrollen para la comunidad salcedense, más no por el interés individual.

El **Compromiso** es indispensable en todo tipo de entidad, sea esta pública o privada para lograr el bien común, por lo que sería necesario que la Municipalidad fomente el trabajo en equipo debidamente planificado y coordinado para la entrega oportuna y equitativa de la información generada.

La **Equidad** es un valor corporativo que en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo es regular, debido a que no existe igualdad en la atención a los clientes ni equilibrio en la toma de decisiones. Por lo que se sugiere que exista un control equilibrado del recurso humano independiente de su posición.

La **Responsabilidad** que tiene cada uno de los empleados del Gobierno Municipal del Cantón permite el desarrollo de las tareas encomendadas, asumiendo las consecuencias de las decisiones tomadas para la ejecución de las acciones.

El **Respeto** debe ser prioritario en el Gobierno Municipal, para que de esta manera se cree un ambiente armónico siendo así, tolerantes, paciente, comprensivos y receptivos; lo cual permitirá la gestión participativa de compañeros y ciudadanos.

La **Participación** en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo no es buena, debido a que no existe coordinación entre las direcciones, lo cual provoca que los trámites no sean ágiles. Por otro lado se está dando paso



a la participación individual, en el cual se permite el involucramiento de criterios y sugerencias por parte de cada uno de los empleados del municipio para una mejor toma de decisiones.

La **Productividad** que se da en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo es deficiente, debido a la inexistencia de un Plan Operativo, lo cual provoca una mala optimización en el uso de los recursos institucionales para la ejecución de los planes de desarrollo previstos por la Municipalidad; por lo que se sugiere una retroalimentación permanente para mejorar la calidad de los servicios brindados hacia la ciudadanía.

La **Competitividad** debe ser primordial en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo para cumplir con su objetivo de constituirse en un gobierno municipal competitivo en la región central del país, para lo cual se debe realizar un mejoramiento continuo tanto en la actualización tecnológica como en la capacitación especializada del personal para lograr un desempeño efectivo.

La **Flexibilidad** es un valor corporativo que debe tener en cuenta el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, para mejorar su servicio a la colectividad del Cantón; tomando como instrumento el criterio de los ciudadanos, para lo cual se debería realizar encuestas de satisfacción del servicio que brinda la municipalidad y lograr así una mejor convivencia y entendimiento con la comunidad.

4.2. Implementación de un Sistema de Información y Capacitación del personal

Para que el desempeño de las actividades sea productivo y adecuado es necesario que cada persona sepa como realizar las tareas y la importancia que tienen en la tarea total. Para ello el Gobierno Municipal



del Cantón Salcedo debe mantener un calendario permanente de capacitación al personal de acuerdo a las áreas de trabajo y sobre todo a las exigencias actuales de la tecnología.

Podemos considerar como factores importantes para reducir el riesgo en el control interno: la seguridad general en los centros de procesamiento de datos y la utilización de los equipos, programas e información institucional.

Hay que tomar en cuenta que los sistemas de información incluyen elementos tanto manuales como computarizados. Para sistemas de información que son manuales, se aplican controles generales como adquisición y mantenimiento del software del sistema, seguridades de acceso; y para los computarizados los controles de aplicación, que no es otra cosa que, el control a las aplicaciones en proceso para asegurar que la lógica del programa de informes sea sólida.

El primer punto se refiere a los mecanismos de seguridad para los centros de procesamiento de datos, con la finalidad de salvaguardar los equipos y la información, así por ejemplo es necesario que se restrinja el ingreso únicamente ha personal autorizado para revisar la información, además se deberán sacar respaldos periódicamente para de esta manera evitar pérdida de información por falla de los sistemas.

El segundo punto manifiesta que los equipos, programas de computación e información computarizada deben usarse en forma eficiente, efectiva y económica en actividades exclusivas y propias de la entidad, más no para uso personal, por lo que se deberá realizar evaluaciones periódicas, seguimiento de las operaciones y capacitación del personal.

La relación entre los controles de aplicación y los controles generales es tal, que los controles generales son necesarios para soportar el



funcionamiento de los controles de aplicación, y juntos son necesarios para asegurar el procesamiento completo y exacto de la información.

Para implantar formación en el trabajo, se requiere que las personas estén concientes que el cambio debe darse para satisfacer las necesidades de los clientes, en el caso de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, clientes son todos a quienes se provee la información financiera y documentos para el desarrollo de las actividades de la entidad. Es fundamental la responsabilidad en la realización de todo trabajo, por lo que a las personas involucradas en cada proceso se debe impartir capacitación para el desarrollo de sus actividades.

Una vez que el personal esté debidamente capacitado, aprenderá ha autovalorarse, demostrará poseer responsabilidad en las tareas, y curiosidad por conocer el resto de los procesos, lo que ayudará a la rotación de funciones de manera adecuada, evitando la inspección permanente que no es otra cosa que aumento del costo sin beneficio alguno. Lo indicado, no contraviene con la elemental supervisión de labores, sino que ésta debe ser adecuada y oportuna para que la entidad perfeccione sus resultados.

Es necesario tomar en cuenta, que en una entidad no es suficiente tener buenos funcionarios, sino que es necesario se den las facilidades y se incentive al personal a que se capacite, para lograr un mejoramiento permanente en beneficio de la misma. Si tomamos en cuenta que el mundo y la tecnología no se detienen, es imprescindible contar con la capacitación constate y la automejora, esto permitirá a las personas elevar su nivel de conocimientos y estar en condiciones de desempeñar mejor el cargo o posiblemente desempeñar otro de mayor jerarquía.



Las capacitaciones que se llevarán acabo deben ser dirigidas al personal de acuerdo a las actividades que éste desarrolla, más no ha las conveniencias personales, ya que el 63% de los empleados encuestados de la Dirección Financiera no han recibido capacitación, por lo que no pueden fortalecer su conocimiento en la ejecución de sus actividades.

Para lo cual hemos considerado que el personal de la Dirección Financiera debe tener un amplio conocimiento respecto a temas relacionados a las actividades que realiza, lo cual facilitará que se de una rotación de funciones en la Dirección de todos los empleados a excepción del Director Financiero y Contador/a General, para que de esta manera el empleado no se vuelva indispensable en su lugar de trabajo.



Cuadro de Capacitaciones



Cuadro de Capacitaciones



Cuadro de Capacitaciones



Cuadro de Capacitaciones



Cuadro de Capacitaciones



De esta manera las autoridades y empleados de la Dirección Financiera y por ende el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo realizarán sus actividades de manera coordinada, transparente y competitiva; para que de esta manera su trabajo constituya un aporte para el desarrollo Institucional.

4.3. Reestructuraciones.

El impacto de un ambiente de control inefectivo puede ser de largo alcance, posiblemente deteriorando a la imagen de la entidad, por lo que, es necesario tener presente a la calidad, factor de mucha importancia en toda organización pública o privada.

Si hablamos de calidad, lo menos que una entidad debe hacer es adoptar medidas a fin de que se eliminen los errores que se producen porque el personal generalmente no es ubicado de acuerdo a los conocimientos y aptitudes que posee, es decir, por ejemplo se realiza reestructuraciones organizacionales, que pueden estar acompañadas de reducciones en el personal e inadecuada supervisión y segregación de funciones. Por lo que la entidad requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación tecnológica para lograr una mejor calidad y productividad.

Un factor importante para reducir el riesgo en el control interno, al darse una reestructuración es el liderazgo; por cuanto su aplicación permitirá conducir adecuadamente a los subalternos, sin utilizar el temor para el cumplimiento de las actividades. El primer paso que debe dar el líder es ubicar adecuadamente a las personas, de tal manera que cada una sepa lo que tiene que hacer y como debe hacer, pues es común observar en entidades públicas que las vacantes no se llenan adecuadamente.



El liderazgo es fundamental para el mejor desempeño de las actividades que le compete al personal que labora en las empresas sean éstas públicas o privadas. Para implantar el liderazgo, debemos eliminar las tareas innecesarias, pues, esto hará que el personal mejore continuamente la eficiencia y disminuya los errores.

Por lo que se sugiere que se de una reestructuración al Organigrama Estructural Municipal actual, en lo que respecta a la Dirección Financiera esto permitirá una buena distribución de funciones y agilizará los trámites y actividades laborales, esto se lo realizará con el objetivo de reducir el riesgo, ya que una mala o inapropiada distribución de funciones basado en un organigrama estructural pueden retrasar el funcionamiento no solo de una Dirección, sino de toda la entidad.



CAPITULO V

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO

Para concluir el presente trabajo de investigación presentaremos a continuación el Diseño de un Sistema de Control Interno para la Dirección Financiera del Cantón Salcedo, considerando que la institución no tiene nada por escrito respecto ha esto, por lo que se ha considerado que la Dirección Financiera tiene que cambiar ciertos procedimientos que realiza actualmente para no perder el nivel competitivo, ni retrasarse a la tecnología que se presenta en estos días.

Además la Dirección Financiera debe estar consiente de que los empleados son el recurso más importante de la entidad, y que si no se encuentran debidamente capacitados ni ubicados en sus puestos de trabajo, esto representaría costos muy altos para la Municipalidad y la pérdida de eficiencia en cuanto a los resultados que se esperan.

Por otro lado al aplicar un buen sistema de control interno en la Dirección Financiera, se podrá medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades en forma periódica y sistemática, para de esta manera cumplir con las normas legales, el buen uso de los recursos, y la identificación de riesgos; para ello se dará a conocer de manera general mediante una carta de presentación las debilidades que posee la Dirección Financiera y que por ende afectan al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Salcedo, Julio del 2006

Señores:

Miembros del Concejo Municipal del Cantón Salcedo

Presente

De nuestra consideración:

Hemos propuesto el Diseño de un Sistema de Control Interno a la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, con el objeto de mantener un control eficiente y eficaz del cumplimiento de normas y políticas que posee; así como la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro diagnóstico a la Dirección Financiera fue realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el Sector Público y Normas de Técnicas de Auditoría Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado.

Para la evaluación tanto de la parte administrativa (indicadores de gestión) como la parte económica – financiera (indicadores financieros), utilizamos parámetros propios de la entidad y aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Por otro lado se analizó como componente a la Dirección Financiera; y como subcomponentes la Sección de Tesorería, Sección de Contabilidad, Sección de Rentas y la Sección de Bodega. Los resultados por su importancia se detallan a continuación:



La Sección de Bodega no forma parte de la Dirección Financiera, lo cual da como resultado que no exista un adecuado control de inventarios de activos fijos en un momento oportuno.

En lo que se refiere a la toma física de inventarios actualmente se lo realiza anualmente y parte de la Contadora General, dando así como resultado que ésta tenga mayor responsabilidad en sus funciones y por ende se retrase en las funciones propias de ella.

La Dirección Financiera, no cuenta con el establecimiento de una misión y objetivos, ni con un manual de funciones para la ejecución de sus actividades; dando lugar a que no se trabaje en base a un plan operativo anual, que permita su evaluación mediante la aplicación de instrumentos que midan su avance y cumplimiento.

La cartera vencida no es recuperada de manera satisfactoria debido a, que se ha venido manejando un Catastro lleno de errores y deficiencias, lo cual reduce los ingresos propios municipales.

