



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FCO. DE ORELLANA,
PARA EL PERÍODO 2013 – 2018.”

RUTH VIOLETA MORENO
ALICIA CHITO CONGACHA

ORELLANA – ECUADOR

2015

107

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por las Sras. Ruth Violeta Moreno y Alicia Chito Congacha, quienes han cumplido por las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.



Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

DIRECTOR DE TESIS



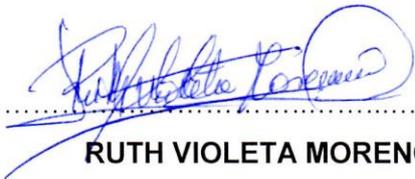
Econ. Luis Alfonso Cobos Celleri

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Ruth Violeta Moreno y Alicia Chito Congacha, estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original.

Somos responsables de las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo investigativo.



.....

RUTH VIOLETA MORENO



.....

ALICIA CHITO CONGACHA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos a Dios y a nuestros padres, a Dios por darnos la vida, salud y fortaleza, a nuestros padres por estar presente con sus consejos y sobre todo con su ayuda incondicional para haber llegado a la culminación de nuestra carrera.

Ruth Moreno y Alicia Chito

AGRADECIMIENTO

Al finalizar nuestra Carrera Universitaria manifestamos nuestro profundo agradecimiento:

A la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus autoridades y docentes por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales

Al Ing. Luis Esparza por su gran aporte durante el transcurso de esta investigación como Director de Tesis.

A la empresa la cual fue la herramienta principal, para este trabajo investigativo, y al personal de varias dependencias del GAD. Municipal de Francisco de Orellana, que nos facilitaron la información.

Ruth Moreno y Alicia Chito

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TÍTULO	PÁG.
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
SUMMARY	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema Investigativo	3
1.2.1. Título.....	3
1.2.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.3 Justificación del Problema.....	3
1.2.4. Delimitación del Problema.....	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.3.3. Preguntas Directrices	6
1.4 Marco de Referencia	6
1.4.1. Marco Teórico.....	9
1.4.2. Marco Conceptual.....	20
1.5 Hipótesis.....	21
1.5.1. Hipótesis General	21
1.5.2. Hipótesis Específicas	21

1.5.3. Variables de Estudio	22
1.6 Metodología	23
1.6.1. Métodos de Investigación.....	23
1.6.2. Técnicas de Investigación.....	23
CAPÍTULO II.	25
LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	25
2.1 Antecedentes del Municipio	25
2.1.1. Grupos Poblacionales	25
2.1.2. Contexto Educativo	29
2.2 Marco Legal Institucional para el Cumplimiento de sus Competencias y Funciones	32
2.3 Estructura Orgánico.....	36
2.3.1. Los Objetivos de la Gestión por Procesos.....	36
2.4 Integración de los Procesos en la Estructura Orgánica	37
2.5 Niveles y Proceso de Relación con la Comunidad	39
2.5.1. Planificación Estratégica.....	39
CAPÍTULO III	44
EL ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PERÍODO 2012-2013.....	44
3.1 Matriz análisis de Involucrados	44
3.2 Matriz Árbol de Problemas	46
3.3 Matriz Priorización de Problemas.....	48
3.4 Análisis de Alternativas	50
3.5 Análisis Financiero Vertical.....	53
3.6 Análisis Financiero Horizontal.....	65
CAPÍTULO IV.....	83
DISEÑAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN.....	83
4.1 Misión	83
4.2 Visión	83
4.3 Políticas	83

4.4 Principios Institucionales	90
4.5 Análisis del FODA	92
4.6 Estrategias DAFO	94
4.7 Construcción de Indicadores	95
4.7.1. Indicadores de Gestión Financiera	95
4.7.2. Indicadores de Gestión Administrativa	102
4.8 Programas y Proyectos	109
4.9 Planes Operativos	136
4.10 Actividades y Tiempo.....	137
4.11 Responsables	138
CAPÍTULO V.....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
5.1 Conclusiones.....	144
5.2 Recomendaciones	146
BIBLIOGRAFÍA.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

N°	TÍTULO	PÁG.
1.	De variables e Indicadores	22
2.	Datos Geográficos del Cantón	28
3.	Marco Legal para Cumplimiento de las Funciones Institucionales	34
4.	Actualización del Orgánico Funcional GADMFO. 2011	39
5.	Matriz de Análisis de Involucrados	44
6.	Matriz Priorización de Problemas.....	49
7.	Matriz de Impacto en Mejorar la Eficiencia y Eficacia Institucional.....	50
8.	Matriz de Análisis de Alternativas	52
9.	Análisis Vertical de Ingresos del GADMFO 2012-2013.....	53
10.	Resumen de Ingresos del GADMFO Períodos 2012-2013.....	59
11.	Análisis Vertical de Egresos GADMFO de los Período 2012-2013.....	62
12.	Análisis Horizontal de Ingresos del GADMFO de los Períodos 2012-2013	65
13.	Resumen de Ingresos del GADMFO de los Períodos 2012-2013	71
14.	Análisis Horizontal de Egresos del GADMFO de los Períodos 2012-2013.....	73
15.	Análisis Vertical del Balance General del GADMFO de los Períodos 2012-2013	75
16.	Análisis Horizontal del Balance General de los Períodos 2012-2013	79
17.	Análisis FODA del GADMFO	92
18.	Estrategias DAFO	94
19.	Indicadores de Ingresos Presupuestarios:	96
20.	Indicadores con respeto a los Ingresos:	97
21.	Indicadores de Gastos Presupuestarios:	98
22.	Indicadores con Respeto a los Gastos:.....	99
23.	Indicadores de Endeudamiento:.....	100
24.	Indicadores de Cumplimiento:.....	101
25.	Indicadores de Gestión Administrativa:	102
26.	Programa de Fortalecimiento Institucional:	109
27.	Reestructuración Organizacional del GADMFO.....	112
28.	Actualización del Sistema de Gestión de Talento Humano del GADMFO	115
29.	Formulación de un Plan Estratégico de Tecnología, Información y Comunicación (PETIC) para el GADMFO.....	121
30.	Actualización del Sistema de Manejo del Marco Normativo Institucional	124
31.	Actualización del Sistema De Manejo del Marco Normativo Institucional.....	126
32.	Estudios y Ampliación de la Infraestructura Municipal	130
33.	Plan de Equipamiento y Mantenimiento de Bienes y Servicios Institucionales.....	132
34.	Cronograma de Actividades.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

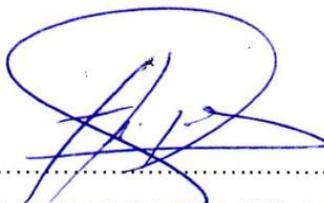
N°	TÍTULO	PÁG.
1.	Organigrama Estructural Actual	38
2.	Modelo de Participación Ciudadana Aplicado en el Cantón	40
3.	Matriz Árbol de Problemas	47
4.	Resumen de Ingresos Períodos 2012-2013	60
5.	Ingresos Obtenidos del GADMFO	60
6.	Relación de Ingresos GADMFO-Estado	60
7.	Relación de Ingresos Tributarios y No Tributarios.....	62
8.	Resumen de Egresos Períodos 2012-2013	64
9.	Estado de Situación del GADFO del Período 2012-2013.....	78
10.	Estructura del Balance General de los Períodos 2012-2013.....	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación sobre: Plan Estratégico Financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Fco. de Orellana, para el período 2013-2018 nos ha permitido analizar cómo se encuentra la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, estudiar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la ejecución institucional, en la revisión de los procesos administrativos y financieros existentes no se cuenta con indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, siendo necesaria la presencia de una vinculación entre la ejecución presupuestaria de los planes operativos, plan de desarrollo de ordenamiento territorial cantonal con el Plan Nacional de Desarrollo. Los indicadores reflejan la situación cuantitativa y cualitativa del accionar institucional. La planeación financiera ayuda al diseño y valoración de la factibilidad económica de las estrategias futuras de la entidad. Para lo cual se ha diseñado una propuesta de un Plan Estratégico Administrativo Financiero de la institución y de esta manera mejorar la planificación, ejecución y control del accionar del Gobierno Municipal Francisco de Orellana.

Palabras Claves

Administrativo / Financiero / Indicador / Eficacia / Eficiencia / Gestión



ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present researching paper on Financial Strategic Plan for the Municipal Decentralized Autonomous Government Francisco de Orellana, for the period 2013-2018, it allowed us to analyze how the administrative and financial management is in the Municipal Decentralized Autonomous Government of Francisco de Orellana to study their strengths, weakness, threats and opportunities in the institutional execution, when reviewing the administrative and financial processes, there are not indicators to measure the accomplishment of the objectives, being necessary the presence of a link between the budget implementation of operational plans, developing plan of cantonal land management with the National Development Plan.

The indicators reflect the quantitative and qualitative state of institutional action, Financial planning helps to the design and valoration of the economic feasibility for future strategies of the entity. A proposal of an Administrative Financial Strategic Plan has been designed in the institution in order to improve the act of planning, controlling and executing of the actions in the Municipal Decentralized Autonomous Government of Francisco de Orellana.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lo he realizado previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Mi tema de investigación es: Plan Estratégico Financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Fco. de Orellana, para el Periodo 2013 – 2018

El planteamiento del problema se enfoca a la Administración – Financiera, esta se regula principalmente por las disposiciones legales y reglamento de la administración Pública y entidades de control. Si bien se han alcanzado resultados positivos, no han sido lo bastante óptimos en mejorar las expectativas de la ciudadanía, en solucionar los problemas de suma importancia en cuanto a los servicios básicos y el desarrollo socio económico.

El diagnóstico de la situación del área de gestión administrativa y financiera del Municipio de Orellana se desarrolló tomando en cuenta los antecedentes de la institución involucrando a los grupos poblacionales.

Se analizó el marco legal institución para el cumplimiento de sus competencias y funciones, como este aspecto se integra en los procesos de su estructura orgánica. A partir de allí se pudo determinar el mecanismo para mejorar la gestión Administrativa – financiera, que permita orientar las actividades en base a una visión de futuro.

- Realizar el diagnóstico y la base legal de la situación actual de la gestión Administrativa y Financiera.
- Realizar el análisis comparativo de la gestión Administrativa y Financiera del Municipio, del período 2012 a 2013.
- Diseño de un Plan Estratégico Administrativo - Financiero del Gobierno Municipal Francisco de Orellana, para mejorar la gestión.

Para el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera Institucional se basó en un estudio descriptivo, co-relacional y explicativo, de manera que se pueda analizar, interrelacionar y determinar las razones o causas de las problemáticas.

Finalmente la presente investigación contiene algunos capítulos que fortalecen la estructura, entre lo que se destaca:

CAPÍTULO I: hace referencia al tema, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos general y específicos, marco teórico, hipótesis, métodos de investigación y técnica de investigación.

CAPÍTULO II: se enfoca la realización de un diagnóstico situacional, en donde se analiza lo siguiente: Antecedente del Municipio, grupos poblacionales, contexto educativo, marco legal institucional, estructura orgánica y niveles de relación con las entidades públicas y privadas.

CAPÍTULO III: se incluye el análisis comparativo del área de gestión administrativa y financiera y la ejecución presupuestaria del periodo 2009-2011, se analiza la matriz de involucrados, árbol de problemas, análisis financiero vertical y horizontal.

CAPÍTULO IV: Diseñar una propuesta de un Plan Estratégico Administrativo Financiero de la institución.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA

1.1 Antecedentes

Después de décadas de inestabilidad política, el Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia asociado a cambios sociales y económicos, basada en ideas innovadoras y cambios profundos. En este afán de transformación del país, el 28 de septiembre de 2008, se aprobó la constitución número 20 de la historia de Ecuador.

Según el Banco Central, (2007), manifiesta:

Aunque en el País ha mejorado sus rentas aún continúan registrándose indicadores de pobreza elevados. La extrema pobreza afecta al 15 % de la población y un 35 % de los ecuatorianos viven en condiciones de pobreza moderada. A pesar de la tendencia a la reducción de la pobreza, procede redoblar los esfuerzos para mantener y apoyar esta tendencia. Ecuador alcanzó un índice de crecimiento medio del PIB del 4,7 %.

Es evidente resaltar los progresos que ha tenido el Ecuador con respecto al sector de la salud, educación y sobre todo la vialidad, el Gobierno Nacional está aplicando el Plan de Educación Decenal 2006-2015 (PED), que se adoptó en 2006 por referéndum. Desde entonces, se han hecho progresos importantes hacia el logro de la educación primaria universal, la mejora de la calidad y la eliminación de injusticias sociales en el sector de la educación, se considera que la educación es un elemento fundamental para el desarrollo humano y social del país.

En el sistema del desarrollo económico, cabe resaltar algunos avances de progreso en el sector productivo durante los años pasados. El principal es la adopción de la planificación como herramienta, para lograr objetivos políticos. El PND (Plan Nacional de Desarrollo) se elaboró de manera participativa e implica responsabilidad compartida de las diversas instituciones del sector público, de allí la importancia de una coordinación institucionalizada a nivel nacional entre los diversos niveles de gobiernos.

Según la ONU (2013) manifiesta:

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) han demostrado que las metas de crecimiento mundial pueden marcar una profunda diferencia, si se encuentran focalizadas. Pueden movilizar, unir y motivar. Pueden impulsar la innovación y cambiar el mundo.

Los ODM marcan una auténtica diferencia en la vida de la gente. Con un buen liderazgo y la obligación de rendir cuentas, estos progresos pueden ampliarse a la mayoría de los países del mundo, puede decirse que ha habido adelantos en la mayoría de las áreas, a pesar de las crisis económicas y financieras. En 2015 se lograrán importantes objetivos, aunados a los que ya se han alcanzado, asumiendo que se mantendrá el compromiso de los gobiernos, de la comunidad internacional y de los sectores civiles y privado.

Según Olga Nirenberg, (2008), manifiesta:

Cuando se afirma que la evaluación se basa en procedimientos sistemáticos, básicamente se alude al hecho de que supone una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que alimentará la reflexión¹ y fundamentará con argumentos y evidencias los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades, resultados e impactos de los cursos de acción implementados. Debe sin embargo advertirse que un sistema de información no es idéntico a la evaluación: constituye una instancia relevante y necesaria, pero no es suficiente; frecuentemente se confunde la instalación de un sistema de información (con diferentes denominaciones: observatorios, laboratorios, barómetros, tableros de control, entre otras) con la evaluación, que si bien se nutre de esos aportes, es algo diferente, como se aclara a continuación. (Pág. 8).

La Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Francisco de Orellana está constituida por 29.324 habitantes, la mayor parte de los cuales, esto es 20.217 son hombres y solamente 9.107 son mujeres. La mujer, pese a la multiplicidad de roles que le corresponde asumir, se declara económicamente inactiva como parte del gran grupo de mujeres dedicadas con exclusividad a los quehaceres domésticos.

Las provincias amazónicas están consideradas como las más pobres a nivel nacional de acuerdo al análisis por Necesidades Básicas Insatisfechas. Aquellas con mayores niveles de pobreza, en este orden son, Orellana (82,7%), Sucumbíos (81,7%) y Napo (77,10%) el porcentaje de pobreza en estas provincias es superior al promedio nacional que es 61,30%. (SIISE Versión 2010).

¹ Véase aportes de la evaluación para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, CEADEL (Centro de Apoyo al Desarrollo Local, cuaderno N° 41).

1.2 Problema Investigativo

1.2.1. Título

Plan Estratégico Financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Fco. de Orellana, para el Período 2013 – 2018.

1.2.2. Formulación del Problema

¿De qué forma ha afectado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, la falta de un Plan Estratégico Financiero, que permita orientar las actividades en base a una visión de futuro?

1.2.3 Justificación del Problema

La administración del Municipio de Francisco de Orellana, se sustenta y orienta el fortalecimiento de la gestión institucional, en el marco de una visión de desarrollo, sustentada en la teoría del desarrollo humano sostenible, y en los enfoques de derechos, género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental, cuyo propósito fundamental es permitirle al Municipio jugar un rol protagónico como animador de proceso de desarrollo en el territorio.

La implementación de proyectos, no enmarcados en una estructura de programas que responden a una planificación, se convierte en una suerte de activismo, que si bien logra gastar el presupuesto asignado a cada proyecto, no logra impacto sostenibles en la calidad de vida de la gente; por ello es necesario que la acción de los proyectos, como la última unidad de planificación, estén enmarcados en un modelo de gestión de programas acorde a los requerimientos de la ciudadanía expresados en el Plan de Desarrollo Territorial.

Esta forma diferente de acción institucional permitirá fortalecer y mejorar la ejecución presupuestaria, pero sobre todo monitorear y evaluar el impacto de ésta, en el proceso de desarrollo del territorio. Por ello es necesario conocer lo que establecen las leyes del Ecuador:

En la Constitución del 2008, artículo 339 contiene lo siguiente:

El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales. (p. 182).

Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan nacional de desarrollo. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

La Constitución del 2008, artículo 293 manifiesta lo siguiente:

La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley. (p. 163,164).

En la Constitución del 2008, artículo 280 manifiesta lo siguiente:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (p. 157).

Las instituciones públicas tienen la obligación de llevar un manejo adecuado de sus recursos financieros de acuerdo a las planificaciones anuales, por lo tanto, es importante contar con herramientas de seguimiento y verificación de los programas, proyectos y actividades para el alcance de las metas en el tiempo establecido. Toda iniciativa requiere de un proceso y por ende de tiempo, confianza y disponibilidad de los servidores públicos, para adaptarse a los cambios que a la larga se vuelve monótonos en nuestro accionar diario. Una propuesta elaborar un plan estratégico Administrativo - financiero permitirá al GADMFO guiar el trabajo del personal técnico, a través de la evaluación de las acciones operativas y estratégicas de cada una de las direcciones de la institución.

El Estado adopta un nuevo régimen de organización territorial que pasa de un modelo de descentralización arbitrario, a uno normativo, progresivo y con competencias delimitadas por la Constitución y la ley. Además, se contempla la creación de un nuevo nivel intermedio de gobierno, la «región», cuya principal función es actuar como bisagra en términos de planificación entre el nivel nacional y los niveles locales; y, por último, se prevé una asignación de recursos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que genere equidad territorial y que premie el esfuerzo fiscal y el cumplimiento de las metas del Plan.

La permanente preocupación de conocer la metodología de acción estratégica del Municipio Francisco de Orellana, en el departamento de gestión administrativa y financiera, me ha llevado a emprender la presente investigación, cuyo propósito es determinar la gestión que estas dependencias realizan, en su accionar en cuanto a la canalización de los recursos económicos provenientes del estado, los ingresos propios que le corresponde generar de acuerdo con las competencias, leyes y ordenanzas de régimen municipal, y la forma como cada uno de los procesos responde a las necesidades de la institución y de la ciudadanía través de una propuesta que optimice el manejo de la gestión financiera, que conlleven a una ejecución eficaz y eficiente de obras y servicios que es de competencia de los gobiernos locales municipales.

1.2.4. Delimitación del Problema

Elaboración de un Plan Estratégico Administrativo – Financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana para el Período 2013 – 2018.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Implementar un modelo de Planificación Estratégica del Área Administrativa – Financiera, que le permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Francisco de Orellana, determinar su ejecución, anticipándose a lo que tiene que hacer, quién debe hacerlo y con qué medios tiene que hacerlo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico y la base legal de la situación actual de la gestión Administrativa y Financiera.
- Realizar el análisis comparativo de la gestión Administrativa y Financiera del Municipio, del período 2012 a 2013.
- Diseño de un Plan Estratégico Administrativo - Financiero del Gobierno Municipal Francisco de Orellana, para mejorar la gestión.

1.3.3. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es la Diferencia entre la dirección estratégica en empresas lucrativas y la dirección estratégica en empresas no lucrativas (servicio público)?
- ¿Administración?
- ¿La eficiencia técnica?
- ¿Empresas de propiedad individual?
- ¿Sociedad colectiva?
- ¿Qué es una empresa?
- ¿Qué es el Balance?
- ¿Qué es el diario?
- ¿Qué es el precio?