La Dirección Financiera no cuenta con un Sistema Integrado Informático en su totalidad, lo que ocasiona que la información que se maneja sea dispersa y no este al alcance en el momento necesario; dando como resultado que exista lentitud en los trámites.

La Dirección Financiera no ha realizado un plan específico de capacitaciones para el personal a su cargo, por lo que su rubro es destinado muchas veces para otras partidas, ocasionado que su personal no tenga un mayor rendimiento dentro de la Dirección.

Para la contratación del personal de la Dirección Financiera no se cuenta con políticas y normas en cuanto al perfil profesional, ocasionando así,



que se contrate a personal por conveniencia, lo que da como resultado que las actividades no sean desarrolladas con el mayor de los éxitos.

En lo que respecta a la rotación de funciones, la Dirección Financiera no realizó ningún tipo de rotación de funciones en el año 2005, lo que da como resultado que cada uno de los empleados sean indispensables en sus puestos de trabajo.

Se ha elaborado matrices de tiempos y movimientos en los procesos propuestos a la dirección Financiera, con el propósito de mejorar el tiempo de ejecución de las actividades que se realizan en esta Dirección.

Por otro lado debido a la naturaleza especial de nuestro diagnóstico, los resultados se encuentran expresados en los comentarios y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

Maribel A. Cruz Acosta

Paola M. Taco Quispe



5.1. Propuesta de Control Interno Administrativo

Para mejorar el Control Interno Administrativo de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, se ha considerado necesario proponer: la misión que la Dirección Financiera debe poseer, la reestructuración al Organigrama Estructural actual, Contratación de personal, Capacitación al personal de la Dirección; y Rotación - Evaluación del personal.

1. Misión de la Dirección Financiera

Se debe tomar en cuenta que la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo debe contar con una misión:

“Ser responsable por la administración del presupuesto, rentas, el registro contable, la administración de caja, notificación de tributos, adquisición de bienes materiales, suministros y/o servicios; y resolución de reclamos en los términos establecidos en la Ley”.

Esta misión abarca tanto normas y principios contables; así como leyes para la ejecución de sus actividades, las mismas que serán ejercidas por el Director Financiero.

RECOMENDACIÓN:

Sugerimos que para un mejor control de la Dirección, se aplique la misión planteada, la misma que servirá para un buen desempeño de las tareas de esta Dirección; y servirá como ejemplo para las otras Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.



2. Organigrama Estructural

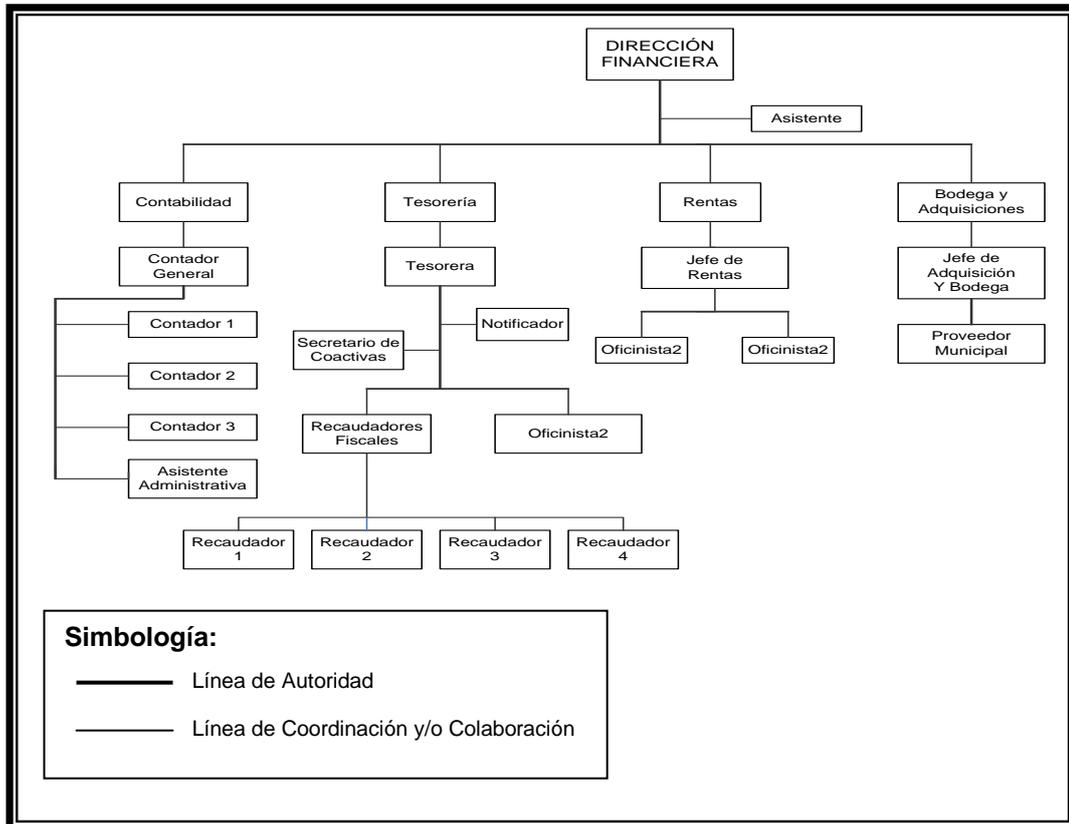
Actualmente Bodega es una sección de la Dirección de Desarrollo Organizacional ([Ver anexo 7](#)), por lo que hemos considerado que Bodega al tener relación directa con la Dirección Financiera, debería incluirse como una sección más de ésta, y con un nombre actualizado.

Al incluirse en la parte operativa del organigrama estructural con el nombre de Bodega y Adquisiciones, se podrá tener un mayor control en cuanto a inventarios y distribución de materiales a las Direcciones; así como el control en la entrega de materiales en la ejecución de obras por administración directa.

Por lo que en base Organigrama Estructural (**gráfico 5.1**) se podrá detallar el Orgánico Funcional propuesto (**5.1.1. Establecimiento de Procedimientos para la ejecución de las actividades**) para un mejor Sistema de Control Interno y Distribución de Funciones de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.



Gráfico 5.1.- Organigrama Estructural Propuesto de la Dirección Financiera



Elaborado por: Maribel Cruz – Paola Taco.

RECOMENDACIÓN:

Se tome en cuenta a Bodega y Adquisiciones como parte de la Dirección Financiera, con el propósito de mantener un eficiente y eficaz control de la entrada y salida de materiales, para un mejor desarrollo del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo optimizando así todos sus recursos.



3. Control Interno para la contratación de personal para la Dirección Financiera.

Para la contratación de personal, la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que se dan en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Por otro lado tampoco se cuenta con un manual de funciones para los cargos existentes, no solo para la Dirección Financiera sino para todas las Direcciones de la entidad.

La contratación de personal de la Dirección Financiera, la sección de Recursos Humanos no posee ningún tipo de políticas y normas; para lo cual sugerimos se aplique la norma de control interno **300 – 01** y **300 – 02** las cuales indican que para la selección del personal se debe efectuar un análisis del perfil que posee el interesado; así como evaluar los niveles de competencias propuestos en el cuarto capítulo **(Págs. 170)**

RECOMENDACIÓN:

En cuanto a la inexistencia de un manual de funciones se debería aplicar el Orgánico Funcional propuesto en este capítulo **(Págs.224)** con el propósito de que el personal sepa cuales son las funciones que debería desempeñar.

Para que exista un buen control interno administrativo, se debería aplicar las normas de control interno anteriormente mencionadas; así como el análisis del perfil para la contratación del personal y la aplicación del Orgánico Funcional respectivamente propuesto.



4. Capacitación al Personal de la Dirección Financiera

Tomando en consideración que el personal es un pilar fundamental para el desarrollo de las actividades dentro de una entidad, la Dirección Financiera debe elaborar planes específicos de capacitación tomando en cuenta las normas técnicas de control interno.

Con la información obtenida de las encuestas aplicada a los empelados de la Dirección Financiera, se ha consideración que el personal debe capacitarse en base a la norma **300 – 04** “Capacitación y entrenamiento permanente“. Es decir, para capacitar al personal se deberá tomar en cuenta la misión y objetivos de la Dirección, las necesidades de capacitación, la perspectiva de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones; y que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

RECOMENDACIÓN:

Para lo cual sugerimos que, al inicio de cada año se debe elaborar un calendario de capacitación al personal tomando en consideración el cuadro de capacitación del Capítulo IV (**Pág. 208**); así se incentivara al personal para que ha más de la capacitación que le brinde la entidad se interese por cuenta propia seguir cursos que serán en beneficio del personal y de la Institución.

5. Rotación y evaluación del personal de la Dirección Financiera.

Es necesario aprovechar al máximo los esfuerzos y capacidades que poseen las personas, lo que permitirá realizar una rotación de funciones adecuada sin que pueda afectar las actividades que realiza la Entidad; de esta manera lo que se podrá evitar es que, las personas se vuelvan



indispensables, ocasionado así retrasos en los procesos, en este caso de la Dirección Financiera.

Para evitar casos fortuitos por parte del personal de la Dirección Financiera, sugerimos la aplicación de la norma técnica de control interno **300 – 05**, en la que determina que todo el personal dentro de una Dirección debe rotar, excepto el Director Financiero y el Contador/a General debido a que éstos tienen mayor responsabilidad a su cargo y son responsables de la ejecución de las actividades económicas; en cuanto a la evaluación del personal, éste será supervisado por el Director Financiero o por la Unidad de Recursos Humanos; así también se deberá definir una escala de sueldos como incentivos.

RECOMENDACIÓN:

Para que el personal retribuya apropiadamente con responsabilidad y dedicación sus tareas, es necesario que sea incentivado, para lo cual sugerimos se aplique la norma técnica de control interno “rotación, evaluación e incentivos”. Tal proceso dará como resultado un buen compromiso organizacional por parte de los empleados de la Dirección Financiera.

5.1.1. Establecimiento de Procedimientos para la ejecución de las actividades.

Se ha considerado una redistribución de las funciones debido a la ausencia de un Orgánico Funcional, lo que impide que todas las personas de un mismo nivel conozcan las labores, situación que permite proponer el diseño de un Orgánico Funcional para la Dirección Financiera de acuerdo a la Norma Técnica de Control Interno “La estructura orgánica



funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas”³⁰.

En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión; así como lo previsto en los numerales 1 y 49 del Art. 63 y Art. 157 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, para de esta manera obtener un mejor Sistema de Control Interno, sin que exista inconvenientes de ninguna naturaleza; con el propósito de que los colaboradores de dicha Dirección tengan conocimiento de cómo realizar las actividades a ellas encomendadas.

DIRECCIÓN FINANCIERA

Objetivo

Controlar el Proceso Económico - Financiero del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, mediante la optimización y aplicación racional de los recursos monetarios disponibles, que son necesarios para la ejecución de los planes, programas y proyectos tendientes a conseguir los fines de la entidad.

Funciones:

- Establecer normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos que, permitan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la programación presupuestaria.

³⁰ Norma Técnica de Control Interno, N° 110 – 08, Actitud hacia el Control Interno.



- Analizar los resultados físicos y Financieros obtenidos y los efectos producidos.
- Elaborar anualmente la pro forma presupuestaria.
- Programar la asignación de los Recursos Financieros a los diferentes procesos y operaciones de la entidad.
- Clausurar y Liquidar el Presupuesto.
- Emitir opinión Financiera para disposición de Activos.
- Brindar asesoría en materia financiera al Alcalde, Concejales y demás niveles de la Municipalidad.
- Supervisar Reformas de Títulos de Crédito.
- Recibir y evaluar los informes periódicos por los Jefes de las Secciones que se encuentran bajo su dirección.
- Vigilar que el personal de la Dirección cuente con una frecuente capacitación y actualización de conocimientos, principalmente en la aplicación de procesos automatizados.

Sección de Contabilidad

Objetivo

Llevar el Sistema Contable de la Institución, a través del registro y contabilización de las cuentas generales y auxiliares, transacciones y demás movimientos económicos, con el fin de producir la información contable y Estados Financieros oportunos para tomar decisiones más acertadas en lo referente al aspecto financiero y económico de la Municipalidad.

Funciones:

- Mantener actualizado el Sistema de Contabilidad del Municipio (PROFGIM).



- Llevar la contabilidad General Presupuestaria, de los costos y del patrimonio del Municipio, con los registros contables principales y auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas aprobado por la Contraloría General del Estado.
- Diseñar transacciones financieras
- Participar junto con el Director Financiero en la toma física, bajas, remates, transferencias y donaciones de activos fijos.
- Verificar la aplicación de los registros contables.
- Suministrar informes periódicos a la Dirección Financiera de los movimientos de las partidas presupuestarias.
- Realizar proyecciones de Estados Financieros.
- Elaborar Balances Presupuestarios Mensuales y remitir una copia al Alcalde y al Director Financiero.
- Presentar un informe diario al Jefe Inmediato Superior de las actividades realizadas.

Sección de Rentas

Objetivo

Controlar que la recaudación de los ingresos municipales se realicen de acuerdo a la clasificación de los impuestos establecidos en la Ley de Régimen Municipal.

Funciones:

- Determinar los ingresos tributarios y no tributarios que por mandato de Ley le corresponden al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
- Determinar los ingresos tributarios que provienen de impuestos, tasas y contribución especial de mejoras.
- Determinar las rentas provenientes del patrimonio municipal.



- Emitir los títulos de crédito y remitir a Tesorería.
- Atender y tramitar, de acuerdo a la Ley, los reclamos presentados por los contribuyentes sobre actos de determinación tributaria.
- Autorizar los Ingresos y Egresos de Valores Exigibles.

Sección de Tesorería

Objetivo

Mantener una adecuada política de control de los ingresos municipales, provenientes de la recaudación, que por Ley percibe la Institución.

Funciones:

- Recaudar los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles y timbres (vales, solicitudes por reclamos).
- Verificar, administrar y liquidar las recaudaciones y toda clase de valores.
- Aplicar las normas tributarias vigentes, para el cobro de impuestos.
- Realizar pago de remuneraciones, servicios, bienes, ejecución de obras, entre otras, previo el control correspondiente.
- Efectuar los depósitos bancarios de los depósitos obtenidos, de acuerdo a la Ley.
- Llevar balances de rubros a su cargo.
- Formular el parte diario de caja y enviar el original y copias a la Sección de Contabilidad.
- Notificar a los contribuyentes el valor del impuesto predial que corresponde al nuevo avalúo.
- Ejercer la jurisdicción de acuerdo con la Ley, de la materia y la ordenanza que se expida para el efecto.



- Presentar un informe diario al Jefe Inmediato Superior de las actividades realizadas.

Sección de Bodega y Adquisiciones

Objetivo

Proveer al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, de recursos materiales de buena calidad, para una adecuada gestión municipal.

Funciones:

- Cotizar la provisión de bienes y servicios.
- Recepción de los bienes adquiridos, donados y legados al Municipio.
- Proveer de recursos materiales para el desarrollo de las operaciones, a cada una de las Direcciones que conforman el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
- Registrar las entradas y salidas de mercadería
- Mantener actualizado los inventarios de bodega y activos fijos.
- Actualizar el registro de proveedores.

5.2. Propuesta de Control Interno Contable

En época de modernización el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo y específicamente la Dirección Financiera deben adoptar la integración total mediante red el sistema de contabilidad, tesorería, rentas; y bodega y adquisiciones para obtener directamente la información necesaria, que posibilite eliminar errores manuales y duplicar las funciones de verificación que realizan las secciones anteriormente mencionadas; así como también



basar su control en las **Normas de Control Interno** para el Sector Público de la República del Ecuador que constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de la entidad, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

Dichas normas se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que la entidad pueda lograr los objetivos específicos trazados; además tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente. A través de la aplicación de las normas se promueve la existencia de un control interno sólido y efectivo, cuya implantación será responsabilidad de las máximas autoridades y de los niveles de dirección.

La combinación de las normas establece el contexto requerido para el control interno apropiado en la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, es por ello que a continuación proponemos la aplicación de ciertas normas en los procesos que lleva a cabo la Dirección.

1. Aplicación de las Normas de Control Interno y Principios de Contabilidad Gubernamental para la Dirección Financiera.

En toda entidad pública en lo que respecta a la parte contable, éstas se basarán en principios, políticas y normas técnicas para el registro de las operaciones y presentación de reportes; y estados financieros que permitan la toma de decisiones, por lo que la Dirección Financiera al no tener un adecuado control interno debido al desconocimiento de normas de control y principios, ocasiona una inadecuada administración de los



recursos públicos y por ende no permite una evaluación de los riesgos en las actividades que realiza.

Para obtener buenos resultados en cuanto al control en las actividades contables, es necesario que la Dirección Financiera aplique en todos sus procesos las Normas Técnicas de Control Interno **200** las que determinan los procesos que se deben realizar tomando en cuenta los principios, políticas y normas para el registro de las operaciones contables; para de manera mantener un efectivo y eficiente desarrollo de las tareas, con el propósito de reducir el riesgo en todas sus actividades contables.

RECOMENDACIÓN:

Al aplicarse las Normas Técnicas de Control Interno y los Principios para la Contabilidad Gubernamental, se podrá obtener información financiera sistematizada confiable y oportuna mediante la integración de las operaciones financieras, produciendo así reportes y estados financieros verificables, reales y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables.

Por otra parte la Dirección Financiera debe actualizarse y aplicar las normas de contabilidad gubernamental expedidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, y publicadas por la Contraloría General del Estado a todas las entidades del sector público.

2. Organización del sistema de contabilidad gubernamental.

La Dirección Financiera es responsable de mantener y organizar su sistema de contabilidad dentro de parámetros que le permita proporcionar con seguridad información financiera confiable a los distintos niveles de administración.



En lo relacionado con el sistema de contabilidad utilizado en la Municipalidad de Salcedo, es fundamental considerar la habilitación de claves individuales de acuerdo a las actividades que realiza cada persona de acuerdo a la norma técnica de control interno **400 - 05**.

Por otra parte, es fundamental que el programa cuente con restricciones a fin de que una sola persona sea autorizada a modificar o borrar registros luego de que éstos sean debidamente comprobados y autorizados. Por lo que es necesario se aplique la norma de control interno **400 - 04** en la que se indica que se establecerán medidas que permitan acceder y modificar los datos e información financiera.

RECOMENDACIÓN:

Al implantar claves individuales se dejará sin efecto la clave general con la que están trabajando los empelados de la Dirección Financiera en la actualidad, esto impedirá que existan cruces o pérdidas de información por utilizar una sola clave.

Sugerimos que no todas las personas tengan acceso a la información, ya que se daría lugar a que se borren transacciones en forma accidental con la consecuente molestia de no saber quien borró y por qué, o simplemente la persona que borró ni siquiera se dio cuenta que lo hizo; por ello es necesario que se obtengan respaldos diarios por seguridad del centro de procesamiento de datos y su información.

3. Integración de las operaciones financieras.

Los trámites que se dan en la Dirección Financiera en cuanto a pagos y recaudación de dinero es lenta, debido a la falta de integración de



información con las secciones de Tesorería y Rentas, Dirección de Avalúos y Catastros, Dirección de Obras Públicas, Bodega; entre otras.

Para la emisión de Títulos de Crédito, es necesario que se integren en red la Dirección de Avalúos y Catastros con la Sección de Rentas, y ésta con las Secciones de Tesorería y Contabilidad; y así exista una integración de toda la información contable, con la finalidad de que exista mayor fluidez de información y consecuentemente agilidad en la atención a los contribuyentes. Por lo que se debe tomar como referencia a la norma de control interno **210 – 03** en la que se determina que todas las entradas de las transacciones deben clasificarse, sistematizarse para producir información veraz.

RECOMENDACIÓN:

Debido a que la Sección de Contabilidad es el elemento central del proceso financiero, ya que integra y coordina las acciones que deben cumplir las otras unidades que integran el Sistema de Gestión Financiera, sugerimos se integren en red las Direcciones de Obras Públicas y Avalúos y Catastros, con la Dirección Financiera y sus secciones, para registrarlos y luego producir información actualizada y confiable para el uso interno del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

4. Registro de las transacciones contables en la Dirección Financiera.

Se observo que la Sección de Contabilidad no registra las transacciones en el momento que recibe la documentación de las otras secciones y direcciones en el Sistema Contable, ocasionando así, que la información no sea la adecuada para que sea entregada oportunamente.



Para que la información sea relevante y oportuna, ésta debe registrarse de manera inmediata, con el propósito de evitar una mala toma de decisiones, por ello es conveniente se aplique la norma de control interno **210 – 05**, en la cual se expresa que la clasificación apropiada de las operaciones es necesaria para garantizar que la dirección disponga de información confiable.

RECOMENDACIÓN:

Para un mejor control de las actividades económicas es necesario que las operaciones se registren en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la Dirección Financiera que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones, ya que, el registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información.

5. Documentación de respaldo y su archivo.

La documentación que genera la Dirección Financiera cuando desarrolla sus actividades, se encuentra sustentada y totalmente legalizada lo cual permite su verificación posterior; de igual manera el archivo de esta documentación se lo realiza en orden cronológico y secuencial y se mantienen archivados durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes (5 años).

Se podría decir que en lo referente a la documentación de respaldo y archivo, la Dirección Financiera realiza este proceso en base a la normas técnicas de control interno **210 – 04** y **210 – 07** en las cuales se indica que toda institución debe mantener un archivo adecuado el mismo que se deberá ordenar y archivar adecuadamente, lo que permitirá su



seguimiento y verificación, antes, durante o después de haberse ejecutado las actividades.

RECOMENDACIÓN:

A más de las normas que ya viene aplicando la Dirección Financiera, es necesario que ésta clasifique y conserve los documentos de uso permanente y eventual; estableciendo procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria.

6. Conciliación de los saldos.

La Sección de Contabilidad realiza las conciliaciones cuando necesita obtener algún tipo de información, más no lo realiza en base a la norma técnica de control interno, en la que se especifica que se deberían realizar las conciliaciones mensualmente.