1.4 Marco de Referencia

A la administración pública se la concibe como el conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función administrativa entra en contacto directo con la ciudadanía y el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata en concordancia con los poderes legislativos y judicial. Los órganos de la administración pública son las

unidades entre las que se divide la competencia del Estado en materia administrativa y sus titulares son aquellas personas físicas que forman y exteriorizan la voluntad de éste. Mediante la organización administrativa, el estado adopta una estructura adecuada a los servicios públicos y de más formas de actuación administrativa, de allí que podemos determinar que los elementos de la organización administrativa son tres: el territorio, la población y los funcionarios públicos, llamados clientes internos y externos, estos se desprenden de la naturaleza de la obra administrativa que se difunde por su territorio y su población.

Según E. Pérez (2001)², manifiesta:

En el ámbito de las ciencias sociales, la administración pública es motivo de interpretaciones que generan polémica. A veces se la considera desde una visión introspectiva que resalta la importancia de los procedimientos, las estructuras y los procesos. También se resalta la importancia que tiene en y para la toma de decisiones. Otra interpretación asegura que la administración pública es un mero instrumento de la política con lo cual se desconoce su autonomía funcional para orientar, ejecutar y condicionar las políticas y los planes de gobierno. (Pág. 11).

La administración adquiere relevancia cuándo no sólo la utilizan los grupos más grandes sino que esté presente para impulsar a un grupo pequeño; simplifica el trabajo para establecer principios, políticas, para lograr mayor rapidez y efectividad en las actividades a realizar. Sabemos que al aplicar adecuadamente todos los lineamientos establecidos por la administración el resultado será mayor productividad y eficiencia en cualquier grupo social organizado.

En toda institución es necesaria la administración porque sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría sin objetivos. Mediante el análisis administrativo es posible desarrollar mejoras en el desempeño de los factores que intervienen en los procesos de las empresas, el uso efectivo de los recursos es posible mediante el desarrollo de planes de mejora organizacional basados en el diagnóstico de las organizaciones.

² Véase “Enfoques Teóricos para el análisis de la Administración pública”
www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.667/te.667.pdf

Esto permite dinamizar las funciones y elementos que permite al responsable de una unidad administrativa cualquiera que sea su nivel, desarrollar adecuadamente sus tareas.

Este proceso está integrado armónicamente por una serie de etapas de las cosas que hay que ir haciendo, mismas que aunque están secuencialmente claras en la realidad se formulan interrogantes constantemente

Algunos problemas que se detectan en las empresas involucran políticas y procedimientos mal establecidos, distribución y división de funciones inadecuadas, bajo o nulo compromiso al realizar el trabajo, gestión de recursos humanos inadecuada, falta de coordinación en las áreas funcionales, deficiente supervisión, entrenamiento sin dirección, carencia de motivación, y aprovechamiento inadecuado de los recursos. Todo esto tiende a dar como resultado baja calidad en los servicios o productos y poca competitividad en los mercados. Un indicador que resalta a primera vista y que llama de manera preocupante la atención, es el desconocimiento, y por ende la nula interpretación y aplicación de los planes de desarrollo Nacional, Distrital y Local y su incorporación.

La transparencia en los actos administrativos es un principio constitucional entendido este como el deber de la administración pública de exponer y someter al análisis de la ciudadanía la información relativa a la legislación pública, al manejo de los recursos que la sociedad le confía y a los criterios que sustenten sus decisiones y a la conducta de los servidores públicos. El control administrativo financiero juega un papel importante, permite desarrollar las etapas de la política financiera respecto de los ingresos, gastos y bienes públicos, apegados a la ley y evitando actos de corrupción.

1.4.1. Marco Teórico

El ámbito general dentro del cual se ubica el tema de objeto de estudio, es el administrativo financiero, razón por la cual las teorías existentes al respecto y que serán utilizadas en el presente trabajo, serán las relacionadas con el área administrativa en general.

a). Revisión de literatura.

Según LÓPEZ (1999) manifiesta que la administración estratégica se define como:

“Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos”.

La estrategia no es nueva en la administración, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es solo hasta comienzos de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de “estrategia” así:

Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignaciones de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto.

Como vemos esta concepción es básica y a la vez muy completa, además comprende varios aspectos interesantes como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto de largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados.
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en todo.

Diferencia de la dirección estratégica en empresas lucrativas con la dirección estratégica en empresas no lucrativas (servicio público)

Los pasos y procedimientos básicos de la dirección estratégica son aplicables tanto a empresas lucrativas como no lucrativas. Es importante por ejemplo que todas las organizaciones analicen su entorno, formulen su misión, metas y objetivos, desarrollen e implementen las estrategias adecuadas y que controlen todo el proceso de dirección: sin embargo en un sentido más específico existen diferencias distintivas entre las empresas lucrativas y las no lucrativas.

El diagnóstico es una radiografía de la realidad del contexto de análisis, “permite determinar los fenómenos que interactúan en una determinada situación u problema”³ y el camino a seguir. Entender la magnitud de la problemática con la participación de los involucrados, definir las necesidades en base a estudios para apoyar la intervención con información precisa y confiable, sobre esta base formular las estrategias de intervención; planes, programas y proyectos. El Diagrama de Pareto es una guía práctica para este trabajo. La Matriz FODA (herramienta) facilita la recolección de información para crear estrategias a partir de cada uno de los elementos.

Los estudios de pre factibilidad facilita la verificación de alternativas de solución viables en términos económicos, técnicos y sociales.

La factibilidad determina la alternativa de solución en base a criterios elegidos previamente para asegurar la optimización de recursos económicos técnicos, humanos y materiales, definir las características operativas, los medios a utilizar, los costos y la valoración de los recursos disponibles.

Administración

Según la definición de la Real Academia de La Lengua, administración, es:

³ TAMAYO, Carla. Administración de Proyectos Sociales. EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL (UTE), Quito; 2007. p. 13.

La acción o efecto de administrar. La palabra administración, proviene del latín, administrativo.

Por siglos, desde que las civilizaciones se levantaron, el efecto o la actividad de la administración, ha sido fundamental. Toda organización como tal, debe tener una administración. Por lo mismo, se le vincula a un hecho burocrático.

La administración, se puede relacionar con el ámbito económico. Es una de las actividades más comunes de la administración. Por lo mismo es que en la actualidad, existen los cargos de administración y finanzas. Actividad, que busca el balance constante, entre los egresos e ingresos. Esto, para mantener el nivel productivo y financiero de la organización. En el fondo, que esta sea rentable. Tanto en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro o no. Ya que la administración, busca que en el largo plazo, toda organización sea solvente. Pero también la administración es aplicable a otras esferas, alejadas al ámbito económico.

Como por ejemplo, la administración pública, la cual versa sobre los actos del Estado (específicamente con el ejecutivo). Para la Real Academia de La Lengua, la administración pública:

Tiene que ver con la organización (poder ejecutivo) ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial.

Asimismo, podemos hablar de la administración militar, la cual tiene a su cargo, las situaciones inherentes a las ramas castrenses. De la misma manera, la administración judicial y todo lo relacionado a los diversos estamentos o tribunales de justicia. Por lo mismo, toda organización, ya sea privada o pública, requiera de la administración de la misma. Ya sea a un nivel económico o netamente burocrático.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar.

En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

Según la ESPEA, (1997), menciona al respecto:

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de esta es de mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien en el interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. El empresario del siglo pasado asumía tres tipos de actividades: el empresario emprendedor que toma la iniciativa de crear una empresa, el empresario capitalista que aporta los medios necesarios para llevarla a cabo y el empresario administrador que gestiona la empresa que ha creado. Aunque en la pequeña y mediana empresa ese tipo multifacético de empresario sigue existiendo, en las grandes empresas esas tres funciones las realizan individuos que muy frecuentemente no se conocen entre sí. Las iniciativas emprendedoras son estudiadas y analizadas por las divisiones de planificación y marketing, los propietarios de las acciones pueden incluso ignorar cuál es la actividad principal de la empresa, y los administradores pueden haber sido contratados simplemente por tener una brillante trayectoria profesional en otras empresas.

Cada vez es más frecuente, y sobre todo en las grandes empresas, que los propietarios sean un gran número de pequeños accionistas sin ninguna capacidad de decisión. Incluso los consejos de administración, formados por los accionistas más importantes aunque minoritarios, cederán la gestión cotidiana a consejeros delegados, gerentes y a técnicos con un título de Master en Dirección de Empresas.

En los últimos tiempos han salido a la luz pública las diferencias de opinión existentes entre los propietarios y los gerentes de algunas grandes empresas. De hecho es muy posible que el gerente esté más interesado en conseguir poder o prestigio que beneficios. El poder y el prestigio pueden conseguirse haciendo que la empresa aumente de tamaño, gane cuotas de mercado, aunque para ello se deban sacrificar los dividendos que se reparten.

Se supone que los accionistas o el consejo de administración pueden cambiar en cualquier momento al gerente que no trabaje por sus intereses, y así sucede en ocasiones como sabemos. Incluso una empresa que no esté siendo bien administrada puede ser objeto de absorción por otra. Hay de hecho en la actualidad empresas especializadas en apoderarse de otras mal administradas, cambiar a los gerentes, reflotarlas y revenderlas con impresionantes beneficios.

Pero la influencia de los intereses de los gerentes en la adopción de decisiones en la empresa es un hecho que debe ser tenido en cuenta.

Para GELINIER (1982), manifiesta que:

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

La eficiencia técnica

El conocimiento de la tecnología es un primer paso de esta elección, pues la empresa buscará la eficiencia técnica y desechará aquellas combinaciones de factores que, para obtener una cantidad de producto determinada, exijan el empleo de mayores cantidades de dichos factores.

Supongamos que se pueden emplear tres técnicas o métodos diferentes para obtener una unidad de producto empleado dos factores de producción, capital y trabajo.

Empresas de propiedad individual

Se llama así cuando la empresa pertenece a una sola persona, la cual, asume toda la responsabilidad del negocio y responde a las obligaciones del mismo con todo su patrimonio; quiere decir que su responsabilidad frente a terceros es ilimitada.

Por lo general, este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de teletrabajadores o emprendedores en Internet que han iniciado y mantienen un negocio en la Red o prestan servicios a través de ella.

La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extenderse generalmente más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aun cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

Sociedad Colectiva

Dos o más personas pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad [2]. Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus apreciadas propiedades para ello.

Empresa

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Balance

En la contabilidad el balance es el estado que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado. El balance se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El Activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Por el contrario, el Pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse.

El Patrimonio Neto es la diferencia del Activo menos el Pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

Las partidas de Beneficio y Pérdida son alternativas. Si se ha producido una pérdida aparecerá al pie del balance en el Activo. Si se ha producido un Beneficio aparecerá al pie del Balance en el Pasivo.

El libro diario

Es un documento numerado, que le permite registrar en forma cronológica todas las transacciones realizadas por la empresa. El libro diario es el registro contable principal en cualquier sistema contable, en el cual se anotan todas las operaciones.

El primer registro de una operación se hace en el diario.

Es el libro en el cual se registran todos los ingresos y egresos efectuados por la cooperativa, en el orden que se vaya realizando durante el período (compra, ventas, pagos, cobros, gastos, etc.). Éste libro consta de dos columnas: la del Debe y la del Haber. Para que los registros sean válidos deben asentarse en el libro debidamente autorizado.

A esta operación se le llama asentar en el diario. El diario es un libro de registro original o de primera anotación. El asiento de cada transacción indica qué cuentas deben cargarse y cuáles deben acreditarse posteriormente en el mayor.

Precios

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio.

Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo.

El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto tangible o servicio (intangibles), sino un conjunto de percepciones y voluntades a cambios de ciertos beneficios reales o percibidos como tales. Muchas veces los beneficios pueden cambiar o dejar de serlo, esto lo vemos en la moda o productos que transmiten status en una sociedad. El trueque es el método por excelencia utilizado para adquirir un producto, pero se entiende el trueque incluso como el intercambio de un producto por dinero.

En el mercado libre, el precio se fija mediante la ley de la oferta y la demanda. En el caso de monopolio el precio se fija mediante la curva que maximiza el beneficio de la empresa en función de los costes de producción.

A lo largo del tiempo los precios pueden crecer (inflación) o decrecer (deflación). Estas variaciones se determinan mediante el cálculo del índice de precios, existiendo varios como el denominado Índice de Precios al Consumidor, Índice de Precios de Consumo o Índice de Precios al Consumo (IPC), el (IPI) (Índice de Precios Industriales), etc.

El producto o servicio que se intercambia tiene valor para el público en la medida que es capaz de brindarle un beneficio, resolverle un problema, satisfacerle una necesidad o cumplirle un deseo; por ello, la palabra clave de esta definición conceptual de precio es valor.

Analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de precio que a largo plazo puede resultar exitosa para una compañía.

El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

Demanda

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y unas condiciones dadas en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, los precios de sus sustitutos (directamente) y de sus complementarios (inversamente), la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

A demás, existe una demanda que siempre es exógena en los modelos ya que no está determinada por ninguna circunstancia estudiada (endógena) en el modelo, tal es el caso de productos que son consumidos indiferentemente a ciertos factores económicos como lo son las vacunas que necesariamente tienen que comprar los Estados por determinadas leyes o condiciones sociales.

La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda.

En relación con la elasticidad, la demanda se divide en tres tipos:

- Elástica, cuando la elasticidad de la demanda es mayor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente superior a la del precio.
- Inelástica, cuando la elasticidad de la demanda es menor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente inferior a la del precio.
- Elasticidad unitaria, cuando la elasticidad de la demanda es 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente igual a la del precio.

En general, la ley de la demanda indica que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por éste disminuye; por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tenderá a subir (existen excepciones a esta ley, dependiendo del bien del que se esté hablando).

Oferta

En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros.

Se expresa gráficamente por medio de la curva de la oferta. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. Esta es la elasticidad de la curva de oferta.

Según la Enciclopedia Global Interactiva, manifiesta que:

El comercio es la negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando unas cosas por otras desde el principio de los tiempos. Puede ser al por mayor o al por menor, ejerciendo aquél los que adquieren directamente de la industria grandes cantidades de mercancías (mayoristas) que venden a los minoristas, o sea, a los que ejercen el comercio al por menor que a su vez venden a los géneros al consumidor o público en general a base e cantidades pequeñas.

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor.

La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de oferta son casi siempre crecientes. Además, la pendiente de una curva de oferta suele ser también creciente (es decir, suele ser una función convexa), debido a la ley de los rendimientos decrecientes.

A veces, las curvas de oferta no tienen una pendiente creciente. Un ejemplo es la curva de oferta del mercado laboral. Generalmente, cuando el salario de un trabajador aumenta, éste está dispuesto a ofrecer un mayor número de horas de trabajo, debido a que un sueldo más elevado incrementa la utilidad marginal del trabajo (e incrementa el coste de oportunidad de no trabajar). Pero cuando dicha remuneración se hace demasiado alta, el trabajador puede experimentar la ley de los rendimientos decrecientes en relación con su paga.

La gran cantidad de dinero que está ganando hará que otro aumento de sueldo tenga poco valor para él. Por tanto, a partir de cierto punto trabajará menos a medida que aumente el salario, decidiendo invertir su tiempo en ocio. Este tipo de curvas de oferta ha sido observado en otros mercados, como el del petróleo: después del récord del precio provocado por la crisis de 1973, muchos países exportadores de petróleo disminuyeron su producción.

Otro ejemplo de curvas de oferta atípicas lo encontramos en las compañías de servicios públicos. Debido a que una gran cantidad de sus costes son costes fijos, el coste marginal de estas empresas es prácticamente una constante, con lo cual su curva de oferta es una recta creciente.

Estados financieros

Se presentan como pesos constantes, los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

1.4.2. Marco Conceptual

Estrategia.- Son formas en que proponemos utilizar los medios o recursos disponibles (humanos, económicos y materiales), para alcanzar los objetivos.

Planificación Estratégica Institucional.- Es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan la información pertinente con el fin de evaluar la situación presente de la institución.

F.O.D.A.- Facilita la recolección de información para crear estrategias a partir de cada uno de los elementos.

Economía.- Juan Antonio Gimeno (2003).

“Es el estudio del modo en que los hombres y la sociedad eligen y deciden como utilizar los recursos que son escasos y que normalmente se podrán utilizar para producir bienes distintos con los que satisfacer, mediante su consumo, necesidades alternativas”.

Visión.- Es la declaración compartida de la visión futuro o visión estratégica que expresa el marco de referencia de lo que una institución, organización o unidad territorial quiere llegar a ser.

Misión.- Es la declaración compartida de la razón de ser o existir de una institución u organización, que le distinguen de otras similares.

Políticas.- Son líneas de conducta o comportamiento institucional permanentes, norman la forma de lograr los objetivos.

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La falta de un análisis situacional de la gestión administrativa y financiera no ha permitido que exista una adecuada planificación y gestión presupuestaria del Gobierno Municipal de Francisco de Orellana.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- La no existencia de un diagnóstico de la gestión actual Administrativa y Financiera, no permite hacer una planificación oportuna.
- La Gestión Administrativa y Financiera es ineficiente en el gobierno municipal Francisco de Orellana.
- La falta de un plan estratégico administrativo y financiero en el Gobierno Municipal Francisco de Orellana, no permite una adecuada gestión financiera.

1.5.3. Variables de Estudio

Tabla N° 1 De variables e Indicadores

DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
	Ingresos	Ingresos Totales	Ingresos totales ejecutados / Ingresos totales presupuestados * 100
		Ingresos Corrientes	Ingresos corrientes / Ingresos totales * 100
		Ingresos Propios	Ingresos propios / Ingresos totales ejecutados * 100
		Ingresos de capital	Ingresos de capital / Ingresos totales * 100
		Impuestos	Total Impuestos / Ingresos Totales x 100
		Venta de Bienes y Servicios	Venta de Bienes y Servicios / Ingresos totales x 100
	Gastos	Gastos Totales	Gastos Totales Ejecutados / Gastos Totales Presupuestados x 100
		Gastos Corrientes	Gastos corrientes / Gastos totales x 100
		Gastos de Inversión	Gastos de inversión / Gastos totales x 100
		Gastos de Inversión	Gastos en Obras Públicas / Gastos Totales x 100
		Gastos de Obras Públicas	Gastos en Obras Públicas / Gastos Totales x 100
		Gastos de Personal	Gastos de Personal / Gastos totales x 100
	Financiamiento	Razón de endeudamiento	Total Pasivo * 100/Total de Activos

Fuente: Indicadores Financieros 2002

Elaboración: Autoras

1.6 Metodología

1.6.1. Métodos de Investigación

Para el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera Institucional se basa en un estudio descriptivo, co-relacional y explicativo, de manera que se pueda analizar, interrelacionar y determinar razones o causas de las problemáticas presentes. Las fuentes de investigación serán primarias y secundarias, cuya información extraída será recopilada, clasificada, analizada, valorada y evaluada que se ha de generar a lo largo del proceso investigación.

1.6.2. Técnicas de Investigación

Los instrumentos para la recopilación de la información serán la observación directa, aplicación de entrevistas y desarrollo de talleres de trabajo con el conocimiento y participación de los actores institucionales.

Esta etapa se soporta en la revisión de documentación de archivo de la Institución como:

- Plan de Ordenamiento Territorial.
- Plan de Ordenamiento Urbano.
- Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Francisco de Orellana (PDECO) 2002 – 2012.
- Revisión bibliográfica en temas relacionados al desarrollo institucional, modelos de gestión alternativa; archivos bibliográficos y en digital del Presupuesto Participativo de los años comprendidos entre 2010-2012.
- La Constitución de la República del Ecuador; Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD); Código

Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP); Evaluación de las Normas de Control Interno Institucionales del GADMFO en relación a las Normas 406 Administración Financiera Administrativa de Bienes.

CAPÍTULO II.

LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2.1 Antecedentes del Municipio

El Cantón Francisco de Orellana, fue creado mediante Decreto Legislativo del 21 de abril de 1969, publicado en el Registro Oficial número 169 del 30 de abril de 1969. Puerto Francisco de Orellana la parroquia urbana, Taracoa y Dayuma son las primeras parroquias rurales del Cantón, con la Provincialización de Orellana, se conforman las parroquias de San José de Guayusa, Nuevo Paraíso, San Luís de Armenia, García Moreno, La Belleza, Alejandro Labaka, Inés Arango, El Dorado y El Edén. Los indígenas oriundos de las zonas aledañas, los Tagaeris o Sachas la conocen como Coca porque antiguamente iban al lugar a realizar sus rituales curativos con las hojas de coca masticadas. Algunos afirman que los primeros colonos la fundaron con ese sobre nombre a finales del siglo XVIII, tras encontrar plantas silvestres en las orillas del río Napo, cerca de donde ahora se asienta la población.

2.1.1. Grupos Poblacionales

La población kichwa.- comprende al 20% de los habitantes de Francisco de Orellana. Los naporuna son habitantes autóctonos de la zona, ubicados actualmente en la ribera de los ríos Napo y Coca. En los años 70 también llegó, procedente del Alto Napo, población kichwa tenaruna (etnias), hoy asentada en comunas de la vía Loreto (parroquia San Luis de Armenia), Huayusa y algunas en la vía Aucas. Casi todas las comunas están afiliadas a FIKAE (casi 80, de las cuales más de 30 tienen su territorio en el cantón).

Son los actuales representantes de una mezcla de grupos que vivieron en la zona como omaguas (etnias), canelos (etnias), huitotos (etnias), entre otros., que se identifican a sí mismos como “runas”. Dedicados a la agricultura de subsistencia en chacras familiares, caza y pesca, se han ido incorporando al mercado, vendiendo principalmente café y maíz en la ciudad. Mantienen esencialmente sus tradiciones y lazos comunitarios, especialmente dentro del “ayllu” o familia ampliada. Los títulos de propiedad de la tierra son comunitarios. El impacto de la colonización en el modo de vida de las comunidades es evidente, y en muchos casos acelerado por la presencia de las compañías petroleras. Cada comuna incluye entre 20 y 100 familias, con viviendas unifamiliares fabricadas con materiales del medio, muchas con techo de zinc en la actualidad, separadas 200 o 300 metros entre sí. En el centro comunal se encuentra la escuela, la casa comunal, el botiquín y algún otro servicio.

Huaorani.- También habitantes originarios de esta región, ubicados entre los ríos Napo y Curaray hasta inicios de los 70. Desde los años 50 se fueron produciendo grandes cambios en su forma de vida, al ser contactados por misioneros evangélicos. Su pasado lleno de tensiones y conflictos con los “cohuori”, los otros, aún pesa en su relación con los demás grupos humanos. Se organizan en pequeños grupos familiares dispersos, ubicados al sur y este del cantón, en las parroquias de Inés Arango, Dayuma y Alejandro Labaka, y su actividad es la caza y la recolección. Su población actual asciende a 1.500 personas. En 1999 fue declarado “zona intangible” el territorio Huaorani, Tagaeri y Taromenane (grupos étnicos).

Shuar.- Llegados al cantón Orellana procedentes de las provincias del sur de la Amazonía hace menos de 20 años. Se ubican en 16 comunidades en la zona sur del Cantón, en las parroquias Dayuma, Inés Arango y Taracoa. Cada centro Shuar agrupa a unas 20 familias, dedicadas a la agricultura de subsistencia, caza y pesca y a la venta de algunos productos como café y maíz. Conservan parte importante de sus costumbres y tradiciones en la dieta, salud, relaciones familiares y expresiones artísticas.

Mestizo.- Población hoy mayoritaria del 59,48% en el cantón, son hombres, mujeres y sus descendientes, llegados desde la sierra y la costa atraídos por la concesión de tierras que siguió a la apertura de vías que propició la explotación petrolera desde inicios de los 70. Desde Loja, Bolívar, Manabí, Azuay, Pichincha, Esmeraldas, y otras provincias fueron arribando nuevos pobladores que ocuparon tierras “baldías”, desplazando a la población nativa. En el período de colonización se distribuyeron las tierras en parcelas de 50 hectáreas, de 250 metros de frente por 2000 de fondo (una línea). Se fueron constituyendo cooperativas y comunidades, de 20 a 30 familias, situadas en la misma línea, conservando un espacio para el centro poblado. El propio Estado promocionó la tala de árboles para el cultivo de la tierra. En las comunidades hay normalmente escuela, capilla y casa comunal. La principal actividad es la agricultura y en menor proporción la ganadería. El café ha sido la principal fuente de ingresos de este grupo hasta el año 2001, cuando cayeron los precios a niveles tan bajos que se han abandonado en muchos casos las plantaciones. En la zona urbana la mayoría de la población es mestiza, de diversas provincias del país.

Afro ecuatorianos.- Proviene mayoritariamente de Esmeraldas, y se concentran en los núcleos urbanos como la ciudad o las cabeceras parroquiales más pobladas. Cabe destacar una proporción del 2.79% de esta población en la cabecera cantonal. Mantienen algunas expresiones culturales propias aunque no tienen una organización sólida que los represente en el Cantón.

Tabla N° 2 Datos Geográficos del Cantón

Superficie: 6.942 Km ²
Límites: Norte: con el cantón Joya de los Sachas y la provincia de Sucumbíos. Sur: con el cantón Aguarico y las provincias de Napo y Pastaza Este: con el cantón Aguarico. Oeste: con el cantón Loreto y la provincia de Napo.
Topografía: Altura promedio de 254 a300 m.s.n.m.
Precipitaciones: Promedio anual de 2800 a4500 mm, siendo mayo y junio los meses con mayor pluviosidad y los meses menos lluviosos agosto, septiembre y octubre.
Ubicación: Entre los 76°18' longitud W y 0°03'30" latitud S y entre los 76°00'4" longitud W y 1°04'40" de latitud S.
Población: 72.972 habitantes (INEC, Censo 2010).
Clima: Muy húmedo tropical. Temperatura promedio anual 26° C.
Hidroológica: Pertenece a la cuenca del Napo y las subcuencas del Coca, Payamino, Tiputini, Cononaco, Indillama y Yasuní.
Suelos: Arcillosos de textura delgada y características ferruginosas en un 90% del cantón.
Etnias: Mestizos, Kichwa, Huaorani, Shuar y afro ecuatorianos
Parroquias: Puerto Francisco de Orellana (urbana), El Dorado, Taracoa, Dayuma, Inés Arango, García Moreno, La Belleza, Nuevo Paraíso, San José de Guayusa, San Luis de Armenia, Alejandro Labaka y El Edén.

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal 2002

Elaboración: Autoras

2.1.2. Contexto Educativo

La tasa de analfabetismo actual en el cantón Francisco de Orellana es 5.33%. En cambio, el porcentaje de población con nivel de instrucción superior es el 7.05%, muy por debajo del promedio nacional. Un bajo nivel educativo, en relación con las deficiencias de los centros escolares, ha sido destacado en los diagnósticos comunitarios. La insuficiencia de cobertura de educación primaria y secundaria en el sector rural y de estudios universitarios es un dato resaltado. El nivel de capacitación y de motivación de los profesores dista del óptimo, y algunas carencias son más evidentes en la educación intercultural bilingüe y en la educación especial. Las demandas de la población van cambiando con el tiempo, desde la exigencia inicial de la presencia de profesores hasta el requerimiento de los padres y madres de familia de un sistema educativo de calidad.

Salud.- La población que más demanda atención de este servicio son las mujeres, representan el 58% de demanda en atención por morbilidad. Y entre más edad tienen las mujeres también van aumentando la demanda. Igualmente la morbilidad de acuerdo a la edad cambia, entre el primer día de nacido y los 9 años se concentra en infecciones respiratorias agudas, entre las edades de 10 a 19 años la primera causa de morbilidad es la parasitosis intestinal, entre las edades de 20 a 64 años la principal causa de morbilidad es la infección a la vías urinarias finalmente, para las personas mayores de 65 años es la hipertensión arterial y la parasitosis intestinal.

Los programa de sistema de vigilancia alimentario nutricional está dirigida a las mujeres embarazadas, los niños menores de un año, y los niños entre 1 a 5 años. Pero esta sobre todo se concentra en los niños y niñas menores de un año que duplica y triplica a los otros dos grupos beneficiarios. El programa se encarga de medir la información nutricional de estos grupos beneficiarios, para proceder a mejorar el estado nutricional y de salud de los mismos.

Los principales problemas detectados por la comunidad y por los trabajadores sobre los servicios de salud se centran en la debilidad, mala organización y baja calidad de los servicios (baja cobertura, concentración en la cabecera cantonal, descoordinación, baja capacidad de resolución, clínicas privadas con poca capacidad, hospital de brigada con algunas especialidades con precios no accesibles) y otras cuestiones como aceptabilidad o falta de educación para la salud (baja consideración de los servicios públicos y automedicación).

Ambiental.- El cantón Orellana cuenta con una envidiable riqueza, en un entorno de bosque húmedo tropical. Sin embargo, este patrimonio natural se encuentra amenazado por la deforestación y la contaminación. La contaminación ambiental en el cantón se debe al mal uso del sistema de aguas servidas y la falta de cumplimiento de las leyes ambientales por parte de las empresas petroleras y agrícolas. En la ciudad el principal problema es la descarga de las aguas servidas sobre el río Napo y Coca. El manejo de desechos sólidos ha mejorado notablemente en los últimos años. Dentro del área rural el problema de mayor magnitud son los efectos de la explotación petrolera y empresas extractoras de palma africana, además del mal uso de los químicos dentro del sector agrícola, el mal manejo de los residuos sólidos y la deforestación originada por la expansión de la frontera agrícola y ganadera. Se registra un elevado número de denuncias por derrames de petróleo (contaminación de suelo, aire y agua). Se ocasionan serios daños en cultivos, ganado y salud humana.

La deforestación originada por la tala indiscriminada y la expansión agrícola avanza muchas hectáreas cada año. Los residuos sólidos y líquidos vertidos sin tratamiento por parte de la comunidad y la industria (orgánicos, inorgánicos e industriales) también son fuente preocupante de contaminación. Las instituciones que están trabajando en el área ambiental son el departamento de medio ambiente del GADMFO, el Ministerio del Ambiente, el Consejo Provincial y la Oficina de Derecho Ambiental. La existencia de dos áreas protegidas, el Parque Nacional Yasuní y el Parque Nacional Sumaco-Napo Galeras es un indicador de la biodiversidad de la zona, una de las mayores del planeta.

Servicios básicos.- En el cantón Francisco de Orellana son escasos y de calidad deficiente en general, a pesar de los avances conseguidos en los últimos años.

En el área urbana por el crecimiento poblacional la cobertura del agua potable disminuyó en el año 2010 al 42,46%, en relación al 2001 que se tenía del 58,53%. En el actual momento se encuentra en proceso de licitación la construcción de la ampliación de la planta de tratamiento de agua. Se tiene problemas de suministro y hay riesgo de desabastecimiento por la ubicación insegura de la planta potabilizadora de agua potable.

El alcantarillado sanitario cubre algo menos del 72,44% de la población de la ciudad. La electricidad llega al 15,80% de la población, sufriendo igualmente irregularidades en el abastecimiento en toda la zona independiente del interconectado nacional. El sistema de telefonía convencional, como muestran los datos oficiales del INEC es deficitario puesto que una minoría de la población tiene acceso a este servicio.

En la parroquia urbana Francisco de Orellana, a pesar de ser la capital cantonal y provincial, 2598 hogares cuentan con el servicio y 9072 hogares no poseen el mismo, en el resto de parroquias se incrementa aún más este problema. A nivel cantonal 15.86% de la población posee este servicio. A nivel urbano como a nivel rural, las doce Parroquias que componen el mismo, el 74.45% de la población cuenta con el servicio de telefonía móvil.

En la ciudad funcionan un mercado municipal y dos mercados privados. Hay varias casas comunales en diferentes barrios de la ciudad, canchas de uso múltiple en los establecimientos educativos y un centro integral de servicios sociales en el barrio Paraíso Amazónico. En la zona sur de la ciudad se encuentra las instalaciones de la Brigada de Selva 19-Napo, las cuales ocupan una considerable extensión del casco urbano y condicionan el desarrollo de la ciudad.

2.2 Marco Legal Institucional para el Cumplimiento de sus Competencias y Funciones

Conforme al marco constitucional y legal vigente, relacionado con las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, es necesario identificar líneas de acción para definir estrategias e instrumentos jurídicos que posibiliten procesos administrativos – financieros enmarcados en las leyes de la República del Ecuador.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece lo siguiente:

Artículo 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD, establece lo siguiente:

Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

En el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización en su Título III: Gobiernos Autónomos Descentralizados; En su Capítulo III: Gobiernos Autónomos Descentralizados, en el artículo 54 literal c). Así como también en su Título VII; Capítulo II: La Planificación del Desarrollo y del Ordenamiento Territorial en sus artículos. 295,296 y 297.

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.

8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Que: En el inciso uno del artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD, establece:

La autonomía política Administrativa Financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes especiales previstas en la constitución, que comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobiernos propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

De la misma manera establece en el artículo 298 las directrices de planificación:

Las directrices e instrumentos de planeación complementarios que orienten la formulación de estos planes, así como el seguimiento y la evaluación de su cumplimiento por cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, serán dictados a través de normas de sus respectivos órganos legislativos, y se ajustarán a las normas contempladas en la ley que regule el sistema nacional descentralizado de planificación participativa y este Código.

El artículo 299 establece la Obligación de coordinación.-

El gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados están obligados a coordinar la elaboración, los contenidos y la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los planes de los distintos niveles territoriales, como partes del sistema nacional descentralizado de planificación participativa. La ley y la normativa que adopte cada órgano legislativo de los gobiernos autónomos descentralizados establecerán las disposiciones que garanticen la coordinación interinstitucional de los planes de desarrollo. El gobierno municipal a través de varias ordenanzas cuenta con la normativa legal para el desarrollo del Plan Estratégico cantonal 2002-2012, Plan de Ordenamiento Urbano 2010, Consejo de Igualdad, Consejo de Planificación, Participación Ciudadana y actualmente el plan de desarrollo y ordenamiento territorial cantonal que se vincula con los Planes de Desarrollo de Organización Territorial que se establece en el COOTAD.

La sección primera de Administración Financiera, establece en el artículo 339 lo siguiente.-

En cada gobierno regional, provincial y municipal habrá una unidad financiera encargada de cumplir funciones en materia de recursos económicos y presupuesto. Se conformará, en cada caso, en atención a la complejidad y volumen de las actividades que a la administración le compete desarrollar en este ramo y de acuerdo con el monto de los ingresos anuales de cada gobierno autónomo descentralizado.

Tabla N° 3 Marco Legal para Cumplimiento de las Funciones Institucionales

N°	Ordenanzas institucionales	Fecha de Publicación
1	Ordenanza municipal n° 009-2011 para la organización, administración y funcionamiento del registro de la propiedad del cantón Francisco de Orellana.	EI 27-06-2011
2	Ordenanza municipal n° 010-2011reformatoria a la ordenanza para la organización, administración y funcionamiento del registro de la propiedad del cantón Francisco de Orellana	EI22-07-2011
3	Ordenanza municipal n° 017-2011 que contiene el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del GADMFO (COOTAD, artículo.57literal a) y f) artículo. 60	EI23-09-2011
4	Ordenanza municipal n° 004-2011 de creación del comité permanente de fiestas del cantón francisco de Orellana (COOTAD. artículo.7,57,literal,r)y58literalc).r.o.303)	EI 28-02-2011
5	Ordenanza municipal n° 011-2011para la utilización del fondo fijo de caja chica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal francisco de Orellana (COOTAD, artículo.57literalb) y 58 literal b))	EI 09-09-2011
6	Ordenanza municipal n° 002-2011para el pago de las remuneraciones, dietas y viáticos de los servidores públicos del órgano legislativo del GADMFO (Constitución política del Ecuador, artículo.229; COOTAD, artículo.358; LOSEP, artículo 48.)	E24-01-2011
7	Ordenanza municipal 001-2011código de ética del gobierno descentralizado municipal francisco de Orellana (COOTAD, artículo.7 y 57).	EI 12-01-2011
8	Ordenanza municipal n° 020-2011que contiene el manual de descripción, valoración, clasificación de puestos y régimen remunerativo del GADMFO.	EI 25-11-2011
9	Ordenanza municipal n° 024-2011que constituye y regula el funcionamiento del consejo de planificación cantonal del GADMFO	EI 10-01-2012

Fuente: Dirección Jurídica, GADMFO

Elaboración: Autoras

El Gobierno Local, con el fin de mejorar su misión municipal y participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones en la gestión misma del desarrollo local, para ello es necesario mejorar el trabajo administrativo con la predisposición y voluntad política de las autoridades y los actores sociales e institucionales, para desarrollar capacidades locales, en la realización de políticas públicas que fomentan concertaciones, acuerdos y pactos, que se traduzcan en ordenanzas municipales que garanticen la sostenibilidad de los procesos de cambio, ante eventuales cambios de la gestión política.

Es así, que el Gobierno Municipal es la primera institución del cantón en la aplicación del nuevo Modelo de Gestión Participativa entrega poder a la ciudadanía, para lograr responder a este nuevo papel y actuar en estos espacios; los representantes tienen capacidad de gestión, seguimiento de las decisiones e interlocución con la autoridad en las reuniones, Sin embargo, no tienen capacidad de generar propuestas estratégicas para el desarrollo del cantón, la participación que realiza está en función de acceder al presupuesto para sus necesidades individuales o gremiales.

Los Planes del Ordenamiento Territorial son competencias exclusivas de los GAD, la realización de este plan no implica que tenga que ser el actor de su desarrollo, la Constitución (2008) y la COOTAD establece claramente que:

Los planes en cada uno de sus ámbitos deben articular y coordinar la planificación nacional de los distintos niveles de gobierno que se contemple la equidad, solidaridad, interculturalidad que sea incluyente para la consecución del buen vivir.

Dentro de su normativa también se cuenta con varias ordenanzas para ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo, así como también para las tasas y contribuciones especiales de mejoras, para la cooperación internacional y para la protección y prevención de incendios. A pesar de existir el marco legal para la ejecución de varias competencias, todavía hace falta trabajar en otras normativas para poder ejecutar las establecidas para el gobierno local, tanto las exclusivas como concurrentes que puedan generar mejoras para población del cantón dentro del territorio que le corresponde.

2.3 Estructura Orgánico

En el 2011 se realiza la estructura orgánica funcional de la gestión por procesos como una herramienta orientada a conseguir objetivos de calidad total en el entorno administrativo municipal, procura asegurar de forma rápida, ágil y sencilla el abordaje de los asuntos municipales desde una visión centrada en el usuario, en los funcionarios y trabajadores, y en el proceso de gestión municipal.

La gestión por procesos se centra, en una serie de elementos fundamentales, como son:

- Enfoque centrado en el usuario (mejorar la accesibilidad a los servicios, disminuir barreras y trámites administrativos, ofrecer más información de los servicios ofrecidos y resultados obtenidos, ofrecer un sistema de administración transparente).
- Implicación de los profesionales, funcionarios y trabajadores (hacer posible la participación de los profesionales, funcionarios y trabajadores, facilitar un adecuado desempeño de su actividad, facilitar la incorporación del conocimiento en la práctica).
- Sustento en la mejor práctica municipal y el desarrollo estratégico.
- Desarrollo de un sistema de información integrado.

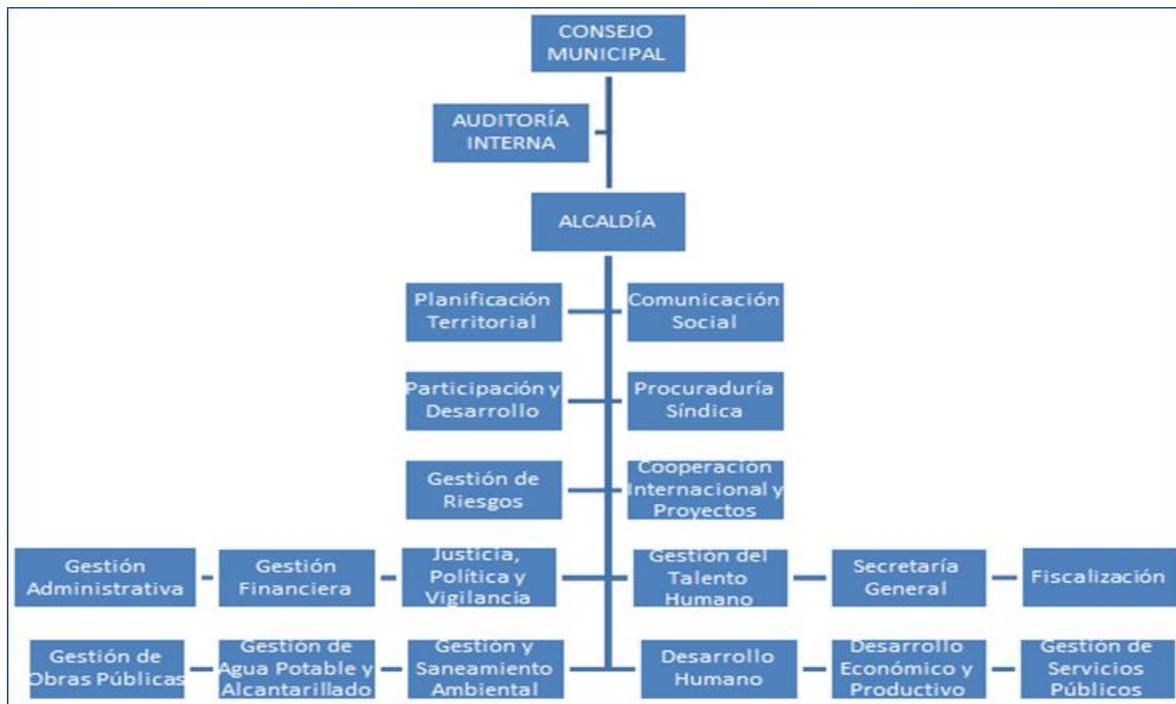
2.3.1. Los Objetivos de la Gestión por Procesos

- Conocimiento de los roles públicos;
- Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo.
- Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad.
- Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos.
- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades.

2.4 Integración de los Procesos en la Estructura Orgánica

- **Proceso de nivel legislativo.-** determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Está integrado por el Concejo Municipal.
- **Proceso de nivel ejecutivo.-** orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Está integrada por la Alcaldía.
- **Procesos de nivel de asesoría y control.-** corresponde al consultivo y control, de ayuda, consejo y control a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos.
- **Procesos de nivel de apoyo.-**son los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás procesos. Los procesos de nivel de apoyo que integran la estructura son: Secretaría general, Gestión administrativa, Gestión participación y desarrollo, Planificación, Gestión financiera, Gestión de recursos humanos.
- **Procesos de nivel operativo.-** son los encargados de la ejecución directa de las acciones generadoras de valor; encargados de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecutan los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del proceso legislativo.

Gráfico N° 1 Organigrama Estructural Actual



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.

Elaborado: Las Autoras.

El orgánico funcional responde a una necesidad de establecer una estructura funcional a las demandas sociales y la realidad del aparato municipal para redefinir el rol y realizar las nuevas funciones como gobierno local. La nueva propuesta establece la creación de nuevos departamentos y áreas de apoyo a los procesos de planificación y participación ciudadana, las cuales en la práctica no es viable, porque su estructura no responde a una planificación operativa directa con la autoridad para ir analizando y viabilizando el plan operativo anual y las estrategias a implementarse para su cumplimiento.

Tabla N° 4 Actualización del Orgánico Funcional GADMFO. 2011

Direcciones creadas	Departamentos creados
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Desarrollo económico productivo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Gestión de Servicios Públicos. • Departamento de Policía, Justicia y Vigilancia. • Departamento de Gestión de Riesgos. • Departamento de Comunicación Social y Publicidad. • Departamento de Planificación Territorial. • Cooperación Internacional de proyectos. • Fiscalización.

Fuente: Jurídico

Elaboración: Autoras

Estos cambios han sido necesarios para organizar el trabajo del GADMFO con el propósito de impulsar y operativizar de manera sostenible los programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal PDECO y el COOTAD, la metodología del proceso de reforma al orgánico, estructural y funcional, parte de la definición de los objetivos, los cuales giran en torno a:

Organizar la administración interna definiendo, delimitando y jerarquizando las funciones y responsabilidades del personal municipal mediante la reforma y/o actualización del orgánico estructural y funcional.

La estructura orgánica del GADMFO se integra por procesos de la siguiente manera:

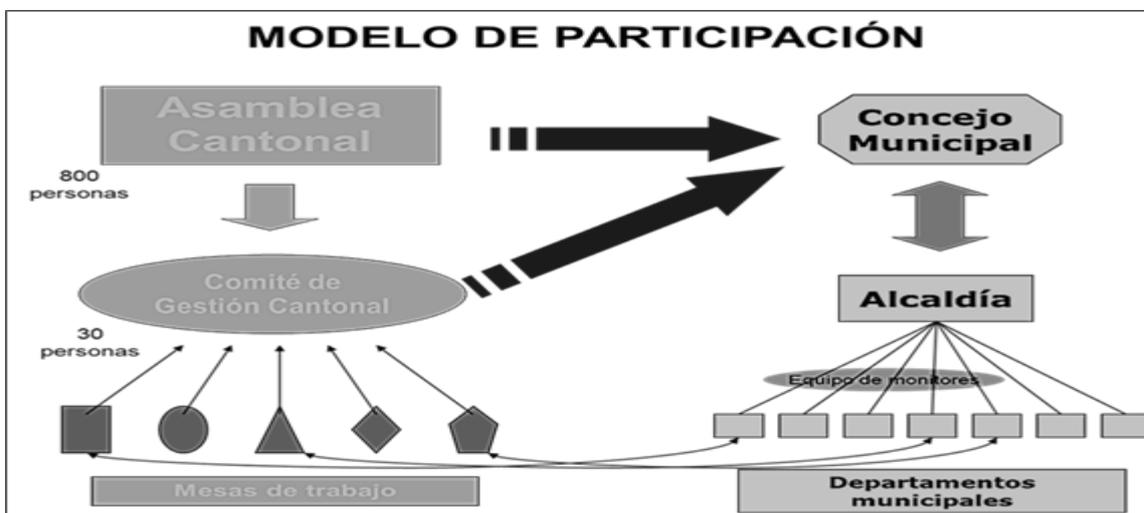
2.5 Niveles y Proceso de Relación con la Comunidad

2.5.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica cantonal se la realizó en el año 2002 con una metodología participativa estructurándose en cuatro áreas fundamentales:

La Social, Económica, Territorial, y la Institucional, contemplando también de forma transversal los ejes de Género, Generacional, e Intercultural. Fruto de la misma se tienen como resultado el documento guía del desarrollo y un nuevo modelo de gestión municipal basado en la participación ciudadana. En los actuales momento tanto la planificaron como el modelo de gestión se lo implementa con la decisión política de las actuales autoridades.

Gráfico N° 2 Modelo de Participación Ciudadana Aplicado en el Cantón



Fuente: Departamento Participación y Desarrollo

Elaborado: La Autora.

La representación gráfica de participación es un modelo básico de cómo se llevan las relaciones entre la sociedad civil y el Gobierno Municipal. La Asamblea Cantonal que se reúne dos veces al año se ha ido consolidando como el espacio de participación.

En Agosto del 2004 la sexta Asamblea congregó a 800 dirigentes del cantón para aprobar el reglamento del presupuesto participativo municipal, para el 2005 de igual forma la ordenanza de participación ciudadana entre otros puntos. El Comité de Gestión Cantonal, que sesiona mensualmente, es el órgano ejecutivo, que tiene por objeto vigilar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y los proyectos incluidos en el presupuesto anual.

Las Mesas y consejos temáticos son el espacio de conexión entre técnicos y sociedad civil y tienen diversos modos de organización. Funcionan actualmente las Mesas de Salud, Educación, Desarrollo Económico Local, Ambiente, Turismo, Mujeres, Jóvenes, niños, niñas y adolescentes, Adultos Mayores, Discapacidades, Nacionalidades, Derechos Humanos, Deportes, Artesanos, Artistas, Empleo y Transporte. Los espacios de participación ciudadana constituido tienen incidencia en la toma de decisiones dentro de tres aspectos: La planificación, presupuestación, el seguimiento y control social. La metodología utilizada para la elaboración del Plan fue la que muchos de los Municipios la han implementado con el apoyo de AME, esta establece cuatro momentos específicos que son: la difusión, diagnósticos participativos, visión cantonal, propuesta estratégica.

2.5.2. El Plan Nacional del Buen Vivir

El cual está vigente desde el año 2009, orientado a un proceso de cambio económico, social y político de un Ecuador plurinacional e intercultural descentralizado.

Este plan es un instrumento que fortalece el esquema de planificación territorial, la organización y división zonal, resaltando y comprobando las necesidades de la población es por semejanza horizontal, y por lo tanto permite desarrollar políticas y líneas estratégicas articuladas desde el consenso de la planificación integral de los actores sociales de esos territorios, potencializando la visión para la consecución de las metas propuestas para el desarrollo nacional.

2.5.3. El Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Francisco de Orellana (2002–2012)

Este plan busca el desarrollo económico, social local, considerándose éste como el punto de partida para la realización de propuestas, proyectos de la población, orientadas a la superación de sus problemas y fortalecimiento de sus capacidades.

Este plan como herramienta de planificación local ha permitido recoger las necesidades de cada uno de los sectores con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población, bajo un modelo de participación ciudadana, en la que la sociedad civil ha sido el actor principal para la identificación de las diferentes problemáticas. El Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal busca mostrar resultados de una gestión efectiva, eficiente, ordenada y la realidad en la que se encuentra el Cantón.

2.5.4. El Plan de Ordenamiento Urbano de la Cabecera Cantonal de Francisco de Orellana (POU)

Es el instrumento para organizar el sector urbano que tiene por objeto construir de manera específica los enunciados básicos de la organización del territorio, la clasificación del suelo, su régimen jurídico, normas para su desarrollo y ejecución en el territorio. La ordenanza para su funcionamiento fue elaborada en el año 2009–2010 y presentada a Consejo Municipal, el cual fue y analizado en primera instancia, desde entonces no se aprueba para su respectiva implementación.

2.5.5. El Presupuesto Participativo

El Gobierno Municipal, a través de la participación de la ciudadanía viene desarrollando como instrumento de planificación los presupuestos participativos, a través del cual la población decide anualmente de forma directa, participativa y deliberativa, la aplicación de los recursos en obras, servicios, programas y proyectos que el Gobierno Municipal ejecuta a través de sus dependencias técnicas, en coordinación con otras instancias (alianzas). Este proceder permite cumplir con las políticas públicas y la normativa constitucional.

Para que cada una de las Mesas de concertación tenga el protagonismo o el accionar que se requiere, es importante elaborar un reglamento de funcionamiento, donde se establecerán los derechos, deberes y responsabilidades que debe cumplir cada uno de sus integrantes y la directiva como su representante, este debe ser elaborado en consenso con todos sus integrantes, este será el mecanismo jurídico que permita cumplir con las demandas establecidas por cada sector.

2.5.6. Ordenanza del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMFO

Esta herramienta legal para la planificación de la estructura institucional por procesos muestra en su articulación el accionar de la gestión institucional.

En su estructura de su orgánico se observa una relación vertical con cada una de sus dependencias, y no una por procesos como hace referencia su nombre, el organigrama actual no refleja las responsabilidades, las relaciones con los clientes internos y externos, los aspectos estratégicos o claves, ni los flujos de información y comunicación interna entre departamentos y áreas.

2.5.7. Planes Operativos Anuales

En el GADMFO, son elaborados y ejecutados anualmente de forma dispersa por cada departamento. Para el desarrollo de responsabilidades se hace necesario la aplicación de planes operativos anuales como instrumentos de gestión muy útil es para cumplir objetivos y desarrollar la organización, que permitan indicar las acciones que se realizarán, establecer tiempos, metas, definir el presupuesto necesario, designar responsables de cada acción.

CAPÍTULO III

EL ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PERÍODO 2012-2013

3.1 Matriz análisis de Involucrados

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite identificar aquellas personas y organizaciones, interesadas en el éxito de un proyecto, que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

Según Isabel Licha, (2009), manifiesta lo siguiente:

Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles. (Pág. 3).

Es necesario realizar un análisis de los involucrados, para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación e identificar los procedimientos de las instituciones locales y de esta manera proveer las bases de una estrategia de participación.

Tabla N° 5 Matriz de Análisis de Involucrados

Grupo	Interés u Objetivo	Problemas percibidos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales
Alcaldía	Mantener la participación activa de la ciudadanía	Poca participación de los actores sociales	Mejorar la coordinación interna	Falta de cumplimiento de obras prioritizadas
Funcionarios	Ejecutar actividades programadas	Demora en el procesos de contratación	Mejorar la coordinación interna	Poco involucramiento en el seguimiento de los trámites

Departamento Participación y Desarrollo	Evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo.	Ausencia de herramientas de seguimiento	Aportar con herramientas de evaluación	Falta de coordinación y comunicación
Departamento Jurídico	Proporcionar seguridad y asesoramiento jurídico	Inadecuado manejo de la información de archivos	Mejorar los procesos de entrega y recepción de documentos	Demora en la entrega de procesos (contratos, comodatos)
Departamento Financiero	Administrar los recursos económicos y transparentar el buen manejo recursos.	Ausencia de indicadores de gestión financiera	Mejorar la gestión financiera a través de la utilización de indicadores	Se cumple parcialmente con la planificación presupuestaria anual.
Departamento Talento Humano	Gestionar y Planificar el talento humano	Exceso de personal contratado, que no cuenta con una profesión y sin funciones claras	Mejorar la gestión de talento humano a través del análisis financiero	Injerencia política en el proceso de selección de personal
Departamento de Administración	Implementar sistemas y procesos administrativos municipales.	Poca de herramientas de planificación	Mejorar la coordinación interna	La mayoría del personal no cumple con los productos asignados

Elaboración: Autoras

3.2 Matriz Árbol de Problemas

El árbol del problema es una herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear. Es una herramienta para la identificación y el análisis de las causas relevantes del problema principal, que forman las bases para formular soluciones.

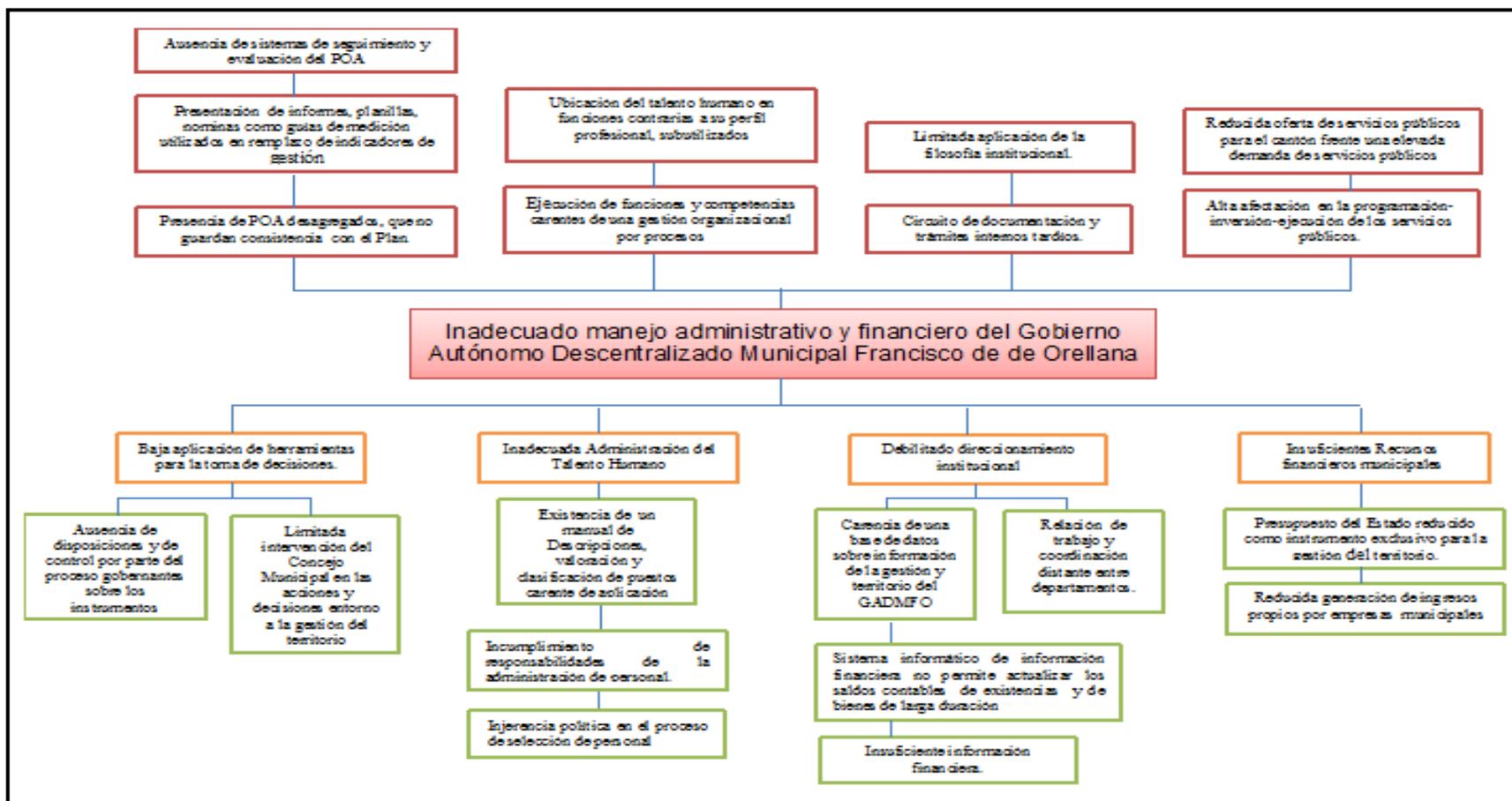
Según Rodrigo M. (CEPAL)⁴, manifiesta:

El árbol de problema, es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. (Pág. 2).

Una discusión de las causas puede ayudar a identificar los segmentos de la población objeto de estudio que son los más afectados y que deben estar específicamente interesados en participar en las actividades. Prioridad a sus causas.

⁴ Véase Rodrigo M. (CEPAL), Metodologías e Instrumentos para la formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. www.corporativosocialac.org/wp.../12/Arbolproblemasyobjetivos.pdf

Gráfico N° 3 Matriz Árbol de Problemas



Elaboración: Autoras

3.3 Matriz Priorización de Problemas

Priorizar implica ordenar jerárquicamente las diferentes situaciones problemáticas según su importancia o valor que se le asigna quienes analizan. Priorizar es valorar para la decisión de intervención sabiendo que no todos los problemas tienen la misma importancia y que no siempre se cuenta con los recursos suficientes para intervenir todos los problemas encontrados.

Analizar correctamente un problema es alcanzar la mitad de su solución y se convierte en el insumo fundamental para la proyección de las alternativas tecnológicas en el proceso de diseñar opciones en un proyecto de desarrollo tecnológico o de aprendizaje. Para analizar y priorizar los problemas utilizaremos la metodología de HOLMES que consiste en graficar un modelo de matriz, en una hoja de Excel graficamos la matriz de Holmes como se conoce.

Utilizaremos una tabla electrónica de doble entrada, que sea de fácil operación tanto para las filas como para las columnas. Es necesario definir las frecuencias o darle valor a cada uno de los resultados a fin de poderlo cuantificar conforme el grado de importancia del problema:

- 5 Mucho mejor
- 4 Mejor
- 3 Igual
- 2 Peor
- 1 Mucho peor

Luego procedemos a comparar los problemas contra sí mismos conforme la importancia relativa de un factor respecto de los otros según el mejor criterio.