Al tener en cuenta que las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Es necesario que la Dirección Financiera aplique las normas **210 – 06**, **230 – 09** y **240 – 02**; las mismas que permitirán detectar diferencias y realizar ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias.

RECOMENDACIÓN:

Dado que la conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas han sido oportunas y adecuadamente registradas en la Sección de Contabilidad, es necesario que se apliquen las normas técnicas de control interno, con el propósito



de tener mayor control de las disponibilidades bancarias y la toma de decisiones.

7. Control Interno para Presupuesto.

Al considerarse al Presupuesto como uno de los procesos indispensables para la ejecución de las tareas dentro de la Dirección Financiera; se observó que no existe un adecuado control interno en las actividades relacionadas con el manejo presupuestario, y por ende de una buena ejecución presupuestaria. Así también se pudo determinar que en ciertas partidas se exceden los límites de las asignaciones presupuestarias, debido a que se dan desviaciones a obras o actividades que no se encuentran en lo presupuestado para un periodo económico.

La Dirección Financiera deberá delinear procedimientos de control interno presupuestario basado en la norma de control interno **220** la cual determina que para la elaboración del presupuesto se debe programar, elaborar, aprobar, ejecutar, controlar, evaluar, clausurar y liquidar el presupuesto institucional; para el buen cumplimiento de esta norma es necesario que se fijen objetivos tanto generales como específicos en la programación de los ingresos y de los gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria; y asegurar así la disponibilidad presupuestaria real y oportuna de fondos en las asignaciones presupuestarias aprobadas.

RECOMENDACIÓN:

El Director Financiero para asegurarse de que se mantenga una apropiada correlación entre los niveles de ingresos y gastos deberá elaborar un proyecto en el cual se aplique ciertos principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad,



unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con la finalidad de identificar el grado de cumplimiento de las metas programadas.

8. Control Interno para Tesorería.

Debido a que la Sección de Tesorería es la encargada del manejo de los fondos y valores del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, ésta debe aplicar las normas técnicas de control interno a fin de lograr seguridad y razonabilidad en la recaudación de los ingresos municipales. En lo que respecta a los valores pendientes de cobro la sección de tesorería cuenta con una cartera vencida alta, debido a la falta de cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes.

Los ingresos que percibe el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, éstos son clasificados en corrientes, de capital y financiamiento; dichos ingresos son recaudados en efectivo o cheque a nombre de la entidad y son depositados en la cuenta corriente abierta a nombre del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo al siguiente día hábil de la recaudación. Por otro lado los valores cobrados indebidamente o por negligencia son compensados a los contribuyentes con otras obligaciones.

La Sección de Tesorería aplica las normas de control interno **230 – 01**, en la cual se determina la clasificación de los valores recaudados, **230 - 02**, en esta norma se dice que los valores deben ser depositados de manera intacta según lo recaudado diariamente, **230 – 03** y **230 - 04** estas normas indican el proceso que se dará para la constancia de un valor cobrado y para posibles verificaciones; y **240 – 01** en la cual se determina que deberán ser analizados periódicamente los valores pendientes de cobro; podrá obtener como resultado que la ejecución de sus procesos sea satisfactoria.



RECOMENDACIÓN:

A sección de tesorería, se sugiere que el personal a cargo se actualice continuamente en los cambios que puedan tener las normas. Además sugerimos que una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y parte de caja realice el control tanto de los depósitos efectuados con los valores recaudados, como un análisis de la morosidad existente; con la finalidad de evaluar permanentemente la eficiencia, efectividad y eficacia con que se recaudan los recursos y poder así recuperar parte de la cartera vencida.

9. Fondos de Caja Chica

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo cuenta con el rubro de Caja Chica con un valor de \$40 con la finalidad de agilizar las transacciones de menor costo, es decir, cubrir gastos menores y urgentes no mayores a \$4; a pesar de que la creación de caja chica se lo realiza con el propósito de incrementar la eficiencia, consideramos que la cantidad que posee éste rubro es muy bajo.

Por su parte el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo cumple con lo establecido en la norma de control interno **230 – 06**, de que el manejo de caja chica ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones sean realizadas oportunamente. Por lo que sugerimos que el valor en caja chica sea de \$80,00; el mismo que deberá ser permanente y renovable mensualmente.

RECOMENDACIÓN:

Que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo debe seguir aplicando el manejo de esta norma, con el propósito de seguir dando mayor agilidad



en sus operaciones y así ahorrar tiempo en los procedimientos tanto administrativos como contables. Así también deberá tomar en cuenta el incremento sugerido en el valor de caja chica.

10. Control Interno en los valores en efectivo

Al realizar un estudio de campo se pudo constatar que la Dirección Financiera no cuenta con un control sobre los dineros recaudados por la sección de tesorería, es decir, solo registra contablemente los informes que se entrega a la sección de contabilidad.

A pesar de que en la sección de tesorería no se ha detectado irregularidades en el manejo de los fondos, si embargo es necesario que la Dirección Financiera tenga en cuenta y aplique la norma de control interno **230 – 07**, en la que se establece que los arqueos se realizarán periódicamente y de manera sorpresiva, esto se lo debería hacer con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

RECOMENDACIÓN:

Realizar arqueos sorpresivos, asignando una persona independiente a la sección de tesorería, la misma que deberá ser delegada por el Director Financiero, con el propósito de que exista un debido control y registro de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad.

11. Pagos que realiza la Dirección Financiera

En cuanto a los pagos que realiza la Dirección Financiera por medio de la sección de tesorería, los trámites que se dan para el pago tanto de



sueldos y salarios como para el de obligaciones, el proceso es muy tardío; debido a ciertas gestiones innecesarias.

El pago de sueldos y salarios su proceso se demora 13 días a partir del 20 o 23 de cada mes, dando como resultado que los empleados reciban sus remuneraciones al fin de cada mes o ha su vez los primeros días del mes siguiente.

Por otro lado en cuanto al pago de obligaciones de acuerdo a las encuestas efectuadas a los proveedores el 58% afirmaron que el pago por adquisición de materiales, bienes y/o servicios se demora de 1 a 6 meses, por lo cual se puede decir que, los procesos en la tramitación de pagos a obligaciones contraídas por el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo son lentas.

Para que la Dirección Financiera y por ende el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo no tenga problemas y retraso en el pago de sueldos – salarios y obligaciones, es necesario que se apliquen las normas de control interno **230 – 10** en la que se detalla los controles que se deben tener en cuenta para ordenar un pago, **230 - 11** en esta norma se determina la forma en la que debe ser cancelados sus sueldos y salarios, tanto a empleados como a trabajadores; y **230 – 12** en la cual se indica que se deberá establecer un índice de vencimientos que permita los pagos a obligaciones, para que estas sean canceladas oportunamente y así agilizar los trámites creando una imagen confiable ante la sociedad.

RECOMENDACIÓN:

Se tome en cuenta las normas de control interno descritas anteriormente, con el objeto de mejorar continuamente los procesos en los pagos y



reducir el tiempo de ejecución de los mismos; volviéndola así a la entidad eficiente y eficaz.

12. Control Interno para la custodia de garantías

La custodia de garantías se refiere al resguardo de los documentos otorgados por los contratistas en el momento que existe un compromiso con la entidad. En este caso la Dirección Financiera cumple con un control y custodio adecuado con respecto al cumplimiento de este requisito.

Es menester que la Dirección Financiera constituya como elemento de control a la sección de tesorería, mediante la aplicación de la norma de control interno **230 – 14**, que los contratistas cumplan con los requisitos que se mencionan en la Ley de Contratación Pública para la presentación de las garantías, obteniendo así un adecuado cumplimiento de este requisito formal. Por otra parte se puede decir que, la Tesorera Municipal es la encargada de la custodia de las garantías que ingresen al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo por la prestación de servicios.

RECOMENDACIÓN:

A pesar de cumplir con esta norma, recomendamos que se mantengan actualizados en cuanto a las normas de control interno; debido a que las leyes tienden a actualizarse o cambiar; a fin de que se tomen las decisiones adecuadas en cuanto a la custodia y control de las garantías.

13. Control Interno para existencias y bienes de larga duración.

La Dirección Financiera tiene un control sobre las existencias de suministros y los bienes de larga de duración, para lo cual establece



códigos adecuados, lo cual permite una fácil identificación de las existencias de suministros y bienes de larga duración.

En lo que respecta al almacenamiento de los materiales y bienes que ingresan al Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, el guardalmacén constata físicamente los bienes al momento de la recepción emitiendo por su parte documentos que acreditan el ingreso de estos bienes; para luego ser distribuidos a sus respectivas dependencias. Cada Dirección es responsable de la custodia y conservación de los bienes materiales que le son entregados para el desempeño de sus funciones.

Mediante un estudio de campo se pudo observar, que los bienes de larga duración como son los vehículos, son utilizados para los fines determinados por el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo. Por otro lado la Dirección Financiera efectúa la baja de bienes por pérdida o robo y por obsolescencia de los bienes; de acuerdo al tiempo de vida útil del bien.

Por lo que la Dirección Financiera al llevar un buen control basada en las normas de control interno **250 -01** en la que indica los procesos a seguir en la adquisición de bienes tanto materiales, como de larga duración, y **250 – 04** la cual determina que los bienes deben ser codificados para protección de las existencias y bienes de larga duración; permite establecer mínimos y máximos de existencias apropiadas bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

En lo que respecta al almacenamiento y distribución de los bienes, la sección de bodega cumple con la norma de control interno **250 – 02** la cual indica el proceso que debe realizar el guardalmacén en cuanto a los bienes que recibe y su distribución a las Direcciones; así también se cumple con la norma de control **250 – 05** de que los encargados de cada Dirección garanticen la custodia de los bienes a su cargo.



Los empleados del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo encargados del uso de los vehículos, cumplen con las normas de control interno **250 – 06** y **250 – 07** las que indican que los vehículos deben ser utilizados para fines institucionales.

En lo que se refiere a las bajas de bienes, estas se dan de acuerdo a la norma **250 – 09** la cual indica que una vez concluida la vida útil del bien o ya sea esta por pérdida o robo, se efectuará los procesos administrativos correspondientes.

RECOMENDACIÓN:

Al analizar el control que tiene la Dirección Financiera sobre las existencias y bienes de larga duración, esta cuenta con un buen control, por lo que se sugiere que, se mantengan actualizados en la vigencia de las normas técnicas de control interno; esto ayudará para que se definan normas y políticas en cuanto al uso y custodia de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas; con el propósito de fortalecer los procesos administrativos en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.

5.2.1. Establecimiento de Procedimientos determinando los tiempos reales de Ejecutar las actividades.

A continuación presentaremos un Manual de Procedimientos determinado los tiempos reales, en base a las funciones que debe realizar la Dirección Financiera para mejorar el Sistema de Control Interno.