Tabla N° 6 Matriz Priorización de Problemas

CRITERIO	Inadecuado manejo administrativo y financiero	Sistema de administración de Talento Humano con falencias	Carencia de instrumentos para la toma de decisiones y uso inadecuado de los existentes.	Clima organizacional y un direccionamiento institucional debilitado	Recursos financieros municipales insuficientes	TOTAL	PONDERACIÓN
Inadecuado manejo administrativo y financiero		3	2	3	3	11,00	25,58
Sistema de administración de Talento Humano con falencias	3		3	2	2	10,00	23,26
Carencia de instrumentos para la toma de decisiones y uso inadecuado de los existentes.	2	1		2	2	7,00	16,28
Clima organizacional y un direccionamiento institucional debilitado	2	2	2		2	8,00	18,60
Recursos financieros municipales insuficientes	2	1	2	2		7,00	16,28
TOTAL						43,00	100,00

Elaboración: Autoras

Tabla N° 7 Matriz de Impacto en Mejorar la Eficiencia y Eficacia Institucional

CRITERIO: Impacto en mejorar la eficiencia y eficacia institucional	A	B	C	D	E	TOTAL	PONDERACIÓN
A. Manejo adecuado administrativo y financiero		5	4	4	3	16,00	28,07
B. Manejo adecuado de la administración de Talento Humano	3		3	2	4	12,00	21,05
C. Mejorado los instrumentos para la toma de decisiones	3	3		2	4	12,00	21,05
D. Mejorado el Clima organizacional	2	3	2		2	9,00	15,79
E. Mejorado los Recursos financieros municipales	2	1	3	2		8,00	14,04
TOTAL	10	12	12	10	13	57,00	100,00

Elaboración: Autoras

3.4 Análisis de Alternativas

El análisis de alternativa consiste en identificar estrategias a partir del árbol de objetivo, que sin son ejecutadas podrían promover el cambio situacional actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

La estrategia a elegir dependerá de muchos factores tales como la naturaleza del problema; la ventaja comparativa de la organización; las prioridades, debilidades y fortalezas de las partes interesadas; el contexto político institucional y social; el presupuesto del proyecto y los plazos, entre otros aspectos. El análisis de alternativas sugerirá estrategias diferentes, y en ocasiones contrapuestas. Todas ellas han de considerarse antes de adoptar una decisión final.

Según Ana Isabel Arena Saavedra (2012), manifiesta:

El análisis de alternativas son las diversas formas cómo puede solucionarse el problema; o los diversos medios para lograr el objetivo. De las soluciones alternativas que se planteen y de su valoración surge la estrategia que se decide para el proyecto. Se analizan en función de aspectos como tecnología, localización, tiempo, riesgos y costos (Pág. 10).

En algunos casos, cuando la situación es bien conocida y hay amplio consenso entre las partes interesadas, la mejor estrategia puede ser casi auto-evidente una vez desarrollado el árbol de objetivos. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la naturaleza compleja del problema impide identificar de forma intuitiva con la mejor estrategia. Por consiguiente, es necesario llevar a cabo un análisis sistemático mediante las metodologías adecuadas en el que participen todas las partes interesadas. Es importante tener presente que cada alternativa puede beneficiar o afectar a las partes interesadas de diferente manera. Por consiguiente, el análisis de alternativas y la selección de la estrategia deben efectuarse teniendo en cuenta cómo los diferentes grupos podrían verse afectados por ellas. Es en extremo recomendable que la selección de estrategia se lleve a cabo con la participación de las diferentes partes interesadas, lo que asegurará que la estrategia del proyecto refleje adecuadamente sus prioridades y necesidades.

Tabla N° 8 Matriz de Análisis de Alternativas

Variable	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5	Total
	Implementada herramientas para el manejo adecuado administrativo y financiero	Implementado proceso de evaluación y administración de Talento Humano	Existencia de instrumentos para la toma de decisiones	Mejorado el Clima organizacional	Mejorado los Recursos financieros municipales	
Viabilidad técnica para implementarla	5	4	3	3	3	18
Aceptabilidad por la institución	4	3	2	3	3	15
Financiamiento requerido	4	3	2	3	4	16
Capacidad para ejecutarla	3	3	3	2	3	14
Impacto ambiental	2	1	1	1	1	6
Total	12	14	11	12	14	

Elaboración: Autoras

3.5 Análisis Financiero Vertical

Tabla N° 9 Análisis Vertical de Ingresos del GADMFO 2012-2013

ANÁLISIS VERTICAL DE INGRESOS GADMFO DEL PERIODO 2012-2013				
DESCRIPCION	AÑOS			
	2012	%	2013	%
TOTAL DE INGRESOS	29.664.993,05		41.097.821,55	
INGRESOS CORRIENTES	4.312.371,42	14,54	4.818.691,06	11,72
A La Utilidad Por La Venta De Predios Urbanos	162718,34	4,97	128.032,02	3,65
A Los Predios Urbanos	120773,09	3,69	119.123,15	3,39
A Los Predios Rústicos	24161,16	0,74	26.342,78	0,75
De Vehículos Motorizados De Transporte Terrestre	53885,00	1,65	65.365,00	1,86
De Alcabalas	121470,16	3,71	108.496,37	3,09
A Los Activos Totales	1140778,21	34,87	1.420.126,93	40,46
A Los Espectáculos Públicos	22055,00	0,67	23.723,50	0,68
Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	1606436,51	49,10	1.588.281,96	45,25
Al Desposte De Ganado	19322,20	0,59	23.294,00	0,66
			7.094,00	0,20
IMPUESTOS	3.271.599,67	75,87	3509879,71	72,84
Ocupación De Lugares Públicos	1.187,63	0,11	1.564,63	0,12

Especies Fiscales (Tiques Y Especies Valoradas)	10.633,90	1,02	10.894,10	0,83
Venta De Bases	46.640,00	4,48	31.552,70	2,41
Prestación De Servicios		0,00	12.806,64	0,98
Permisos, Licencias Y Patentes	14.689,15	1,41	18.540,40	1,42
Recolección De Basura	231.922,24	22,28	406.814,52	31,08
Aprobación De Planos E Inspección De Construcciones	27.717,34	2,66	40.961,54	3,13
Servicio De Topografía	13.229,63	1,27		
Abono Acometida De Agua, Inspección E Implantación De Medidores	7.399,84	0,71	38.550,18	2,95
Venta De Material Pétreo	96.387,00	9,26	86.210,00	6,59
Otras Tasas De Recaudación 10% Fondos De Terceros	3.254,37	0,31	8.523,73	0,65
Servicios Administrativos	113.804,65	10,93	124.569,67	9,52
Permiso de cementerio	715,00	0,07		0,00
Remantes Año 2012 Registro De La Propiedad Del Cantón Fco. De Orellana	16.886,03	1,62	39.538,75	3,02
Asfalto		0,00	58.715,88	4,49
Adoquinado		0,00	61.127,89	4,67
Por Mejoras Urbanas (Aceras Y Bordillos)	239.231,72	22,99	28.076,69	2,15
Consumo De Agua Potable	217.073,25	20,86	238.085,95	18,19
Alcantarillado(Cruce De Redes Matriz)			42.891,66	3,28
Agua Fluvial, Cruce Redes Matriz Agua			59.386,42	4,54

TASAS Y CONTRIBUCIONES	1.040.771,75	24,13	1.308.811,35	27,16
INGRESOS DE CAPITAL	2.694.894,73	9,08	3.146.858,07	
Inspección E Implantación De Medidores	37.049,43	44,18	3.246,94	5,49
Otras Ventas De Productos Y Materiales(Chatarra)		0,00	5.880,00	9,93
Alcantarillado(Permiso, Instalación Y Servicio)	46.524,56	55,48	50.058,35	84,58
Permiso De Alcantarillado	289,30	0,34		0,00
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	83.863,29	3,11	59.185,29	0,02
Intereses Por Depósitos A Plazo	1.756,84	0,96	1.367,93	0,18
Terrenos		0,00	90.541,04	12,00
Arrendamiento De Mercado	13.878,63	7,59	10.405,31	1,38
Arrendamiento De Tercenas	9.870,00	5,40	6.810,00	0,90
Arrendamiento Del Terminal	4.693,75	2,57	5.843,75	0,77
Otros Arrendamientos		0,00	635	0,08
Tributaria	84.215,58	46,06	1.758,09	0,23
Otros Intereses Por Mora	524,07	0,29	497,15	0,07
Tributarias	1.963,82	1,07	150.595,94	19,95
Incumplimientos De Contratos	8.190,40	4,48	456.231,42	60,45
Otras Multas	57.765,53	31,59	29.995,71	3,97
RENTAS DE INVERSION Y MULTAS	182.858,62	6,79	754.681,34	23,98
Componente A Y B Año 2012, 2013 (10%)	1.084.038,36	46,14	1.224.289,11	52,72

Componente A Y B Años Anteriores (10%)	166.036,14	7,07		0,00
Ley 10 Del Ecodesarrollo Años Anteriores Gasto Corriente -20%	84.956,00	3,62	47.122,13	2,03
Ley 10 Del Ecodesarrollo 2012, 2013 Gasto Corriente (20%)	1.014.568,78	43,18	1.050.969,32	45,25
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.349.599,28	87,19	2.322.380,56	73,80
Otros No Especificados	78.573,54		10.610,88	
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	22.657.726,90	76,38	33.132.272,42	80,62
Venta De Medidores De Agua	2.254,60	0,01		
Terrenos	82.731,60	0,42		
Componente A Y B Años Anteriores (90%)	1.494.325,36	7,59		
Componente A Y B Años 2012, 2013 (90%)	9.756.344,76	49,54	11.018.601,92	29,64
Aporte BEDE	3.128.640,40	15,89		0,00
Transferencias Adicionales	123.644,82	0,63	29.400,00	0,08
Bco. Estado Alcantarillado Sanitario Plan Maestro De La Ciudad		0,00	16.605.875,00	44,67
Aporte INFA	25.795,58	0,13	173.265,75	0,47
Aporte Discapacidad		0,00	48.544,13	0,13
Aporte Adulto Mayor		0,00	35.000,00	0,09
Ley 010 Del Ecodesarrollo Años Anteriores Inversión (80%)	339.824,02	1,73	188.488,52	0,51
Ley 010 Ecodesarrollo Inversión 2012, 2013 (80%)	4.058.275,17	20,61	4.203.877,40	11,31
Aporte Repsol	6.325,00	0,03		0,00
Aporte Secretaría. Gestión De Riesgo 2012.	192.487,01	0,98		0,00

Ley 12 % Excedentes Y Utilidades Petroleras	179.955,20	0,91		0,00
Del Gobierno Central(Ministerio De Industrias Y Productividad)		0,00	123.194,32	0,33
Aporte Mies	60.000,00	0,30		0,00
Aporte Petroecuador (Subcentro La Andina)	118.720,61	0,60		0,00
Aporte Petroecuador (Cancha Y Centro De Computo Tiputini	126.019,94	0,64		0,00
Aporte Ecuador Estratégico		0,00	2.000.000,00	5,38
Convenio 105-2013 Cuerpo De Bomberos(Terreno)		0,00	120.000,00	0,32
Convenio 115-2013 Cuerpo De Bomberos(Ampliación de Instalaciones		0,00	210.000,00	0,56
Del Presupuesto General Del Estado Devolución IVA			2.418.538,11	6,51
TRANSFERENCIAS DE DONACION DE CAPITAL E INVERSION	19.695.344,07	76,33	37.174.785,15	88,80
Petroecuador Comunidad Los Laureles-San Vicente			226.918,38	12,00
Sistema. De Alcantarillado San José De Guayusa Y Sist.			688.084,36	36,38
Bco. Estado Terminal Terrestre	322.002,05	41,25		0,00
Bco. Estado Gestión De Riesgo 2012	192.487,01	24,66		0,00
Bco. Estado Parques	266.118,00	34,09		0,00
Banco Del Estado Museo Arqueológico.				0,00
Bco. Estado Manuela Cañizares			577.000,00	30,51
Bco. Estado Construcción Del Parque Paraíso Amazónico Y Remodelación Del Parque Santa Rosa Ciudad Francisco De			399.177,00	21,11

FINANCIAMIENTO PUBLICO	780607,06	3,025	1891179,74	4,52
De Fondos Gobierno Central	927.486,89	100,00		
SALDOS DISPONIBLES	927.486,89	3,59		
Cartera Vencida (Cuentas Por Cobrar)	2.784.289,73	63,31	633.181,72	22,62
De Anticipos De Fondos	1.417.349,70	32,23	643.812,01	23,00
Anticipos Por Devengar De Ejercicios Anteriores (Compra De Bienes y Servicios	196.321,31	4,46	1.522.663,10	54,39
De Anticipos Por Devengar De Ejercicios Anteriores-Construcción de Obras				
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	4.397.960,74	17,05	2.799.656,83	6,69
Saldo disponible	3.143.671,86		8.733.349,30	

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaboración: Autoras

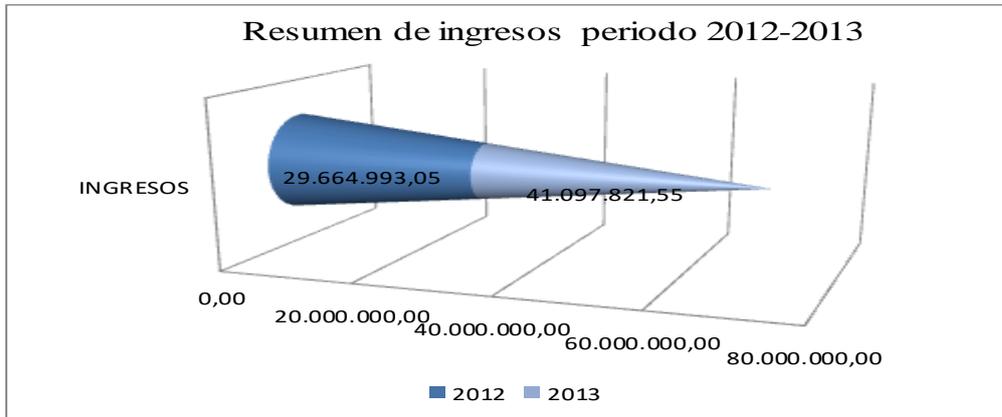
Tabla N° 10 Resumen de Ingresos del GADMFO Períodos 2012-2013

RESUMEN DE INGRESOS GADMFO DEL PERIODO 2012-2013				
DESCRIPCION	AÑOS			
	2012	%	2013	%
Total de Ingresos	29.664.993,05		41.097.821,55	
Ingresos corrientes	4.312.371,42	14,54	4.818.691,06	11,72
Impuestos	3.271.599,67	75,87	3509879,71	72,84
Tasas y contribuciones	1.040.771,75	24,13	1.308.811,35	27,16
Ingresos de capital	2.694.894,73	9,08	3.146.858,07	7,66
Venta de bienes y servicios	83.863,29	3,11	59.185,29	0,02
Rentas de inversión y multas	182.858,62	6,79	754.681,34	23,98
Transferencias y donaciones corrientes	2.349.599,28	87,19	2.322.380,56	73,80
Otros No Especificados	78.573,54		10.610,88	
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	22.657.726,90	76,38	33.132.272,42	80,62
Transferencias y donaciones de capital e inversión	19.695.344,07	76,33	37.174.785,15	88,80
Financiamiento público	780607,06	3,025	1891179,74	4,52
Saldos disponibles	927.486,89	3,59		
Cuentas pendientes por cobrar	4.397.960,74	17,05	2.799.656,83	6,69
Saldo disponible	3.143.671,86		8.733.349,30	

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaboración: Autoras

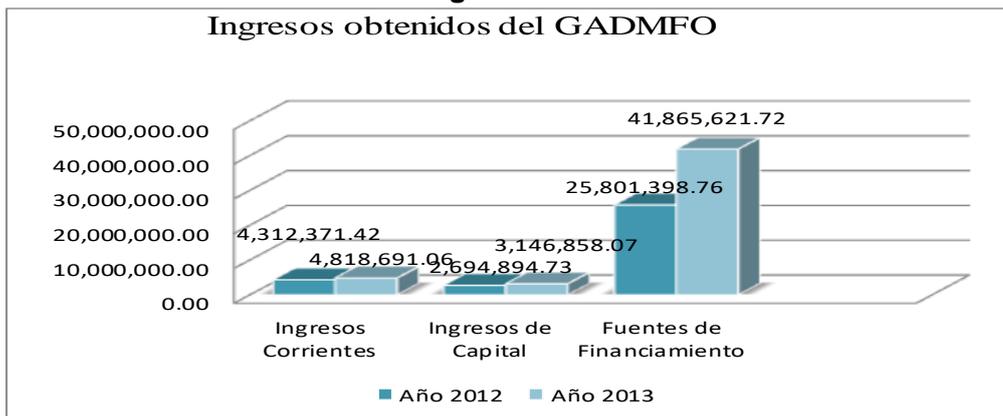
Gráfico N° 4 Resumen de Ingresos Períodos 2012-2013



Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado: Las Autoras

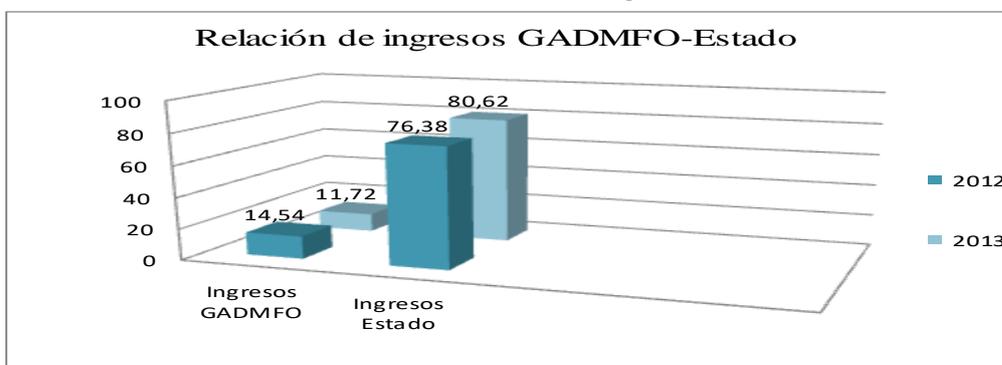
Gráfico N° 5 Ingresos Obtenidos del GADMFO



Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado: Las Autoras

Gráfico N° 6 Relación de Ingresos GADMFO-Estado



Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado: Las Autoras

Como podemos observar en el resumen de los ingresos totales de los periodos 2012 y 2013, los ingresos son muy bajos para el total de la población, sus ingresos propios no crecen, cuando deberían haber un mayor ingreso por el cobro de tarifas e impuestos por los bienes y servicios que brinda la institución a la ciudadanía.

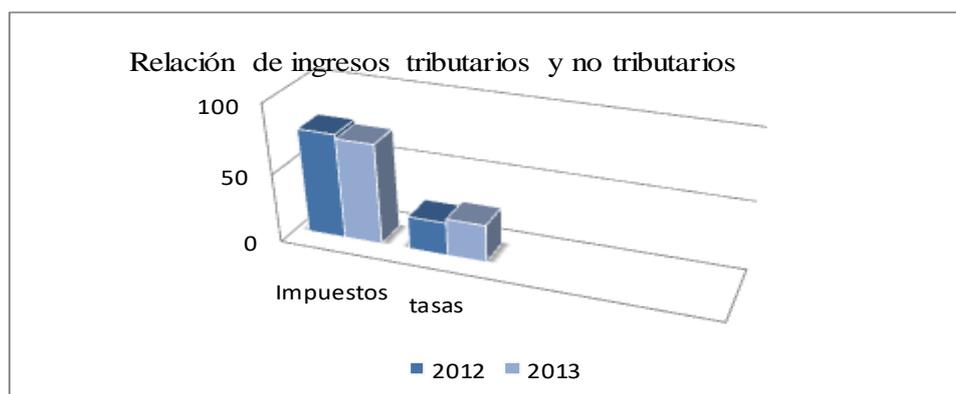
Los ingresos totales, la más alta participación fue en el año 2013 por los ingresos de fuentes de financiamiento con el 80,62%, aunque los ingresos corrientes en este año tuvo un decrecimiento con el 11,72% en relación a los ingresos totales.