4. LISTA DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA (DF)

PROCEDIMIENTOS	
DF001	Elaboración del Presupuesto Anual.
DF002	Ingresos por Transferencias y Pago por amortización de la Deuda.
DF003	Emisión Títulos de Crédito e Ingreso por Impuestos a Predios.
DF004	Entrega y control de la venta de especies valoradas.
DF005	Ingresos no Tributarios (Alcabala y Plusvalía).
DF006	Atención reclamos de usuarios.
DF007	Atención al público para actualización de datos.
DF008	Efectuar acciones coactivas.
DF009	Arrendamiento de Locales y Puestos en el Mercado.
DF010	Elaboración de Roles y Pagos al personal.
DF011	Pagos por Servicios de Publicidad y Propaganda
DF012	Pago por Adquisición de Suministros y Materiales
DF013	Pago por Adquisición de Inmuebles
DF014	Pago por Contratos de Ejecución de Obras
DF015	Contabilización de los comprobantes de ingresos y egresos.
DF016	Participar en remates de bienes Municipales.
DF017	Controlar contablemente los inventarios y activos fijos.
DF018	Elaborar los Estados e Informes Financieros.



PROCEDIMIENTOS	
DF019	Custodiar bienes muebles, y fondos municipales
DF020	Inspeccionar el proceso recaudatorio de las rentas.
DF021	Distribuir el trabajo y supervisar su correcta ejecución.
DF022	Depósito de las recaudaciones en la cuenta corriente municipal.
DF023	Remitir a la Sección de Contabilidad los partes diarios de recaudaciones y depósitos bancarios.
DF024	Llevar registros del movimiento bancario.
DF025	Llevar registro actualizado de los proveedores.

De la lista de procedimientos descritos anteriormente es importante mencionar que desde el procedimiento DF001 al DF018, están descritas mediante Matrices de Tiempos y Movimientos, los mismos que servirán para que los colaboradores que necesitan conocer como realizar una actividad y el tiempo que toma en ejecutarlos, se puedan basar en éstas. Además servirá de información para las personas particulares que requieran realizar algún tipo de consulta.

Los procedimientos del DF019 al DF025, únicamente están mencionados en la lista, ya que, éstos se efectúan en un solo paso, por lo que no es posible realizar Matrices de Tiempos y Movimientos.

Para lo cual procederemos a describir la simbología que se utilizará en las respectivas matrices de tiempos y movimientos:



SIMBOLO

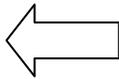
SIGNIFICADO



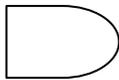
OPERACIÓN.- fases del proceso.



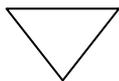
INSPECCIÓN.- representa el hecho de verificar la cantidad de los materiales.



TRANSPORTACIÓN.- indica el movimiento de personas, material o equipo.



DEMORA.- indica retraso en el desarrollo del proceso.



ARCHIVO.- resguardo de información.



PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Elaboración del Presupuesto Anual

Después de haber realizado un análisis de la Dirección Financiera, consideramos que como primer proceso, el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo debe partir con la elaboración del Presupuesto Anual basándose en la norma de control interno **220** (normas de Control Interno para Presupuesto) ya que, de éste dependerán las demás actividades que realice la Dirección.

El Director Financiero realizará este proceso en base a lo que determina la ley, solicitará “desde el 15 de agosto hasta el 30 de septiembre un proyecto detallado de necesidades debidamente justificados, sin que éstas sobrepasen el monto señalado por el Director Financiero, posteriormente los proyectos elaborados por las diferentes direcciones se recibirán y analizarán, con los cuales el Director Financiero diseñará un anteproyecto presupuestario, el mismo que será presentado al Alcalde hasta el 20 de octubre; y éste a su vez con asesoría del Director Financiero presentará al Concejo el proyecto definitivo hasta el 31 de octubre, acompañado de los informes y documentos preparados por la Dirección Financiera”³¹. Una vez presentado el proyecto presupuestario ante el Concejo éste aprobará en el lapso de 2 días; este proceso tomará un tiempo de ejecución de 3 meses 12 días y 45 minutos. **(Matriz DF001)**

³¹ Ley de Régimen Municipal, Cáp. 3 Arts. 504 – 509, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito 2005.



MATRIZ DF001



Ingresos por Transferencias (DF002)

En lo que respecta a los ingresos por transferencias del Gobierno Nacional y al pago por Amortización de la Deuda Pública, consideramos que no es necesaria una modificación de los procesos, ya que éstos se los realiza de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal Art. 4 y a las normas de control interno **230 - 16** (transferencia de fondos por medios electrónicos) y **260** (normas de Control Interno para Deuda Pública); por lo que los mantendremos en nuestra propuesta al **flujograma 3.1 (Pág.117)** y **Flujograma 3.9 (Pág. 138)**, respectivamente.

Emisión de Títulos de Crédito e Ingresos por Impuestos a Predios

La Dirección de Avalúos y Catastros debe actualizar la información del catastro, utilizando equipos de trabajo de campo, los mismos que deberán ser evaluados y comparados, para que luego los datos sean ingresados al computador. Posteriormente la información actualizada por la Dirección de Avalúos y Catastros deberá remitirse a la Sección de Rentas en red para la elaboración de Títulos de Crédito; y luego ser enviados a Tesorería para su recaudación y a la Sección de Contabilidad para su registro.

Todo el proceso de recaudación y registro de información se lo realizará de manera inmediata y de acuerdo las normas de control interno **230 - 01** (determinación de los ingresos) y **230 - 02** (recaudación y depósito de los ingresos); una vez que la Sección de Rentas tenga la información necesaria proporcionada por la Dirección de Avalúos y Catastros. El tiempo de duración de este proceso desde la actualización de datos hasta el ingreso de la información en el sistema contable toma un tiempo de 10 meses 11 días 1 hora y 45 minutos (**Matriz DF003**).



MATRIZ DF003



Entrega y Control de Especies Valoradas para la Venta

La Sección de Tesorería solicita la elaboración de las especies valoradas a la Dirección Financiera, una vez que ésta recibe las especies del IGM, se las entrega mediante un acta entrega – recepción a Tesorería; la misma que es la encargada de la custodia de dichas especies que posteriormente será entregada al liquidador fiscal correspondiente para su venta.

Una vez que el liquidador fiscal vende las especies, éste elaborará un ingreso de caja y con la información obtenida conciliará con las especies valoradas vendidas para determinar si el dinero recaudado coincide con las ventas de las especies. Una terminada la conciliación procede a efectuar el informe correspondiente, el mismo que es entregado a la Tesorera Municipal. Este proceso se basará en la norma de control interno **230 - 03** (constancia documental de la recaudación) y **210 – 07** (formularios y documentos); y tomará un tiempo en su ejecución desde el pedido y entrega hasta la venta de las especies valoradas de 1 mes 4 días y 31 minutos. **(Matriz DF004)**.



MATRIZ DF004



Ingresos no Tributarios

Son considerados como ingresos corrientes no tributarios: los Ingresos por Alcabala, Plusvalía y Registro que se originan cuando el contribuyente adquiere una propiedad que será evaluada por la Dirección de Avalúos y Catastros, y enviada en red a la Sección de Rentas para la liquidación de los impuestos causados, ésta enviará posteriormente en red a Tesorería para su respectiva recaudación.

Una vez obtenida la información por parte de la Sección de Tesorería, ésta será remitida a la Sección de Contabilidad en red para su correspondiente registro contable, todo este proceso se lo deberá ejecutar en 1 hora 30 minutos, debido a la sistematización que existirá entre la Dirección de Avalúos y Catastro con las Secciones de Rentas, Tesorería y Contabilidad. **(Matriz DF005).**



MATRIZ DF005



Atención de Reclamos de Usuarios

Considerando que los usuarios son parte fundamental de los ingresos propios que se recaudan en el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, éstos merecen un mejor trato. Para lo cual se propone el siguiente proceso.

El usuario o contribuyente sino no ésta de acuerdo con el cobro de sus impuestos, procederá a presentar su reclamo respectivo mediante una solicitud dirigida al Director Financiero, el mismo que analizará dicho reclamo para posteriormente emitir una resolución y se de inicio a los trámites que sean necesarios. Este proceso se lo realizará en 16 minutos desde que el contribuyente presenta el reclamo al Director Financiero hasta cuando éste apruebe el reclamo. **(Matriz DF006)**.



MATRIZ DF006



Atención al público para la actualización de datos.

Para que una entidad pública o privada sea eficiente y eficaz, debe ser ágil en la tramitación de documentos dentro de la entidad a la que prestan sus servicios, y así crear una buena imagen hacia la sociedad. Para ello hemos considerado que para que se agilite toda tramitación dentro del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo en cuanto al cobro de impuestos, los datos de los contribuyentes deben ser actualizados.

Estos datos deberán actualizarse cuando el contribuyente se acerque a cancelar sus obligaciones, para lo cual, la encargada de la obtención de estos datos será la Sección de Tesorería a través de sus liquidadores fiscales, los cuales proporcionarán una hoja de actualización de datos al contribuyente.

Por otro lado la Sección de Tesorería remitirá cada fin de semana los datos de actualización de los contribuyentes a la Sección de Rentas, para que ésta verifique que los datos proporcionados por el contribuyente sobre su actividad económica sean correctos. Y así una vez ingresados los datos tanto de los contribuyentes antiguos como de los nuevos, enviar la información mediante red a la Sección de Tesorería para su respectivo cobro. **(Matriz DF007).**

El tiempo de ejecución de este proceso contando con el ingreso de los datos en el sistema por parte de la Sección de Rentas es de 2 horas y 37 minutos.



MATRIZ DF007



Ejecución de Acciones de Coactiva

La Sección de Tesorería elaborará una lista de las personas que adeudan a la Municipalidad y realizará notificaciones para que los contribuyentes se acerquen a cancelar; en el caso de que el contribuyente no prestara atención a esta notificación, la Sección de Tesorería dará inicio al juicio de coactiva mediante el Asesor Jurídico.

Para poder obtener una recuperación de la cartera vencida, sugerimos se tome en cuenta el tiempo que vamos a proponer debido a que en los tres últimos años en vez de disminuir la cartera, ésta tiende a subir; por lo que en el caso del agua potable, si el contribuyente no ha cancelado 3 meses se le enviará la respectiva notificación, de ahí tendrá un plazo de 1 mes para cancelar y si así no se acercará a cumplir su obligación se deberá realizar el corte de agua respectivo. Por otro lado en el caso de los predios, si el contribuyente no ha cancelado el valor correspondiente a dos predios se le enviará una notificación teniendo 1 mes para acercarse a cancelar su obligación, y si no se acercare el contribuyente a cancelar en este tiempo se dará inicio al juicio de coactiva. **(Matriz DF008).**

El tiempo de duración de este proceso sin tomar en cuenta los juicios de coactiva respectivos es de 3 días 2 horas y 41 minutos.



MATRIZ DF008



Arrendamiento de Locales y Puestos en el Mercado

Se inicia cuando la persona interesada realiza una solicitud dirigida al Alcalde, ésta es receptada y enviada por la Oficina de Administración de Mercados al Alcalde, quién autoriza la adjudicación y la elaboración del contrato de arrendamiento por parte de la Procuraduría Sindica, por otra parte el interesado depositará una garantía en la Sección de Tesorería por el valor de 4 cánones de arrendamiento según la Ley de Régimen Municipal Art. 292; los mismos que serán reembolsados una vez terminado el contrato.

La Procuraduría Sindica envía una copia del contrato de arrendamiento a la Sección de Rentas, para que ésta elabore los títulos por arriendo; enviando así mediante red a la Sección de Tesorería para su recaudación y ésta posteriormente envía la información mediante red a la Sección de Contabilidad para su registro. Todo este proceso tiene una duración de 2 horas y 53 minutos, debido a la sistematización que existe en las tres Secciones principales de la Dirección Financiera. **(Matriz DF009a).**

El arrendamiento por adjudicación directa se da cuando el interesado, solicita al Administrador de Mercados el arrendamiento de un puesto, concediendo al interesado un plazo de dos meses para la realización de las ventas, después de este lapso de tiempo el interesado formará parte de la lista de adjudicatarios del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo; con esta información la Sección de Rentas elaborará los títulos por arrendamiento de puestos, y enviará mediante red a Tesorería para la recaudación mensual; y posteriormente en red a la Sección de Contabilidad para su registro. Este proceso tendrá un tiempo de ejecución de 1 hora y 49 minutos, debido a que es un arrendamiento por adjudicación directa y no es necesaria una autorización previa del Alcalde. **(Matriz DF009b)**



MATRIZ DF009a



MATRIZ DF009b



Elaboración de roles y pagos al personal.

En lo que tiene que ver con los gastos de la entidad realizada por concepto de remuneraciones a empleados y trabajadores se aplicará el siguiente proceso en base la norma de control interno **230 - 11** (pago de remuneraciones).

La Sección de Recursos Humanos es la encargada de receiptar la información de terceras personas para preparar la documentación de los trabajadores y empleados; y así enviarla a través de red a la Sección de Contabilidad, que es la encargada de calcular los ingresos y deducciones del personal para elaborar los roles de pago de empleados y trabajadores, posteriormente entregará los roles y cheques con los valores netos a pagar a los empleados y trabajadores a Tesorería; por su parte la Sección de Tesorería enviará al Alcalde los cheques firmados, para que éste con su firma los legalice.

Por otro lado la Sección de Tesorería hace firmar tanto a los empleados como ha los trabajadores el rol de pagos elaborado por la Sección de Contabilidad para constancia del pago de sueldos y salarios. El tiempo de elaboración y pago de sueldos y jornales al personal, será de 9 días 3 horas y 19 minutos; en lo que respecta a la información remitida por la Sección de Tesorería al Banco de Fomento ésta se lo hará por e-mail para agilizar el envío de información y pago tanto a los empleados como trabajadores. **(Matriz DF010)**



MATRIZ DF010



Pagos por Servicios de Publicidad y Propaganda

De los servicios con que cuenta el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, hemos considerado que publicidad y propaganda es uno de los servicios con procesos innecesarios, para lo cual presentamos un mejoramiento en los procesos, basándonos en la norma de control interno **230 – 10** (control previo al pago), lo que permitirá eliminar trámites redundantes.

Para ello el relacionador público solicitará cotizaciones de publicidad y propaganda, una vez que se obtengan estas ofertas, el relacionador público en conjunto con el Alcalde analizan y aprueban la mejor oferta presentada por los medios de comunicación, una vez aprobada la oferta se envía a Procuraduría Sindica para la elaboración y legalización del Contrato; posteriormente tanto el contrato como la factura son enviados al Director Financiero para que autorice el pago en base a lo que se encuentra presupuestado y envía a la Sección de Contabilidad para la apertura de las carpetas de control, registro contable y elaboración de los comprobantes de egreso y cheques que son remitidos a la Sección de Tesorería la misma que se encarga de la legalización respectiva de los cheques para el pago a los beneficiarios según lo establecido en el contrato.

Todo este proceso de pagos por servicios hasta la legalización respectiva de los cheques, tomará un tiempo de 3 horas y 56 minutos; por otra parte los pagos que efectuará la Sección de Tesorería se lo realizarán de acuerdo a lo establecido en el contrato. **(Matriz DF011)**



MATRIZ DF011



Pago por Adquisición de Suministros y Materiales

En el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo actualmente el pago por adquisiciones es muy lento debido al sinnúmero de procesos, por lo cual, proponemos el siguiente proceso de acuerdo a la norma de control interno **230 – 10** (control previo al pago):

Primeramente para solicitar una adquisición se debe partir de una necesidad, que en este caso las realizarán las Direcciones que conforman el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, las cuales solicitan al Director Financiero el pedido, el cual analiza y confirma de la existencia de presupuesto, enviando así al Alcalde para que autorice la compra, éste por su parte envía la orden de compra a Bodega y Adquisiciones la cual realiza las respectivas cotizaciones según lo establecido en nuestra propuesta de que los requisitos de deben cumplir los proveedores que integren el registro abierto del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, bien pueden ser los siguientes:

1. Ser una empresa legalmente constituida.
2. Ser afiliado a una cámara o gremio.
3. Presentar RUC.
4. Presentar certificados de experiencia en la provisión del bien requerido.
5. Demostrar solvencia y consistencia a través de sus estados financieros certificados por profesionales contables o auditores.

A más del registro de proveedores, es importante disponer de un reglamento o guía que contenga los requisitos para la adquisición de bienes materiales, suministros, y/o servicios que requiera el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, para el cumplimiento de las actividades y



cuyos montos sean inferiores a los 1.000 S.M.V.G. A continuación se sugiere los siguientes:

Requisitos para selección y adjudicación para adquisiciones inferiores a 1000 S.M.V.G

Los procesos de selección de ofertas para la adquisición de suministros y materiales, repuestos y servicios que requiera la Municipalidad de Salcedo y cuyos montos sean inferiores a los 1000 S.M.V.G., se tomará en consideración lo siguiente:

1. Los oferentes deben constar en la lista del registro abierto de proveedores.
2. Para las transacciones cuyo monto sea igual o inferior a ciento veinte (120) Salarios Mínimos Vitales Generales, suficiente será la obtención de una sola oferta, factura o proforma.
3. Para las transacciones superiores a ciento veinte con limitación hasta doscientos cincuenta salarios mínimos vitales generales (120 - 250), se obtendrán dos ofertas, el Jefe de Bodega y Adquisiciones preparará el cuadro comparativo que será aprobado por el Director Financiero, con el visto bueno y determinación de la mejor oferta.
4. Si las transacciones superan los doscientos cincuenta y llegan a cuatrocientos salarios mínimos vitales generales (250 – 400), será obligación del Jefe de Bodega y Adquisiciones presentar un cuadro comparativo de por lo menos tres ofertas, se adjudicará y se suscribirá el contrato respectivo con el proveedor de la mejor oferta, determinado mediante oficio por el Director Financiero.



5. Cuando las transacciones superen los cuatrocientos y sean inferiores a los mil salarios mínimos vitales generales, (400 – 1000), se exigirán por lo menos cuatro ofertas, el Jefe de Bodega y Adquisiciones elaborará el cuadro comparativo, se adjudicarán y suscribirán los contratos respectivos, en función al informe que emitirá el Director Financiero.

Por otro lado, una vez aprobada la proforma por el Director Financiero se procede a realizar la Orden de Compra, y Secretaría General procede a la elaboración de la orden de pago; esta orden de pago es enviada al Jefe de Bodega para que proceda a la compra, y a la Sección de Contabilidad, para que revise y verifique la legalidad de los documentos e ingrese en el Sistema Contable y elabore los comprobantes respectivos, que serán remitidos a la Sección de Tesorería que es la encargada de legalizar los cheques; por otro lado una vez adquiridos los suministros y materiales la Sección de Bodega y Adquisiciones realiza el comprobante de Ingreso, así como la codificación de los suministros y materiales adquiridos, los mismos que si son requeridos inmediatamente se los distribuye con el respectivo comprobante de Egreso, y los restantes se los almacena en un lugar seguro siendo éstos custodiados por el Jefe de la Sección.

La Sección de Tesorería para que pueda efectuar el pago establecido en el contrato o factura deberá adjuntar a los documentos el comprobante de ingreso de materiales por parte del Jefe de Bodega. Este proceso tendrá un tiempo de ejecución de 1 día 4 horas y 13 minutos desde cuando se realiza el pedido hasta el momento que se encuentra el cheque disponible para el pago. **(Matriz DF012).**



MATRIZ DF012



Pago por Adquisición de Inmuebles

En lo que respecta al pago por adquisición de Inmuebles que realiza el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, se dan las expropiaciones de terrenos que permitirán ejecutar las obras, para ello se deberá tener en cuenta la norma de control interno **230 – 10** (control previo al pago). El proceso se inicia en la Dirección de Planificación, cuando se elabora el plan vial, información que se envía a la Dirección de Obras Públicas para que ésta pueda determinar si existe alguna afectación en la obra ha ejecutarse.

En el caso de que no existan expropiaciones se procede a la realización de la obra; mientras que si tiene afectación se solicitará al Alcalde autorice la elaboración de los trámites pertinentes, en el cual Procuraduría Sindica solicitará a la Dirección de Avalúos y Catastros envíe el informe sobre el avalúo del inmueble; y a la Dirección Financiera la existencia de Presupuesto, con esta información procederá a realizar la declaratoria de la Utilidad Pública, que será enviada al Concejo Municipal para aprobación de la Utilidad Pública.

Si el afectado no esta de acuerdo con el valor que se le pagará por expropiación, el Procurador Sindico dará inicio al juicio de expropiación que será enviado al juzgado, del cual obtiene la providencia y con éste resultado enviará la información adecuada al Director Financiero para la revisión de la documentación y elaboración del cheque.

Por otra parte la Sección de Contabilidad, se encargará de procesar los datos en el sistema y realizar los respectivos comprobantes para luego ser enviados a la Sección de Tesorería, quien los firma y envía al Alcalde para que los legalice, éste por su parte entrega los cheques legalizados a Tesorería para que verifique la legalización de los mismos, enviando así a



Procuraduría Sindica para que realice el depósito en el Juzgado y se pueda continuar con el trámite, lo que permitirá que la Dirección de Obras Públicas pueda ejecutar la obra; en el caso de que el afectado haya aceptado la resolución del Consejo sobre el valor que se le pagará por la expropiación, simplemente se obviará todo el proceso de que se da para el juicio de expropiación y se le entregará su cheque correspondiente.

Una vez que llegan al acuerdo el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo con el afectado se procederá a la transferencia de dominio, registrándolo así como bien inmueble del municipio en el Registro de la Propiedad, para posteriormente dar paso a la ejecución de la obra. El tiempo de ejecución de este proceso sin tomar en cuenta el juicio de expropiación será de 15 días 7 horas y 59 minutos. **(Matriz DF013).**



MATRIZ DF013



Pago por Contratos de Ejecución de Obra

El proceso propuesto para el pago por contrato de Ejecución de Obras que realizará el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo se basará en la norma de control interno **500** (NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS) y su proceso será el siguiente:

El Alcalde y el Concejo Municipal seleccionan de la lista de obras de su periodo la obra ha ejecutarse, enviando su resolución a la Dirección de Obras Públicas para que prepare los documentos precontractuales³² y convoque ha concurso para adjudicación de la obra. En lo que respecta a la elaboración de los documentos precontractuales tomarán un tiempo duración de una semana a un mes de acuerdo al tamaño de la obra.