Existe un decrecimiento porcentual anual con relación a los ingresos totales del año 2013 disminuyeron en un 11,72%, la aportados por las variaciones individuales de los ingresos de capital que se redujeron en 7,66%; mientras que se incrementaron las fuentes de financiamiento a un 80,62%. Los ingresos totales corrientes en el 2012 presenta una aportación del 14,54%, al 2013 la aportación decrece a un 11,72%, hay que tomar en cuenta que los ingresos corriente y totales son mayores en este año.

En cuanto a los ingresos de capital para el 2012 presenta una aportación del 9,09%, para el 2013 decrece a un 7,66%.

En el 2013 las transferencias del Estado por ingresos de transferencias de donaciones e inversión ascienden a un 88,80% y los ingresos generados por impuestos son del 72,84%; en el 2012 las transferencias de capital e inversión relativamente crecen al 76,33% y los ingresos corrientes crecen a un 14,54%. Realizando una relación de los dos años se observa que el presupuesto de la institución cada año depende más de las transferencias del estado existiendo una menor participación de sus ingresos propios. De acuerdo a lo analizado podemos observar que no existe una autonomía financiera en vista de que su porcentaje es muy bajo en relación al porcentaje óptimo esperado, esto se debe a que los ingresos de la institución son bajos en relación al total de los ingresos.

Gráfico N° 7 Relación de Ingresos Tributarios y No Tributarios



Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaborado: Autora

Desagregando cada uno de los componentes de los ingresos por impuestos los de mayor representación en los últimos dos años son el cobro de patentes con una aportación en el 2012 del 49,10%, en el 2013 con un 45,25% y los ingresos por recolección de basura y dotación de agua potable respectivamente. Los ingresos corrientes por impuestos, tasa y contribuciones es mínima, en relación a los ingresos totales.

Tabla N° 11 Análisis Vertical de Egresos GADMFO de los Período 2012-2013

Descripción	Años			
	2012	%	2013	%
Egresos Totales	29.664.993,05		41.097.821,55	
I. Gastos Corrientes y de Producción	3.862.890,44	13,02	5.123.063,29	12,47
Gastos en personal	1.874.291,78	48,52	1.874.576,19	36,59
Bienes y servicios de consumo	1.492.189,12	38,63	2.743.072,28	53,54
Otros gastos corrientes	94409,6	2,44	109839,16	2,14
Transferencias y donaciones corrientes	306.576,02	7,94	325.169,22	6,35
Gastos financieros	95.423,92	2,47	70.406,44	1,37

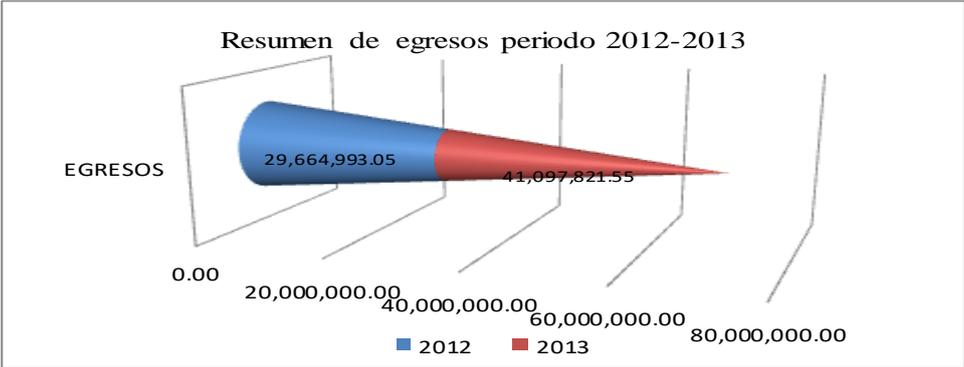
II. Gastos de Capital e Inversión	25.802.102,61	86,98	35.974.758,26	87,53
INVERSION	25.802.102,61		35.974.758,26	
Gastos en personal para inversión	8.721.813,54	33,80	8.754.173,64	24,33
Bienes y servicios para inversión	5.171.642,55	20,04	7.661.404,02	21,30
Bienes de larga duración	1.179.490,23	4,57	2.880.383,40	8,01
Transferencias y donaciones para inversión	320.882,61	1,24	150.606,73	0,42
Obras públicas	7.846.036,49	30,41	15.224.342,91	42,32
Amortización de la deuda pública	981.594,76	3,80	758.301,42	2,11
Pasivo circulante	1.580.642,43	6,13	503.451,10	1,40
OTROS GASTOS DE Inv.			42095,04	0,12

Fuente: Dpto. Contabilidad

Elaboración: Autoras

En relación a los egresos totales; los gastos de capital e inversión son los de mayor participación en el año 2013 alcanzando el 87,53%; los gastos corrientes tienden a disminuir porcentualmente con una participación del 12,47%. Es importante mencionar que el pago de personal para inversión dentro de la contabilidad que lleva la institución está considerado como gasto de capital e inversión, los mismos que tienen un porcentaje bastante significativos en los dos años, aunque en el 2012 existe un mayor crecimiento porcentual tanto en gastos en personal con el 48,52% y gastos en personal para inversión con el 33,80% respectivamente.

Gráfico N° 8 Resumen de Egresos Períodos 2012-2013



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado: Autoras

3.6 Análisis Financiero Horizontal

Tabla N° 12 Análisis Horizontal de Ingresos del GADMFO de los Periodos 2012-2013

ANÁLISIS HORIZONTAL DE INGRESOS DEL GADMFO DE LOS PERIODOS 2012-2013				
DESCRIPCION	AÑOS			
	2012	2013	Del 2013 al 2012	%
TOTALES	29.664.993,05	41.097.821,55	11.432.828,50	38,54
INGRESOS CORRIENTES	4.312.371,42	4.811.597,06	499.225,64	11,58
A Los Predios Urbanos	120.773,09	119.123,15	-1.649,94	-1,37
A Los Predios Rústicos	24.161,16	26.342,78	2.181,62	9,03
De Vehículos Motorizados De Transporte Terrestre	53.885,00	65.365,00	11.480,00	21,30
De Alcabalas	121.470,16	108.496,37	-12.973,79	-10,68
A Los Activos Totales	1.140.778,21	1.420.126,93	279.348,72	24,49
A Los Espectáculos Públicos	22.055,00	23.723,50	1.668,50	7,57
Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	1.606.436,51	1.588.281,96	-18.154,55	-1,13
Al Desposte De Ganado	19.322,20	23.294,00	3.971,80	20,56
IMPUESTOS	3.271.599,67	3502785,71	231186,04	7,07
Ocupación De Lugares Públicos	1.187,63	1.564,63	377,00	31,74
Especies Fiscales (Tiques Y Especies Valoradas)	10.633,90	10.894,10	260,20	2,45

Venta De Bases	46.640,00	31.552,70	-15.087,30	-32,35
Prestación De Servicios		12.806,64	12.806,64	
Permisos, Licencias Y Patentes	14.689,15	18.540,40	3.851,25	26,22
Recolección De Basura	231.922,24	406.814,52	174.892,28	75,41
Aprobación De Planos E Inspección De Construcciones	27.717,34	40.961,54	13.244,20	47,78
Servicio De Topografía	13.229,63		-13.229,63	-100,00
Abono Acometida De Agua, Inspección E Implantación De Medidores	7.399,84	38.550,18	31.150,34	420,96
Venta De Material Pétreo	96.387,00	86.210,00	-10.177,00	-10,56
Otras Tasas De Recaudación 10% Fondos De Terceros	3.254,37	8.523,73	5.269,36	161,92
Servicios Administrativos	113.804,65	124.569,67	10.765,02	9,46
Permiso de cementerio	715,00		-715,00	-100,00
Remantes Año 2012 Registro De La Propiedad Del Cantón Fco. De Orellana	16.886,03	39.538,75	22.652,72	134,15
Asfalto		58.715,88	58.715,88	
Adoquinado		61.127,89	61.127,89	
Por Mejoras Urbanas (Aceras Y Bordillos)	239.231,72	28.076,69	-211.155,03	-88,26
Consumo De Agua Potable	217.073,25	238.085,95	21.012,70	9,68
Alcantarillado(Cruce De Redes Matriz)		42.891,66	42.891,66	
Agua Fluvial, Cruce Redes Matriz Agua		59.386,42	59.386,42	
TASAS Y CONTRIBUCIONES	1.040.771,75	1.308.811,35	268.039,60	25,75
INGRESOS DE CAPITAL	2.694.894,73	3.146.858,07	451.963,34	16,77

Inspección e Implantación De Medidores	37.049,43	3.246,94	-33.802,49	-91,24
Otras Ventas De Productos Y Materiales(Chatarra)		5.880,00	5.880,00	
Alcantarillado(Permiso, Instalación Y Servicio)	46.524,56	50.058,35	3.533,79	7,60
Permiso De Alcantarillado	289,30		-289,30	-100,00
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	83.863,29	59.185,29	-24.678,00	-29,43
Intereses Por Depósitos A Plazo	1.756,84	1.367,93	-388,91	-22,14
Terrenos		90.541,04	90.541,04	
Arrendamiento De Mercado	13.878,63	10.405,31	-3.473,32	-25,03
Arrendamiento De Tercenas	9.870,00	6.810,00	-3.060,00	-31,00
Arrendamiento Del Terminal	4.693,75	5.843,75	1.150,00	24,50
Otros Arrendamientos		635	635,00	
Tributaria	84.215,58	1.758,09	-82.457,49	-97,91
Otros Intereses Por Mora	524,07	497,15	-26,92	-5,14
Tributarias	1.963,82	150.595,94	148.632,12	7568,52
Incumplimientos De Contratos	8.190,40	456.231,42	448.041,02	5470,32
Otras Multas	57.765,53	29.995,71	-27.769,82	-48,07
RENTAS DE INVERSION Y MULTAS	182.858,62	754.681,34	571.822,72	312,71
Componente A Y B Años 2012, 2013 (10%)	1.084.038,36	1.224.289,11	140.250,75	12,94
Componente A Y B Años Anteriores (10%)	166.036,14		-166.036,14	-100,00
Ley 10 Del Ecodesarrollo Años Anteriores Gasto Corriente -20%	84.956,00	47.122,13	-37.833,87	-44,53
Ley 10 Del Ecodesarrollo 2012, 2013 Gasto Corriente	1.014.568,78	1.050.969,32	36.400,54	3,59

(20%)				
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.349.599,28	2.322.380,56	-27.218,72	-1,16
Otros No Especificados	78.573,54	10.610,88	-67.962,66	-86,50
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	25.801.398,76	41.865.621,72	16.064.222,96	62,26
Venta De Medidores De Agua	2.254,60		-2.254,60	-100,00
Terrenos	82.731,60		-82.731,60	-100,00
Componente A Y B Años Anteriores (90%)	1.494.325,36		-1.494.325,36	-100,00
Componente A Y B Años 2012, 2013 (90%)	9.756.344,76	11.018.601,92	1.262.257,16	12,94
Aporte BEDE	3.128.640,40		-3.128.640,40	-100,00
Transferencias Adicionales	123.644,82	29.400,00	-94.244,82	-76,22
Bco. Estado Alcantarillado Sanitario Plan Maestro De La Ciudad		16.605.875,00	16.605.875,00	
Aporte INFA	25.795,58	173.265,75	147.470,17	571,69
Aporte Discapacidad		48.544,13	48.544,13	
Aporte Adulto Mayor		35.000,00	35.000,00	
Ley 010 Del Ecodesarrollo Años Anteriores Inversión (80%)	339.824,02	188.488,52	-151.335,50	-44,53
Ley 010 Ecodesarrollo Inversión 2012, 2013 (80%)	4.058.275,17	4.203.877,40	145.602,23	3,59
Aporte Repsol	6.325,00		-6.325,00	
Aporte Secretaria de Gestión De Riesgo 2012.	192.487,01		-192.487,01	
Ley 12 % Excedentes Y Utilidades Petroleras	179.955,20		-179.955,20	

Del Gobierno Central(Ministerio De Industrias Y Productividad)		123.194,32	123.194,32	
Aporte Mies	60.000,00		-60.000,00	
Aporte Petroecuador (Subcentro La Andina)	118.720,61		-118.720,61	
Aporte Petroecuador (Cancha Y Centro De Computo Tiputini)	126.019,94		-126.019,94	
Aporte Ecuador Estratégico		2.000.000,00	2.000.000,00	
Convenio 105-2013 Cuerpo De Bomberos(Terreno)		120.000,00	120.000,00	
Convenio 115-2013 Cuerpo De Bomberos(Ampliación de Instalaciones		210.000,00	210.000,00	
Del Presupuesto General Del Estado Devolución IVA		2.418.538,11	2.418.538,11	
TRANSFERENCIAS DE DONACION DE CAPITAL E INVERSION	19.695.344,07	37.174.785,15	17.479.441,08	88,75
Petroecuador Comunidad Los Laureles-San Vicente		226.918,38	226.918,38	
Sistema de Alcantarillado San José De Guayusa .		688.084,36	688.084,36	
Bco. Estado Terminal Terrestre	322.002,05		-322.002,05	
Bco. Estado Gestión De Riesgo 2012	192.487,01		-192.487,01	
Bco. Estado Parques	266.118,00		-266.118,00	
Banco Del Estado Museo Arqueológico.			0,00	
Bco. Estado Manuela Cañizares		577.000,00	577.000,00	
Bco. Estado Construcción Del Parque Paraíso Amazónico Y Remodelación del Parque Santa Rosa Ciudad Francisco De Orellana		399.177,00	399.177,00	

FINANCIAMIENTO PUBLICO	780607,06	1891179,74	1110572,68	142,2704
De Fondos Gobierno Central	927.486,89		-927.486,89	-100,00
Otros Saldos (Anticipos Contractuales)			0,00	
SALDOS DISPONIBLES	927.486,89		-927.486,89	-100,00
Cartera Vencida (Cuentas Por Cobrar)	2.784.289,73	633.181,72	-2.151.108,01	-77,26
De Anticipos De Fondos	1.417.349,70	643.812,01	-773.537,69	-54,58
Anticipos Por Devengar De Ejercicios Anteriores (Compra De Bienes y Servicios	196.321,31	1.522.663,10	1.326.341,79	675,60
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	4.397.960,74	2.799.656,83	-1.598.303,91	-36,34
Saldo disponible	3.143.671,86		8.733.349,30	

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaboración: Autoras

Tabla N° 13 Resumen de Ingresos del GADMFO de los Períodos 2012-2013

RESUMEN DE INGRESOS DEL GADMFO DE LOS PERIODOS 2012-2013				
DESCRIPCION	AÑOS			
	2012	2013	Del 2013 al 2012	%
TOTALES	29.664.993,05	41.097.821,55	11.432.828,50	38,54
INGRESOS CORRIENTES	4.312.371,42	4.811.597,06	499.225,64	11,58
Impuestos	3.271.599,67	3502785,71	231186,04	7,07
Tasas y contribuciones	1.040.771,75	1.308.811,35	268.039,60	25,75
INGRESOS DE CAPITAL	2.694.894,73	3.146.858,07	451.963,34	16,77
Venta de bienes y servicios	83.863,29	59.185,29	-24.678,00	-29,43
Rentas de inversión y multas	182.858,62	754.681,34	571.822,72	312,71
Transferencias y donaciones corrientes	2.349.599,28	2.322.380,56	-27.218,72	-1,16
Otros No Especificados	78.573,54	10.610,88	-67.962,66	-86,50
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	25.801.398,76	41.865.621,72	16.064.222,96	62,26
Transferencias de donación de capital e inversión	19.695.344,07	37.174.785,15	17.479.441,08	88,75
Financiamiento publico	780607,06	1891179,74	1110572,68	142,2704
Saldos disponibles	927.486,89		-927.486,89	-100,00
Cuentas pendientes por cobrar	4.397.960,74	2.799.656,83	-1.598.303,91	-36,34
Saldo disponible	3.143.671,86		8.733.349,30	

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaboración: Autoras

Al realizar la relación de los ingresos totales entre el año 2012 y 2013 podemos ver que en este año sus ingresos aumentan en 38,54%, para el 2013 existe una recuperación porcentual del 11,58%. al desagregar de donde provienen estos ingresos corrientes podemos observar que los impuestos tasas y contribuciones tienen también un saldo positivo en relación al 2012, las transferencias corrientes tienen signo negativo es decir que sus valores absolutos fueron menores que el año base, puesto que en este año el aporte de los fondos de la Ley 010 para inversiones fue menor, la cual actualmente es administrada directamente por el ECORAE, de igual manera los ingresos de rentas de inversión y multas crecen en un 312,71%; las fuentes de financiamiento en el 2013 crecieron a 62,26%.

Los ingresos de capital tienen un porcentaje positivo de 16,77%: en relación a los dos años respectivamente. Las fuentes de financiamiento del 2012 al 2013 tienen un crecimiento de 62,26% En términos generales podemos ver que el año 2013 existen en términos absolutos un crecimiento considerable mejorando los ingresos de la institución, pero es importante analizar que existe un crecimiento porcentual bastante alto de financiamiento público, es decir de fondos recibidos desde el Estado lo que hace notar una gran dependencia del gobierno central, por lo que podemos mencionar que no existe solvencia económica.

Tabla N° 14 Análisis Horizontal de Egresos del GADMFO de los Períodos 2012-2013

Descripción	Años			
	2012	2013	Del 2013 al 2012	%
Egresos Totales	29.664.993,05	41.097.821,55	11.432.828,50	38,54
I. Gastos Corrientes y de Producción	3.862.890,44	5.123.063,29	1.260.172,85	32,62
Gastos en personal	1.874.291,78	1.874.576,19	284,41	0,02
Bienes y servicios de consumo	1.492.189,12	2.743.072,28	1.250.883,16	83,83
Otros gastos corrientes	94409,6	109839,16	15.429,56	16,34
Transferencias y donaciones corrientes	306.576,02	325.169,22	18.593,20	6,06
Gastos financieros	95.423,92	70.406,44	-25.017,48	-26,22
II. Gastos de Capital e Inversión	25.802.102,61	35.974.758,26	10.172.655,65	39,43
Inversión	25.802.102,61	35.974.758,26	10.172.655,65	39,43
Gastos en personal para inversión	8.721.813,54	8.754.173,64	32.360,10	0,37
Bienes y servicios para inversión	5.171.642,55	7.661.404,02	2.489.761,47	48,14
Bienes de larga duración	1.179.490,23	2.880.383,40	1.700.893,17	144,21
Transferencias y donaciones para inversión	320.882,61	150.606,73	-170.275,88	-53,06
Obras públicas	7.846.036,49	15.224.342,91	7.378.306,42	94,04
Amortización de la deuda pública	981.594,76	758.301,42	-223.293,34	-22,75
Pasivo circulante	1.580.642,43	503.451,10	-1.077.191,33	-68,15
Otros gastos de Inversión		42095,04	42.095,04	

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaboración: Autoras

Al revisar los egresos totales entre el año 2012 y 2013 podemos ver que en este año los egresos aumentan en 38,54%, al desagregar de donde provienen estos egresos corrientes podemos observar que los gastos de bienes y servicios de consumo tienen un incremento considerable de un periodo a otro así tenemos que en términos porcentuales tenemos el 83,83%, los gastos financieros tienen signo negativo es decir que sus valores absolutos fueron menores que el año base.

Los egresos de capital e inversión tienen un porcentaje alto de 39,43%: con relación a los dos años respectivamente. Los bienes de larga duración del 2012 al 2013 tienen un crecimiento de 144,21% .En términos generales podemos ver que el año 2013 existen en términos absolutos un incremento considerable de los gastos de la institución, lo mismo sucede en la partida de obras públicas que tiene un aumento de sus gastos del 94,04% en relación al año base.