Una vez realizada la convocatoria se da un tiempo de dos días para la recepción de carpetas por parte de la Dirección de Obras Públicas, quién seleccionará las tres mejores opciones, enviando así la información y carpetas seleccionadas al Alcalde y Concejo, para que éstos analicen y designen al contratista al que se le adjudicará la obra; posteriormente esta resolución se envía a Procuraduría Sindica para que proceda a la elaboración y suscripción del contrato (firman Alcalde, Procurador Sindico y Contratista).

Por su parte la Dirección de Obras Públicas recibe la carpeta del contratista y procede a la elaboración de planillas para el pago de acuerdo al avance de la obra, que son enviadas al Director Financiero que se encarga de la revisión de la documentación, enviándola a la Sección de Contabilidad para que verifique las garantías y procese los datos en el

³² Ley de Contratación Pública, Cáp. II, art. 4, Corporación de estudios y publicaciones, Quito 2005



sistema realizando los comprobantes correspondientes, que son remitidos a la Sección de Tesorería para firme y ésta envíe a legalizarlos con el Alcalde, una vez que Tesorería recibe el cheque legalizado procede al pago del contratista.

Por otra parte el Fiscalizador de la obra verifica el avance físico y la conclusión de la obra con la respectiva liquidación de reajustes de precios de haber lugar, y suscribe el Acta de Entrega Recepción Provisional y el Acta de Entrega Recepción Definitiva que son enviadas al Director Financiero para que éste las revise y sumille; posteriormente las remite a la Sección de Contabilidad para que proceda al registro contable y oficie a la Sección de Tesorería para la Devolución de la Garantía y la póliza al contratista **(Matriz DF014)**

Para la devolución de la garantía se especifica el siguiente procedimiento según la Ley de Contratación Pública:

“El 5% del fiel cumplimiento de la obra, se devolverá al momento de la entrega – recepción definitiva, real o presunta.

El 5% por el buen uso del anticipo, será devuelto al momento de la entrega – recepción provisional, real o presunta”³³.

El tiempo de ejecución de este proceso es de 5 días 6 horas y 43 minutos para dar inicio a la ejecución de la obra; ya que la forma de pago están establecidos en el contrato.

³³ Ley de Contratación Pública Cáp. IV, Art. 83, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito 2005.



MATRIZ DF014



Contabilización de Comprobantes de Ingresos y Egresos

La Dirección Financiera a través de la Sección de Contabilidad deberá realizar la contabilización de los comprobantes de ingreso y egreso que serán emitidos por las diferentes Direcciones del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo en base a las normas de control interno **210 - 01** (aplicación de los principios y normas de contabilidad gubernamental) básicamente esta norma aplica el principio contable de *partida doble*, el cual indica que toda transacción financiera tendrá un registro simultáneo en el debe y el haber por valores iguales afectando a las cuentas que corresponda; **210 - 02** (organización del sistema de contabilidad gubernamental) y **210 - 03** (integración contable de las operaciones financieras) estas normas tienen relación con el principio contable de *unidad y universalidad del sistema*, el cual indica que la contabilidad de cada ente constituirá un sistema único integral y comprensivo, que cubra todas sus operaciones financieras; **210 - 04** (documentación de respaldo y su archivo); **210 - 05** (oportunidad en el registro de los hechos económicos) tiene relación con el principio contable de *reconocimiento de transacciones*, la que indica que las transacciones de origen interno o externo que afecten la posición financiera serán registradas al momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero; y **210 - 06** (conciliación de los saldos de las cuentas); además dichos comprobantes deberán ser clasificados, ingresados al Sistema Contable y posteriormente archivados.

El tiempo de ejecución de este proceso será de 45 minutos desde el momento que la Sección de Contabilidad reciba la información oportuna para el registro. **(Matriz DF015).**



MATRIZ DF015



Participación en Remates de Bienes Municipales

En cuanto a la participación en remates de bienes Municipales se debe tener presente la norma de control interno **250 - 10** (venta de bienes y servicios), en el cual el Director Financiero es el encargado de analizar los bienes que serán parte del remate para lo cual elabora un informe con las características del bien y envía al Sr. Alcalde, quien pone en conocimiento del Concejo Municipal para la aprobación del remate; efectuada la aprobación se envía a Secretaría para que lleve a cabo comunicados por la prensa, así como también recepte las ofertas en sobre cerrado para que luego proceder a la reunión con la Junta de Remates para la apertura de sobres y definir la mejor oferta.

“Para el remate de bienes municipales, la Junta de Remates Municipales estará constituida por el Alcalde, por el Procurador Sindico Municipal y por el Director Financiero, o por sus delegados. Dará fe de los actos de la Junta, el notario público”³⁴. Los remates se harán cuando a través de la constatación física de inventarios se determinará el grado de depreciación u obsolescencia de los bienes municipales de acuerdo a los métodos contables y a los principios generalmente aceptados.

El tiempo de ejecución de este proceso es de 5 días 7 horas y 12 minutos desde que se analiza los bienes a rematarse hasta la aceptación de la mejor oferta. En el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo los remates no son muy frecuentes, pero se los considerará importantes en nuestra propuesta, ya que puede ayudar a incrementar los ingresos propios de la Municipalidad. **(Matriz DF016)**.

³⁴ Ley de Régimen Municipal, Cáp. I, Art. 282, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito 2005.



MATRIZ DF016



Control Contable de Inventarios de Activos Fijos

Dado que en nuestra propuesta hemos considerado la implantación de la Sección de Bodega y Adquisiciones en la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, el proceso se basará en la norma de control interno **250 – 05** (constatación física de existencias y bienes de larga duración), en el cual sugerimos que Bodega y Adquisiciones debe realizar un control físico de los activos fijos de la municipalidad; mientras que la Sección de Contabilidad debe llevar un control contable de inventarios de Activos Fijos. Por lo cual su proceso sería el siguiente:

Las Direcciones Municipales serán las encargadas de emitir informes trimestrales en cuánto al control de inventarios de su Dirección, al Jefe de la Sección de Bodega y Adquisiciones, para que éste con la información obtenida proceda a la constatación física; por otra parte la Procuraduría Sindica es la encargada de llevar el control de los bienes inmuebles mediante el custodio de las escrituras.

Una vez que estas dos partes realizan los informes correspondientes envían a la Sección de Contabilidad la información correspondiente para que proceda a registrar contablemente los Inventarios de Activos Fijos y bienes inmuebles que posee el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo con su respectiva codificación, así como realizar la correspondiente depreciación.

El tiempo de ejecución de este proceso será de 11 días 1 hora y 24 minutos desde la presentación de los informes emitidos por las Direcciones hasta el registro contable. **(Matriz DF 017).**



MATRIZ DF017



Elaboración de Estados e Informes Financieros

La Sección de Contabilidad es la encargada de elaborar los Estados e Informes Financieros teniendo en cuenta la norma de control interno **210** (normas de control interno para Contabilidad Gubernamental) para lo cual obtiene la información en red de las demás secciones de la Dirección Financiera, así como documentos de otras Direcciones Municipales, los cuales son recibidos e ingresados al Sistema Contable y registrados en el Diario Integrado y Libro Mayor y; una vez totalizadas las columnas de ingresos y egresos prepara las cédulas presupuestarias y los Estados Financieros.

Por otra parte las cédulas presupuestarias se las realizan según las necesidades del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, por lo general éstas cédulas se las realizan mensualmente para determinar los saldos de los gastos e ingresos que se dan en las distintas partidas, para que de esta manera lleve un control del presupuesto y; así reducir los pagos pendientes. Mientras que los Estados Financieros se los realiza anualmente conforme a lo dispuesto en la NEC 1, la que establece que los estados financieros de propósito general deben presentarse como un informe anual, es decir, cada año.

Los Estados Financieros serán entregados a los distintos organismos competentes que en este caso son: al Ministerio de Finanzas anualmente y a la Contraloría General del Estado se envía los estados financieros específicos mensualmente y los generales anualmente. Por otro lado el Ministerio de Finanzas entregará la información financiera anual al Banco del Estado. **(Matriz DF018)**



MATRIZ DF018



Dado que los procesos financieros que se van a detallar a continuación forman parte del proceso administrativo y no se los puede representar en una matriz, simplemente se hablará de ellos de manera conceptual.

Custodio de bienes muebles y fondos municipales (DF019)

El proceso de la custodia de bienes muebles y fondos municipales deberá estar a cargo de los Jefes de las Direcciones y Secciones Municipales que se encuentran a su cargo para que exista un mejor control; para lo cual se dejará constancia en actas de entrega.

Inspección del proceso recaudatorio de las rentas (DF020)

La encargada de la inspección de la recaudación será la Tesorera Municipal, la cual verificará que los recaudadores sean ágiles en la ejecución de sus actividades y brinden así un buen servicio a la colectividad del Cantón; por otro lado cada uno de los recaudadores fiscales deberán presentar un informe de las actividades diarias que realizan en sus puestos de trabajo para evaluar su desempeño.

Distribución del trabajo y supervisión correcta (DF021)

Los Jefes de las Direcciones y Secciones distribuirán el trabajo de cada uno de sus empleados a su cargo de acuerdo a cada una de sus capacidades para que puedan desenvolverse de mejor manera en las actividades que realicen; permitiendo así una mayor agilización de los trámites municipales. Este proceso puede dar buenos resultados siempre y cuando exista una adecuada supervisión, es decir, que se realicen visitas en los horarios de trabajo para un excelente control.



Depósito de las recaudaciones en la cuenta corriente Municipal (DF022)

Con respecto a este proceso los depósitos de las recaudaciones se lo realizarán al siguiente día a primera hora, mientras se realiza el depósito el dinero se mantendrá en la caja fuerte municipal, actualmente la Sección de Tesorería realiza este proceso.

Remitir a la Sección de Contabilidad los partes diarios de recaudaciones y depósitos bancarios (DF023)

La Sección de Tesorería realizará este proceso, para que la Sección de Contabilidad pueda realizar el cruce de información respectivo cuando ésta lo considere necesario.

Llevar registros del movimiento bancario (DF024)

La encargada de llevar el registro bancario es la Sección de Contabilidad, para la realización de las conciliaciones bancarias pertinentes.

Llevar registro actualizado de los proveedores (DF025)

Una de las actividades que debe realizar la Sección de Bodega y Adquisiciones es mantener actualizado el registro de los proveedores, lo cual permitirá contar con la información disponible para la adquisición de suministros y materiales de manera inmediata; para el registro de los proveedores se tomará en cuenta el Art. 3 de la Ley de Contratación Pública, la cual manifiesta que los proveedores deben actualizarse anualmente.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A través del desarrollo del presente trabajo de investigación hemos determinado las siguientes conclusiones:

1. Tener una perspectiva general del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, con la finalidad de estar al tanto de su estructura y procedimientos que realiza para la prestación de sus servicios a la ciudadanía.
2. Conocer las diferentes leyes en las que se basa el Gobierno Municipal para su correcto funcionamiento y ejecución de actividades (Ley de Régimen Municipal y Ley de Contratación Pública).
3. A través del Organigrama Estructural hemos podido determinar las diferentes Direcciones con que cuenta esta entidad, especialmente la estructura de la Dirección Financiera que fue objeto de nuestro estudio.
4. La calidad de la ejecución de las tareas es sumamente importante, ya que repercute al usuario o a la persona que se beneficia del servicio, por lo tanto se debe incluir a la calidad desde su planificación, desarrollo y control de una actividad.



5. En la actualidad se ha tomado conciencia de la importancia que tiene la calidad en todos los aspectos, y más aún su implementación en el sector público, ya que los municipios deben darse cuenta del papel preponderante que tienen en la sociedad.
6. El realizar un diagnóstico a una entidad es muy importante, ya que nos permite conocer la situación actual de la misma para identificar sus debilidades y fortalezas; y así poner mayor cuidado en el análisis de los mismos.
7. Al realizar un diagnóstico es muy importante que exista la colaboración decidida de todas las personas que laboran en la Dirección analizada, para que el resultado sea satisfactorio.
8. Es muy importante que, al recoger información necesaria para efectuar el diagnóstico, ésta sea lo más veraz posible para poder emitir las sugerencias más adecuadas.
9. Una entidad debe realizar periódicamente un diagnóstico de su situación actual para poder mejorar constantemente, y mantener su competitividad especialmente en la prestación de servicios.
10. Con el diagnóstico a la Dirección Financiera, hemos podido conocer la forma en que se realizan las diferentes actividades en cada una de las secciones de ésta Dirección del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
11. Es indispensable la implantación de procedimientos, para que las personas que laboran en la Dirección Financiera del



Gobierno Municipal del Cantón Salcedo puedan realizar sus actividades de una mejor manera.

12. Los procedimientos y el detalle de los mismos, son primordiales para tener conocimientos reales del como se va ha realizar una actividad y por ende saber quienes son los responsables.
13. Es importante la elaboración de un manual de procedimientos para orientar las actividades que realiza la Dirección Financiera, con el objeto de alcanzar los objetivos del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
14. La implantación de un manual en una empresa o entidad es muy útil, ya que a través de ellos se justifica o sanciona a responsables en la ejecución de una actividad, puesto que son normas de conducta para la comunicación interna.
15. La Sección de Tesorería tiene sistematizado para su cobro, el Predio Urbano, Rústico y el Agua Potable; lo que hace que se agilite el cobro a los usuarios y contribuyentes.
16. La atención que se presta al proveedor no es la adecuada, puesto que, el hecho de no tener una mejor comunicación entre Direcciones y Secciones, hace que el proveedor pase mucho tiempo en la entidad para un simple trámite.
17. Se realizan las actividades en forma desordenada, ya que al realizar el ingreso de la información en el Sistema Contable (PROGFIM) según el orden del día, lo hacen de acuerdo a la necesidad que se tiene al momento.



18. A pesar de que Bodega es una de las secciones que tiene relación con la Dirección Financiera, no es considerada como una sección más de esta Dirección.
19. Si los procedimientos no son elaborados correctamente y en forma clara y sencilla, puede dar lugar a confusiones entre los colaboradores de la Dirección Financiera.
20. Si no se determina quienes son responsables para realizar cada actividad, se obtendrá como resultado una duplicidad de funciones.
21. El manual de procedimientos sirve como instructivo para todas las personas, siendo éste un Sistema de Control Interno dentro de la entidad; para que sea utilizado de manera especial por los empleados nuevos que ingresan a laborar por primera vez en la entidad.
22. El mantener codificado un procedimiento; facilita la comprensión, mejora el control interno y la información debido a que se puede utilizar letras o números.
23. El manual de procedimientos no es un instrumento estático, sino más bien es un instructivo dinámico sujeto a modificaciones cuando éstas sean necesarias.
24. Para la elaboración del manual de procedimientos, la información que obtuvimos fue concisa debido a que, los colaboradores de la Dirección Financiera estaban desempeñando las tareas a ellos encomendadas.



6.2 Recomendaciones

Después del desarrollo del presente trabajo investigativo, hemos considerado emitir las siguientes recomendaciones:

1. El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, debe observar todas las Leyes que son necesarias para su correcto funcionamiento.
2. A medida que va extendiéndose el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, tiene que estar sujeto a cambios en su estructura tanto funcional como estructural, para brindar un mejor servicio a la colectividad salcedense.
3. El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, en conjunto con su Alcalde y colaboradores debe adoptar conocimientos acerca de la Calidad en la prestación de servicios, ya que al implantar este concepto en todas sus actividades, los resultados se acercarán a la obtención de cero defectos, con acogida por supuesto del usuario quien contribuirá de buena manera.
4. La Dirección Financiera debe aplicar términos de calidad tanto al planificar una actividad, como al desarrollarla cuando se realiza un control pertinente y oportuno.
5. Informarse de la importancia que representa el servicio con Calidad Total tanto en el sector público como privado, y su trascendencia e importancia en la sociedad.
6. Es indispensable que la Dirección Financiera cuente con una guía que permita a sus empleados o colaboradores saber las



tareas que tiene que desempeñar, a más de la responsabilidad de cada uno de ellos; es por ello que se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos.

7. En un manual de procedimientos debe constar en forma clara y detalla los pasos, para poder realizar alguna actividad con el objeto de no perder tiempo al rehacer algún trabajo.
8. El mantener un manual de procedimientos no es una obligación legal, pero si una norma importante para poder emitir información cuando éste se requiera, por personas particulares para consultas pertinentes.
9. Es indispensable que exista una buena comunicación entre las diferentes Direcciones que conforman la institución municipal, lo que se reflejará en la calidad de la atención que se brinda a las diferentes personas que asisten a realizar algún trámite, dando como resultado la satisfacción de las mismas.
10. Utilizar el diagnóstico en forma general y específica, mejora los procesos y permite desarrollar de mejor manera las actividades dentro de la Institución en este caso de la Dirección Financiera.
11. Para que una Dirección pueda tener una mejor ejecución de sus actividades, es necesario que, está cuente con una misión, la misma que permitirá que las tareas sean desarrolladas de la mejor manera.
12. A los colaboradores, realizar las labores diarias en forma normal sin tratar de pulir en ese momento los errores que se cometen, o



los pasos que se omiten, ya que nuestra investigación no tendrá objetividad.

13. La implantación de procedimientos para arreglar las áreas afectadas será responsabilidad exclusiva de la Institución, por lo que se recomienda tener cuidado en la manera en que se soluciona los problemas.
14. La Dirección Financiera debe observar todas las disposiciones que señala la Ley de Régimen Municipal, en lo referente a la emisión de títulos de crédito; y la Ley de Contratación Pública en cuanto a contratos para ejecución de obras.
15. La Dirección Financiera debe estar conectada mediante red con todas las Direcciones, y en especial con sus secciones para agilizar la obtención de la información dentro de la entidad.
16. La Dirección Financiera al tener un manual de procedimientos codificado, facilitará la obtención de información y reducirá el tiempo de capacitación para quienes laboran por primera vez.
17. Debe considerarse revisiones periódicas, con el fin de que el manual de procedimientos, sea actualizado ateniendo las necesidades y cambios en los procedimientos.
18. Para obtener un mejor control de inventarios, es necesario que, se realicen constataciones físicas de los mismos, cada tres meses; con el propósito de adquirir los materiales necesarios para que el Gobierno Municipal del Cantón Salcedo pueda cumplir satisfactoriamente con sus actividades.



19. La Dirección Financiera debe contar con un espacio físico adecuado, para que cada una de las personas que laboran en el mismo puedan desempeñar de mejor forma sus actividades.
20. Es necesario que para un buen desarrollo de las actividades dentro de la Dirección Financiera, ésta debe contar con personal debidamente calificado, por lo que se sugiere que para la contratación de personal, se aplique las normas de control interno y las competencias que debe poseer el personal.
21. Es importante que exista mayor capacitación a los colaboradores de la Dirección Financiera, debido a que no todos son capacitados de acuerdo a sus requerimientos.
22. Es necesario que la Dirección Financiera periódicamente realice un diagnóstico del cómo el personal que labora en esta Dirección realiza sus actividades, para lo cual debería realizar evaluaciones y rotación de puestos.



BIBLIOGRAFIA

- SÍNTESIS MONOGRÁFICA DEL CANTÓN SALCEDO 1984
Profesor Augusto Zambonino Jácome.

- PRESUPUESTO DEL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SALCEDO DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2005.

- AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL
Mc Graw Hill 12ª edición.

- AUDITORIA MODERNA
Kell, Walter G. 1995 México

- CONTROL INTERNO
Samuel Alberto Mantilla B. 3ª edición.

- AUDITORIA DE GESTIÓN
Milton K. Maldonado E.

- AUDITORIA: Normas, Técnicas de Control Interno, planificación de
trabajo, objetivos, 1998 Volumen I

- AUDITORIA: Desarrollo y metodología de la auditoria volumen II.

- AUDITORIA: Control Interno, Áreas específicas de implementación,
Procedimientos y Control, 1998 Volumen III.



- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Gary Dessler 6ª ed. Prentice Hall 1994
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Franklin Ficowsky; Mc Graw Hill 2001
- ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Beas, Antonio M. Editorial Mc Graw Hill. Madrid España 1997
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Chiavenato, Idalberto Editorial Mc Graw Hill. 4ª edición
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
R. Wayne Mondy 6ª ed. Prentice Hall 1997
- LEY ORGANICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL
Corporación de estudios y publicaciones, Quito 2005
- LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL
Corporación de estudios y publicaciones, Quito 2005
- LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
Corporación de estudios y publicaciones, Quito 2005
- MANUAL DE TESORERIA PARA MUNICIPIOS DEL ECUADOR
- ADMINISTRACION DE COMPRAS Y DE MATERIALES
Michiel R. Leenders; México Continental 1985.



- CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
Demig Edgard.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Werther William B. Davis Heith – Graw Hill 1996 P. 212.
- CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD
Feigenbaum, Armand V. – México Ed. Continental, 1985.
- PLANIFICACIÓN PARA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y UNA
POSICIÓN COMPETITIVA
Giltow, Haward S. – México Ed. Ventura, 1991.
- ELABORACIÓN Y USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS
Laberge, Eduard P. – Costa Rica ICAP, 1974.
- TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL
Laboucheix, Vicente – Tomo II. México Ed. Limusa, 1996.
- NORMAS DE CONTROL INTERNO
Contraloría General del Estado.
- DIAGNÓSTICO / EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS
PROBLEMAS
Reinoso, Víctor.
- ADMINISTRACIÓN MODERNA
Reyes, Agustín – México, Ed. Limusa, 1996.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Gitman, Laurence – México OUP – Harla, 1998.



- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO
- ANÁLISIS FINANCIERO PÚBLICO
Higuera Cristancho, Pedro Pablo.
- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL
Koontz Harold – Weihrich Heinz, Ed. Mc. Graw Hill.
- MERCADOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
Modigliani Franco – Editorial Prentice Hall.
- RIESGO PAÍS
Superintendencia de Compañías – Editorial SIC, Quito, Ecuador.
- SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES MUNICIPALES
The World Bank 2001.
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
Enrique Benjamín Franklin 2ª edición.

SITIOS WEB

- www.ame.org.
- www.bce.fin.ec.
- www.inec.gov.ec.
- www.minfinanzas.gov.ec.
- www.superban.gov.ec.