Tabla N° 15 Análisis Vertical del Balance General del GADMFO de los Períodos 2012-2013

N°	DESCRIPCIÓN	AÑOS			
		2012	%	2013	%
1	ACTIVOS	18529251		32.661.467,53	
1.1.1	DISPONIBILIDADES	264953,78	1,43	3777697,69	20,39
1.1.1.01	Cajas recaudadoras	52351,07	19,76	24868,61	0,66
1.1.1.03	Banco Central del Ecuador moneda de curso	-576287,64	-217,50	3663489,4	96,98
1.1.1.09	Bancos de fomento y desarrollo moneda de curso	-9112,87	-3,44	16319,55	0,43
1.1.1.15	Bancos comerciales moneda de curso legal	8095,66	101,19	73020,13	1,93
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	3551030,14	19,16	7493597,59	22,94
1.1.2.01	Anticipos a servidores públicos	449183,77	12,65	145318,91	1,94
1.1.2.03	Anticipos a contratistas de obras de infraestructura	1240229,9	34,93	6653398,09	88,79
1.1.2.05	Anticipos a proveedores de bienes y/o servicios	1633810,72	46,01	471205,18	6,29
1.1.2.08	Anticipos del impuesto a la renta	11125,7	0,31	11125,7	0,15
1.1.2.13	Fondos de reposición	18732,73	0,53	17747,27	0,24
1.1.2.15	Fondos a rendir cuentas	126449,96	3,56	148053,38	1,98
1.1.2.21	Egresos realizados por recuperar	10084,29	0,28	30900,18	0,41

1.1.2.22	Egresos realizados por recuperar (pagos)	5427,09	0,15	5427,09	0,07
1.1.2.50	Por recuperación de fondos	51352,05	1,45	3352,98	0,04
1.1.2.61	Deudores por conciliación bancaria		0,00	2344,44	0,03
1.1.2.81	Anticipos de fondos por pagos al SRI	4633,93	0,13	4724,37	0,06
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	-104,59	0,00	2150100,45	6,58
1.1.3.28	Cuentas por cobrar transferencias y donaciones				
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	4227066,32	22,81	4213622,33	12,90
1.2.2	Inversiones permanentes en títulos y val	20896	0,49	20896	0,50
1.2.4	Deudores financieros	4142155,15	97,99	4128711,16	97,98
1.2.5	Inversiones diferidas	64015,17	1,51	64015,17	1,52
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	1003412,65	5,42	1665767,65	5,10
1.3.1	Existencias para consumo corriente	217059,53	21,63	136902,51	8,22
1.3.4	Existencias de bienes de uso y consumo p	786353,12	78,37	1528865,14	91,78
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	5762116,16	31,10	8179182,58	25,04
1.4.1	Bienes de administración	5521863,81	95,83	7938930,23	97,06
1.4.2	Bienes de producción	169729,1	2,95	169729,1	2,08
1.4.4	Bienes de proyectos	70523,25	1,22	70523,25	0,86

1.5	INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROG	4250684,59	22,94	5.181.499,24	15,86
1.5.1	Inversiones en obras en proceso	4098453,82	96,42	5170308,52	99,78
1.5.2	Inversiones en programas en ejecución	152230,77	3,58	11190,72	0,22
2	PASIVOS	6507743,87	35,12	8102551,53	24,81
2.1	Deuda flotante	2805865,12	43,12	5064559,36	62,51
2.2	Deuda publica	3701878,75	56,88	3037992,17	37,49
6	PATRIMONIO	11818706,41	63,78	24558916	75,19
6.1	Patrimonio acumulado	11818706,41		24558916	
6.1.1	Menos patrimonio público	19464410,75		11831279,03	
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-7645704,34	-64,69	12727636,97	51,82
6.1.8.01	Resultados ejercicios anteriores	-10651602,22			
6.1.8.03	Resultado del ejercicio vigente	3005897,88		12727636,97	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18326450		32661467,53	

Fuente: Departamento de Contabilidad

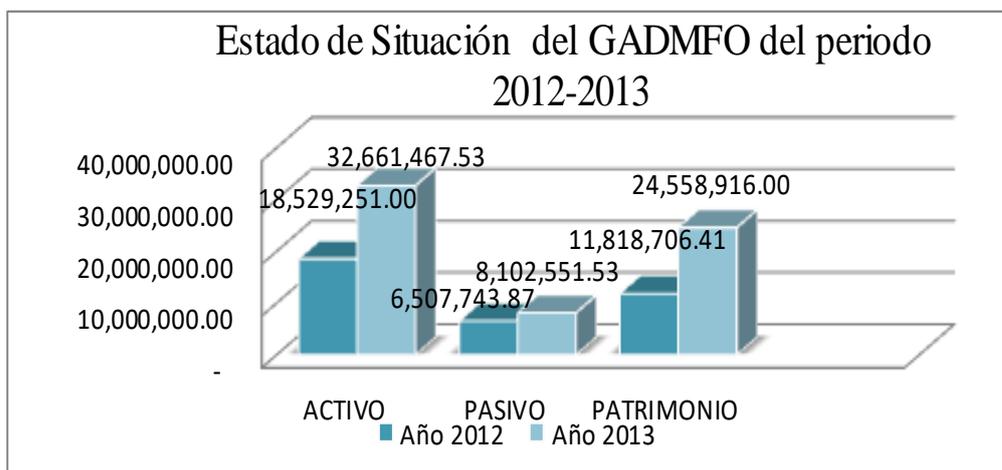
Elaboración: Autoras

Al observar la composición del balance podemos ver que en el año 2013 existe un crecimiento considerable en cuanto al Activo, Pasivo y Patrimonio, como podemos ver en el gráfico siguiente.

En términos porcentuales la disponibilidad del activo tiene un aporte considerable en el año 2013 con un crecimiento porcentual del 20,39%, en relación al 2012 que tiene apenas el 1,43%, también existe un crecimiento con casi tres puntos más con los anticipos de fondos, en el 2012 tenemos el 19,16% y en 2013 tenemos el 22,94%. En relación a las otras partidas en cambio existe un decrecimiento porcentual en el 2013 por ejemplo en las inversiones financieras tenemos el 12,90, con relación al 2012 que tenemos el 22,81%; así también tenemos en los bienes de larga duración y en las inversiones en obras y proyectos.

El pasivo en términos porcentuales también tiene una disminución en el 2012 tenemos el 35,12% y en 2013 el 24,81%, aunque en términos absolutos tenemos un crecimiento y esto se da por la deuda flotante que tiene la institución.

Gráfico N° 9 Estado de Situación del GADFO del Período 2012-2013



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado: Autoras

Tabla N° 16 Análisis Horizontal del Balance General de los Períodos 2012-2013

N°	DESCRIPCIÓN	AÑOS			
		2012	2013	Del 2013 al 2012	%
1	ACTIVOS	18529251,49	32.661.467,53	14.132.216,04	76,27
1.1.1	DISPONIBILIDADES	264.953,78	3.777.697,69	3.512.743,91	1.325,79
1.1.1.01	Cajas recaudadoras	52.351,07	24.868,61	(27.482,46)	(52,50)
1.1.1.03	Banco central del ecuador moneda de curso	(576.287,64)	3.663.489,40	4.239.777,04	(735,71)
1.1.1.09	Bancos de fomento y desarrollo moneda de	(9.112,87)	16.319,55	25.432,42	(279,08)
1.1.1.15	Bancos comerciales moneda de curso legal	268.095,66	73.020,13	(195.075,53)	(72,76)
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	3.551.030,14	7.493.597,59	3.942.567,45	111,03
1.1.2.01	Anticipos a servidores públicos	449.183,77	145.318,91	(303.864,86)	(67,65)
1.1.2.03	Anticipos a contratistas de obras de infraestructura	1.240.229,90	6.653.398,09	5.413.168,19	436,46
1.1.2.05	Anticipos a proveedores de bienes y/o se	1.633.810,72	471.205,18	(1.162.605,54)	(71,16)
1.1.2.08	Anticipos del impuesto a la renta	11.125,70	11.125,70		
1.1.2.13	Fondos de reposición	18.732,73	17.747,27	(985,46)	(5,26)
1.1.2.15	Fondos a rendir cuentas	126.449,96	148.053,38	21.603,42	17,08
1.1.2.21	Egresos realizados por recuperar	10.084,29	30.900,18	20.815,89	206,42
1.1.2.22	Egresos realizados por recuperar (pagos	5.427,09	5.427,09		
1.1.2.50	Por recuperación de fondos	51.352,05	3.352,98	(47.999,07)	(93,47)
1.1.2.61	Deudores por conciliación bancaria		2.344,44	2.344,44	

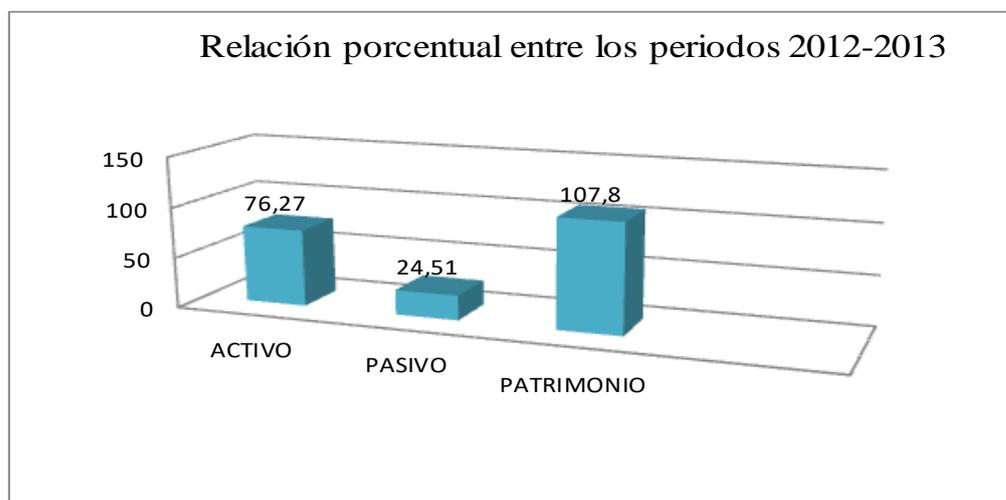
1.1.2.81	Anticipos de fondos por pagos al SRI	4.633,93	4.724,37	90,44	1,95
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	-104,59	2150100,45	2.150.205,04	(2.055.841,90)
1.1.3.28	Cuentas por cobrar transferencias y donaciones				
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	4.227.066,32	4.213.622,33	(13.443,99)	(0,32)
1.2.2	Inversiones permanentes en títulos y val	20.896,00	20.896,00		
1.2.4	Deudores financieros	4.142.155,15	4.128.711,16	(13.443,99)	(0,32)
1.2.5	Inversiones diferidas	64.015,17	64.015,17		
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	1.003.412,65	1.665.767,65	662.355,00	66,01
1.3.1	Existencias para consumo corriente	217.059,53	136.902,51	(80.157,02)	(36,93)
1.3.4	Existencias de bienes de uso y consumo	786.353,12	1.528.865,14	742.512,02	94,42
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	5.762.116,16	8.179.182,58	2.417.066,42	41,95
1.4.1	Bienes de administración	5.521.863,81	7.938.930,23	2.417.066,42	43,77
1.4.2	Bienes de producción	169.729,10	169.729,10		
1.4.4	Bienes de proyectos	70.523,25	70.523,25		
1.5	INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	4.250.684,59	5.181.499,24	930.814,65	21,90
1.5.1	Inversiones en obras en proceso	4.098.453,82	5.170.308,52	1.071.854,70	26,15
1.5.2	Inversiones en programas en ejecución	152.230,77	11.190,72	(141.040,05)	(92,65)
2	PASIVOS	6.507.743,87	8.102.551,53	1.594.807,66	24,51
2.1	Deuda flotante	2.805.865,12	5.064.559,36	2.258.694,24	80,50
2.2	Deuda publica	3.701.878,75	3.037.992,17	(663.886,58)	(17,93)

6	PATRIMONIO	11.818.706,41	24.558.916,00	12.740.209,59	107,80
6.1	Patrimonio acumulado	11.818.706,41	24.558.916,00	12.740.209,59	107,80
6.1.1	Menos patrimonio público	19.464.410,75	11.831.279,03	(7.633.131,72)	(39,22)
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	(7.645.704,34)	12.727.636,97	20.373.341,31	(266,47)
6.1.8.01	Resultados ejercicios anteriores	(10.651.602,22)		10.651.602,22	(100,00)
6.1.8.03	Resultado del ejercicio vigente	3.005.897,88	12.727.636,97	9.721.739,09	323,42
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18326450,28	32661467,53		

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaboración: Autoras

Gráfico N° 10 Estructura del Balance General de los Períodos 2012-2013



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado: Autoras

Al revisar la estructura del Balance el activo tiene una participación considerable en el año 2013, al realizar la comparación de un periodo a otro tenemos que el aporte porcentual es de 76,27%, al desagregar de donde provienen este dato podemos observar que los anticipos de fondos, las inversiones financieras, las inversiones en existencia, inversiones en larga duración y las inversiones en obras, proyectos y programas tienen un incremento porcentual positivo al establecer la relación entre los dos años. El pasivo tiene un porcentaje alto de 24,51%: al establecer la relación entre periodos, esto se debe porque existe un crecimiento del 80,50% de la deuda flotante en relación a un decrecimiento de la deuda pública. El patrimonio también tiene un crecimiento del 107,8%, existiendo un patrimonio acumulado que posee la institución.

CAPÍTULO IV

DISEÑAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN.

4.1 Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón Francisco de Orellana brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además, trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.”

4.2 Visión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se constituye en un ejemplo de desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión, sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un Municipio saludable.”

4.3 Políticas

Modelo de gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización⁵.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es la instancia autónoma del Estado más cercana a los ciudadanos.

⁵ TOBAR, F.; Modelos de Gestión.

Esto permite que los encargados de la gestión municipal, Alcalde o Alcaldesa, Concejales, funcionarios, interaccionen permanentemente con la ciudadanía y las organizaciones civiles.

El mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos depende en gran medida de la calidad y la cobertura de los servicios que los GAD pueden proveer a la sociedad. También implica que el ciudadano sea corresponsable y comprometido con sus obligaciones, utilizando los canales de participación para la toma de decisiones, ejerciendo el control ciudadano sobre sus representantes y pagando sus impuestos. Cuando se toman estas decisiones de forma permanentes, se está hablando de un Modelo de Gestión Participativo.

El GADMFO trabaja con este modelo de gestión, siendo uno de los pioneros en la aplicación de este modelo a nivel de la región Amazónica; es decir, mantiene una planificación local participativa, en donde la presencia de la ciudadanía ya sea en forma individual o colectiva es protagónica, en la toma de decisiones de planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones presentes en Cantón. Su participación se refleja en la Asamblea Cantonal, las Asambleas Barriales, el Comité de Gestión Cantonal, Mesas temáticas o de concertación, Consejos Cantonales intersectoriales, como instancias permanentes de participación ciudadana; conjuntamente con las Instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, el modelo aplicado es de índole obligatorio por el progreso del Cantón.

La instancia encargada de garantizar la coordinación y participación ciudadana en la planificación integral del territorio cantonal y en el diseño del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, es el Consejo de Planificación⁶.

“Esta instancia se encuentra en proceso de conformación” (información en el período de estudio).

⁶ORDENANZA QUE CONSTITUYE Y REGULA EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE PLANIFICACIÓN CANTONAL, O.M. 05-01-2012; Art. 2. Pág. 6

Se representa gráficamente la presencia del modelo participativo a continuación, que surge por la necesidad de fortalecer y optimizar la asignación y obtención de recursos financieros, de extender las prestaciones y mejorar la calidad del servicio y atención de las demandas de la población.

La aplicación del sistema de Presupuestos participativos⁷.- Reflejan el cumplimiento de este modelo, que consiste en un proceso democrático, deliberativo y participativo en la cual la población decide anualmente, de forma directa, la aplicación de los recursos en obras, programas, proyectos y servicios que serán ejecutados por la Municipalidad y por otras instituciones en alianza, de acuerdo a las prioridades establecidas y a la planificación participativa propuesta y ejecutada por el Consejo Local de Planificación Participativa. Los servicios públicos presupuestados bajo este sistema participativo han sido entregados en los últimos tres años sobre el 80% de cumplimiento con una tendencia de crecimiento anual del 5%.

El Control social⁸.- Es parte importante de este modelo, consiste en el proceso de sensibilización, formación y acción de los representantes de la sociedad en el seguimiento, monitoreo, evaluación y vigilancia del buen manejo de los recursos públicos, en consolidar la transparencia y la eficiencia de la gestión de las entidades, autoridades, funcionarios públicos y ciudadanos; el control social facilita el acceso libre a la información pública de conformidad con la Constitución y la Ley.

Para el cumplimiento de este modelo se considera importante observar la dinámica de los instrumentos internos de planificación entre ellos los planes operativos anuales.

Las políticas públicas.- se manifiesta a través de decisiones, directrices, lineamientos y acciones, que adoptan los órganos y entidades estatales competentes y se concreta a través de programas, proyectos y acciones públicas.

⁷ ORDENANZA QUE REGULA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, Art. 9.

⁸ IBÍDEM; Art. 10.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados desarrollarán y ejecutarán las políticas locales, en el ámbito de sus competencias, las que deberán estar contenidas en sus planes de desarrollo y ordenamiento territorial, con sujeción al marco del Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan nacional de desarrollo.- es la máxima norma político-estratégica y administrativa para la delineación y aplicación de la política pública y todos los instrumentos de planificación. Se formula participativamente y el Consejo Nacional de Planificación, en el que intervienen todos los niveles territoriales de gobierno, lo aprueba.

Articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución del Ecuador. Todo programa, proyecto o acción financiados con recursos públicos tendrá objetivos, metas, indicadores de impacto, medios de verificación y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Desde esta perspectiva, se ha considerado que, para lograr una articulación entre los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados con la planificación nacional, se deberá considerar:

- a. Que las decisiones sectoriales a nivel nacional se fundamenten en análisis territoriales, expresados en instrumentos temáticos de carácter cartográfico.
- b. Que los criterios y lineamientos definidos en la Estrategia Territorial Nacional (instrumento complementario del Plan Nacional de Desarrollo) son referenciales para los procesos de planificación y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- Son instrumentos que, por una parte, organizan el ejercicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, asignadas por la Constitución y las leyes, así como de aquellas que se les transfieren como resultado del proceso de descentralización; y, por otra parte, ordenan el territorio con el objeto de definir la localización de las acciones públicas en función de las cualidades y demandas territoriales.

La actualización de los instrumentos de ordenamiento territorial deberá mantener completa coherencia con los instrumentos de planificación de desarrollo en cada nivel territorial de gobierno. Los presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se sujetarán a los respectivos planes de desarrollo y ordenamiento territorial, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

La distribución de los recursos desde el Gobierno central a los Gobiernos Autónomos Descentralizados considerará el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

En este contexto, los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberán fijar metas de resultado y de impacto que permitan evaluar los logros en el cumplimiento de los objetivos de cada nivel de gobierno y su aporte al desarrollo nacional.

La variación directa de estos indicadores a nivel territorial, se podría considerar indicativa del aporte que los territorios están realizando al cumplimiento de los objetivos de la planificación para el desarrollo, desde el ámbito nacional. El seguimiento a estos indicadores en el territorio sería un insumo fundamental para el cálculo de un índice de planificación.

El plan operativo consiste en establecer los programas, proyectos y actividades a través de los que se cumplirá el plan de desarrollo de ordenamiento cantonal, este debe ser sencillo, fácil de entender y permitir que todo el personal sepa que actividades deben realizar y el tiempo del que disponen para completarlas.

En el levantamiento de la información se constató la carencia de un plan operativo anual institucional consolidado, para compensar esta situación se trabaja en una nueva estructura referencial para que todos los departamentos cuenten con un solo modelo de presentación y cumplimiento de los POA.

Los planes operativos existentes en el GADMFO, son ejecutados anualmente de forma desagregada por direcciones departamentales y cada Director entrega al departamento encargado de darle el trámite correspondiente. Para el cumplimiento de lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir, se debe elaborar el Plan Operativo Anual Consolidado.

Decisiones estratégicas Sistema Político Institucional

Para la propuesta del PDOT, está la elaboración de programas y proyectos, como resultado del análisis del diagnóstico, la misión y visión institucional, componentes que permiten orientar el desarrollo de acciones estratégicas encaminadas a alcanzar los objetivos del PBV.

En el plano institucional se define como eje de desarrollo la optimización de los recursos disponibles, para una gestión de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.

Por este motivo los proyectos propuestos, tienen como finalidad contribuir al mejoramiento de la gestión de talento humano, financiera, administrativa, tecnológica y jurídica de la institución; así como también, generar un mayor acercamiento con los GAD Parroquiales.

OBJETIVO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Optimizar el sistema de gestión institucional promoviendo cambios internos que contribuyan el aprovechamiento de los recursos - humanos, materias, técnicos y financieros existentes mejorando la calidad del desempeño y servicio municipal en beneficio del desarrollo integral y equitativo del Cantón.

OBJETIVO ESPECÍFICOS DE LA INSTITUCIÓN

- Generar instrumentos de planificación que contribuyan al direccionamiento y desarrollo institucional.
- Definir y aplicar procedimientos internos para la administración de talento humano que permitirán mejorar la atención y servicio al público.
- Mejorar y fortalecer la coordinación interinstitucional e intermunicipal para la generación de nuevas estrategias institucional.
- Establecer mecanismos que incrementen la cultura tributaria en función de mejorar la calidad de los servicios.
- Implementar sistemas de automatización en el manejo de los procesos y de la información para una mayor transparencia de la gestión institucional.
- Gestionar y administrar de forma eficiente y eficaz los bienes y servicios que la municipalidad requiere para el cumplimiento de sus objetivos propuestos.
- Efectuar adecuaciones reglamentarias necesarias para el fortalecimiento del marco normativo local.

ESTRATEGIAS

- Formular y actualizar instrumentos normativos que regulen la gestión institucional.
- Diseñar y ejecutar programas, proyectos y actividades para la gestión institucional.

- Implementar mecanismos de mejoramiento en los equipos y sistemas informáticos que faciliten el manejo, distribución actualización de la información institucional.
- Diseñar e implementar mecanismos de monitoreo, control y evaluación para la gestión.
- Desarrollar acciones que fomenten la promoción y difusión de la gestión institucional.
- Generar mecanismos para la obtención de asistencia técnica y financiera con organismos de cooperación internacional.
- Desarrollar estudios para la implementación de las TIC a nivel institucional y de GAD Parroquiales.

4.4 Principios Institucionales

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, en referencia de esta definición se ha extraído los principios y valores inmersos en la misión y visión institucional, que se originan en el reglamento interno:

PRINCIPIOS Y VALORES



Voluntad política y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de Apoyo y Operativo;



Trabajo en equipo, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones;



Eficacia.- La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán al ciudadano como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios y establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos (lo planificado versus lo ejecutado) , optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, materiales, económicos y naturales.



Eficiencia.- Se perfeccionará el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos. Se cumplirán de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural producto del Plan de Fortalecimiento Municipal. Se crearán sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos.



Transparencia.- Todos los datos de la administración municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento.



Equidad.- Las actuaciones de las autoridades y funcionarios municipales garantizaran los derechos de todos los ciudadanos sin ningún género de discriminación.



Honestidad.- La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones será de las respectivas autoridades municipales. Sus actuaciones no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la Ley.

Los principios y valores institucionales solo se encuentran impresos en la normativa interna, la escasa difusión de los mismos genera una elevada incompetencia por parte de los funcionarios del GADMFO, quienes orientan su accionar bajo los principios y valores personales; es decir, la filosofía institucional es de un elevado desconocimiento por los y las funcionarias que integran la institución.

4.5 Análisis del FODA

Tabla N° 17 Análisis FODA del GADMFO

Componentes	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Marco normativo, instrumentos de planificación y gestión institucionales	Existencia de marco legal vigente para la gestión del Gobierno Municipal	Desembolsos del Gobierno Central Oportuno.	Insuficiencia de instrumentos y uso de inadecuado de los existentes para la toma de decisiones.	Falta de claridad en las competencias concurrentes entre instituciones.
	Presencia de los planes operativos anuales.	Modelo de gestión participativa cantonal.	Limitada aplicación y conocimiento de la normativa legal y técnica de la gestión institucional.	Existencia de asentamientos humanos ilegales en el área urbana.
	Tiene presupuestos asignados y adicionales (derivados del petróleo Ley 010).	Privilegiada ubicación geográfica del cantón, genera interés de Org. Internacionales.	La planificación para la elaboración y aprobación de ordenanzas presenta inconvenientes.	Descoordinación entre instituciones públicas presentes en el Cantón.
	Modelo de Gestión Participativo reflejado en los Presupuestos Participativos.	Existencia de empresas públicas (Ecuador Estratégico) que brindan financiamiento para obras prioritarias.	Insuficiente coordinación y apoyo entre los GADs para la vinculación de los Planes de Ordenamiento Territorial.	Asignación presupuestaria inequitativa del Gobierno Central.

	Voluntad política por parte de la máxima autoridad en la gestión de servicios públicos.	Presencia de cooperación internacional para proyectos sociales y productivos	Atraso de los trámites administrativos en la gestión institucional.	Utilidades petroleras no llegan al GADMFO (12%)
	Existencia de la estructura administrativa para la gestión institucional.		Limitados espacios físicos; recursos humanos (personal técnico); materiales (equipos mecánicos) y económicos que afectan la gestión institucional.	Explotación de recursos renovables y no renovables (contaminación ambiental).

Fuente: Dpto. Talento Humano

Elaborado por: Autoras

4.6 Estrategias DAFO

Tabla N° 18 Estrategias DAFO

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de marco legal vigente para la gestión del Gobierno Municipal (1) - Tiene presupuestos asignados y adicionales (derivados del petróleo Ley 010). (2) -Existencia de la estructura administrativa para la gestión institucional. (3) 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -La planificación para la elaboración y aprobación de ordenanzas presenta inconvenientes (1) -Limitada aplicación y conocimiento de la normativa legal y técnica de la gestión institucional.(2) - Atraso de los trámites administrativos en la gestión institucional (3)
	<p>Estrategia F+O:</p>	<p>Estrategia D+O:</p>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desembolsos del Gobierno Central Oportuno. (1) - Existencia de empresas públicas (Ecuador Estratégico) que brindan financiamiento para obras prioritarias.(2) -Privilegiada ubicación geográfica del cantón, genera interés de organizaciones internacional. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.-La gestión del Municipio mejora por la existencia de un marco legal vigente para que sus desembolsos lleguen a tiempo. 2.-Gestionar los recursos económicos provenientes del Estado y rentas petroleras. 3.-La estructura administrativa institucional genera relaciones con organismos internacionales los cuales están interesados por ubicación del cantón. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.-Elaborar ordenanzas que permitan generara y gestionar ingresos para la institución. 2.-La falta de conocimiento de la normativa legal no permite obtener financiamiento para las obras prioritarias. 3.-Generar procesos más ágiles en la gestión municipal.

	Estrategia F+A	Estrategia D+A
Amenazas -Descoordinación entre instituciones públicas presentes en el Cantón.(1) -Asignación presupuestaria inequitativa del Gobierno Central.(2) -Utilidades petroleras no llegan al GADMFO (12%)	1.-El marco legal actual permite tener una coordinación entre los diferentes niveles de gobierno. 2.-Solicitar la asignación de presupuestos en base a crecimiento poblacional para que se incremente el presupuesto anual. 3.-La existencia de una estructura administrativa permite una adecuada gestión para la obtención de los recursos del estado.	1.-la falta de coordinación interinstitucional impide una planificación consensuada. 2.-La falta de conocimiento de la normativa legal impide una planificación presupuestaria equitativa. 3.-La demora de los trámites burocráticos no permite captar los recursos provenientes de las utilidades petroleras.

Fuente: Dpto. Talento Humano

Elaborado por: Autoras

4.7 Construcción de Indicadores

4.7.1. Indicadores de Gestión Financiera

Tabla N° 19 Indicadores de Ingresos Presupuestarios:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Ingresos totales	Medir el nivel de cumplimiento de los ingresos ejecutados en relación con los ingresos presupuestados.	$\frac{\text{Ingresos totales ejecutados}}{\text{Ingresos totales presupuestados}} * 100$	Informes del área financiera
Ingresos corrientes	Medir la participación que tienen los ingresos corrientes con relación a los ingresos totales ejecutados.	$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	Informes del área financiera
Ingresos propios	Medir la participación que tienen los ingresos propios con relación a los ingresos totales. Se obtiene del Total de los ingresos corrientes menos las transferencias corrientes.	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales ejecutados}} * 100$	Informes del área financiera
Ingresos de capital	Medir la participación que tienen los ingresos corrientes con respecto a los ingresos totales ejecutados.	$\frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

Tabla N° 20 Indicadores con respeto a los Ingresos:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Impuestos	Medir el grado de participación de los impuestos recibidos por el Municipio con respecto a los ingresos totales ejecutados.	Total impuestos / Ingresos totales x 100	Informes del área financiera
Venta de bienes y servicios	Medir el grado de participación que tienen las ventas de bienes y servicios en el total de los ingresos ejecutados.	Venta de bienes y servicios / Ingresos totales x 100	Informes del área financiera
Ingresos de transferencias corrientes	Medir el nivel de participación que tienen respecto al total de los Ingresos	Transferencias corrientes / Ingresos totales x 100	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

Tabla N° 21 Indicadores de Gastos Presupuestarios:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Gastos totales	Medir el grado de cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado	$\frac{\text{Gastos totales ejecutados}}{\text{Gastos totales presupuestados}} \times 100$	Informes del área financiera
Gastos corrientes	Medir el grado de participación que tienen los gastos corrientes con relación a los gastos totales ejecutados	$\frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{Gastos totales}} \times 100$	Informes del área financiera
Gastos de inversión	Medir el grado de participación que tienen los gastos de inversión con relación a los gastos totales ejecutados	$\frac{\text{Gastos de inversión}}{\text{Gastos totales}} \times 100$	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

Tabla N° 22 Indicadores con Respeto a los Gastos:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Gastos de inversión	Medir el grado de participación que tienen los gastos de inversión con relación a los gastos totales ejecutados	$\frac{\text{Gastos en obras públicas}}{\text{Gastos totales}} \times 100$	Informes del área financiera
Gastos de obras públicas	Medir la asignación para las Obras Públicas de los gastos totales ejecutados.	$\frac{\text{Gastos en obras públicas}}{\text{Gastos totales}} \times 100$	Informes del área financiera
Gastos de personal	Medir el grado de participación de los gastos del personal con respecto al total de gastos ejecutados.	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Gastos totales}} \times 100$	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

Tabla N° 23 Indicadores de Endeudamiento:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Razón de endeudamiento (endeudamiento del Activo)	Medir el nivel global del endeudamiento o la autonomía financiera.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Informes del área financiera
Estructura de capital (deuda del patrimonio)	Medir el grado de endeudamiento con relación al patrimonio.	$\frac{1. \text{ Pasivo total y } 2. \text{ patrimonio}}{\text{Patrimonio activo total}}$	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

Tabla N° 24 Indicadores de Cumplimiento:

Indicador	Objetivo	Formula del indicador	Medio de verificación
Tasas y contribuciones	Medir el cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} \times 100$	Informes del área financiera
Venta de bienes y servicios	Medir el estado de cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} \times 100$	Informes del área financiera
Rentas de inversión y multas	Medir el grado de cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado.	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} \times 100$	Informes del área financiera
Transferencias corrientes	Medir el nivel de cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado.	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} \times 100$	Informes del área financiera
Ingresos de financiamiento	Mide el grado de cumplimiento de lo presupuestado vs lo ejecutado.	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}} \times 100$	Informes del área financiera

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

4.7.2. Indicadores de Gestión Administrativa

Tabla N° 25 Indicadores de Gestión Administrativa:

Indicador	Formula del indicador	Medio de verificación	Estándares
<p>Identificar en qué medida los procesos y estructura administrativa del municipio viabilizan u obstaculizan la gestión del plan de desarrollo u ordenamiento territorial</p>	<p>Número de procesos realizados/Número de procesos planificados</p>	<p>Manual de procesos, orgánico estructural del Municipio</p>	<p>-La estructura y procesos responden al esquema vertical y no al proceso y al plan local. -La estructura y procesos siguen siendo ambigua, pero algunas dependencias y acciones se han adecuado al plan. -Se ha realizado cambios relevantes estructurales y se han adecuado los procesos en función del plan</p>

<p>Medir si hay procesos de mejoramiento continuo, reingeniería de los sistemas de calidad, que fortalecen la capacidad institucional.</p>	<p>Número de planes de mejoramiento e informes/Número de planes e informes planificados</p>	<p>Plan de mejoramiento, reingeniería e informes de resultados</p>	<p>-Existe una política pero no se ha implementado un proceso de mejoramiento. -Existe un proceso de mejoramiento iniciado. -Hay un proceso de mejoramiento con resultados positivos sobre el servicio al público, compromiso del personal y optimización de recursos.</p>
<p>Identificar el manejo organizado de información para hacer el seguimiento de cada dependencia.</p>	<p>Número de áreas que utilizan el sistema de información/Número de áreas que ejecutan los sistemas de información planificadas.</p>	<p>Conformación del sistema de información funcionando y del número de funcionarios que lo utilizan</p>	<p>-Algunas áreas municipales tienen información básica -Presencia de un sistema de información usado por directivos para tomar algunas decisiones. -Presencia de un sistema de</p>

			información local y nacional que es usado permanentemente por directivos y dependencias.
Evaluar los resultados para conocer si el proceso local está logrando los efectos deseados	Número de evaluaciones realizadas del proceso local/Número de evaluaciones planificadas del proceso.	Sistema de evaluación operando y resultados de las evaluaciones realizadas	<p>-Se evalúan algunos resultados de obras y ciertas áreas han integrado la evaluación a sus sistemas.</p> <p>-Presencia de mecanismos institucionalizados de evaluación de resultados que se aplican cada año.</p> <p>-Los mecanismos de evaluación se aplican regularmente y sus resultados se usan como herramientas de toma de decisiones y rendición de cuentas.</p>

<p>Medir si existen equipos tecnológicos como catastro automatizado, red de prestación de servicios, contabilidad integral, conexión a internet y correo electrónico</p>	<p>Número de equipos tecnológicos implementados/Número de equipos tecnológicos planificados</p>	<p>Verificación física de la existencia del sistema</p>	<p>-Existen recursos tecnológicos pero son insuficientes. -El municipio considera que cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para su gestión. -El municipio cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y son aprovechados eficientemente.</p>
<p>Evaluar los proyectos que son parte del plan de desarrollo y ordenamiento territorial para ver el cumplimiento de su planificación</p>	<p>Número de proyectos vinculados con el plan / Número de proyectos planificados en el plan.</p>	<p>Documento del plan y en los informes de actividades</p>	<p>Pocos proyectos vinculados a las nuevas competencias. -Hay proyectos vinculados con las nuevas competencias que están generando impacto en diversas áreas. -El plan local y sus</p>

			proyectos han asumido la promoción y coordinación de las nuevas competencias
Medir la participación de las mesas de trabajo locales que permiten verificar la toma de decisiones desde la ciudadanía	Número de reuniones de trabajo de las Mesas realizadas /Número de reuniones de trabajo de las Mesas Planificadas	Actas de las mesas de concertación	<p>1.-Se están organizando Mesas de concertación local</p> <p>2.-Existen Mesas de concertación para una o varias de las funciones y competencias asumidas.</p> <p>3.-Existe Mesas de concertación que ejercen la rectoría articulada del plan de desarrollo y las funciones y competencias asumidas.</p>

Fuente: MEF.

Elaborado por: Autoras

El trabajo del Gobierno Municipal está respaldado en una amplia base legal entre ellos la Constitución de la República del Ecuador (2008), el COOTAD, el COPFP, que definen el cumplimiento de sus funciones y competencias exclusivas que deben ejecutarse, articulado con lo que determina la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control social, que permite cumplir con lo que determina el Plan Nacional de Desarrollo para el cumplimiento del buen vivir.

Los instrumentos de planificación que el GADMFO disponía anteriormente era el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal (2002-2012); actualmente se cuenta con el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial y del Plan de Ordenamiento Urbano como instrumentos de la planificación que cuenta la institución.

La filosofía institucional está conformada por la misión que respalda lo que realizamos y para quienes trabajamos; la visión que orienta a donde queremos llegar am futuro, y los principios y valores que son los concernientes para el actuar de quienes conforman la institución, es de poco conocimiento por la mayoría de quienes integran el GADMFO, debido a las pocas acciones de difusión y promoción, apenas es de conocimiento a nivel de asesoría y se ha quedado la normativa interna escrita en la Institución.

Las capacidades institucionales para la planificación y gestión del territorio se ha considerado varios factores como la estructura orgánica funcional del GADMFO, que es el soporte de toda la Institución, el mismo que presentan ciertas inconsistencias en varios departamentos que no reflejan los resultados para los que fueron creados, su denominación es de estructura orgánica por procesos y en la práctica se desempeña como una estructura vertical tradicional incumpliendo con lo que establece la normativa institucional.

El sistema de Finanzas Públicas juegan un rol importante en el funcionamiento del manejo presupuestario para la transferencia de fondos desde el Estado, las entidades deberán introducir la información correspondiente al POA institucional conforme a las variables constantes en la matriz que SENPLADES envía

anualmente tomando en consideración varios parámetros establecidos en Constitución y la COOTAD, en sus artículos 272 y 192 respectivamente, para la distribución de los recursos a los diferentes GADs, con el fin de procurar equidad en la asignación de recursos y eficiencia en el destino de los mismos, para asegurar la prestación de bienes y servicios públicos a la población, relacionados con las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno debe cumplir.

Para dar cumplimiento a la utilización de los recursos de acuerdo al plan institucional el cual servirá de base para la programación presupuestaria y se ajustará a las disposiciones legales y directrices presupuestarias emitidas por el MEF, por tanto se compatibilizará con los planes de desarrollo local, los mismos que deben reflejar la vinculación con el Plan Nacional para el cumplimiento de sus objetivos se deben ir midiendo continuamente los resultados a través de los diferentes indicadores con los cuales podemos ver el avance y cumplimiento de cada una de las actividades, proyectos y programas que maneja la institución acorde a lo que le corresponde.

A través de la aplicación de indicadores de gestión administrativa y financiera podemos analizar, cuantificar, evaluar los procesos económicos y administrativos que se van desarrollando en el tiempo, en particular la parte financiera de la institución debe tener control continuo, en vista de que cada una de las acciones realizadas a diario significa un movimiento de fondos que afectan al presupuesto tanto en sus ingresos como en sus salidas, los indicadores reflejan la situación cuantitativa y cualitativa de cada uno de estos. La planeación financiera ayuda al diseño y valoración de la factibilidad económica de las estrategias futuras de la entidad

La búsqueda y valoración de fuentes alternativas de financiamiento garantizan el respaldo monetario para la implementación de estrategias eficaces y eficientes.

El análisis financiero realizado en el Capítulo III de los periodo 2012-2013, se puede establecer que existen datos que nos alertan de la situación de la institución de un año a otro, pero como tampoco existe este tipo de análisis y mucho menos la

aplicación de indicadores no han sido aplicados en su momento, no se han tomado las medidas correctivas, para mejorar la situación financiera de la institución.

Los resultados de los indicadores se compararán en relación a la meta propuesta, así como en relación a los parámetros determinados. A partir de ello, se podrán proyectar ajustes sobre los valores para periodos futuros, modificaciones a la asignación de recursos, así como, la validez de las actividades, proyectos y programas monitoreados a través de los indicadores. Así mismo, se podrá evaluar la conveniencia o no del indicador, y las causas de los desvíos entre la meta planeada y el resultado alcanzado.

Los indicadores planteados deberán ser socializados con los diferentes responsables e involucrados en el quehacer de la institución, a nivel interno y de ser posible también en lo externo, para dar cumplimiento con lo que establece la ley de transparencia y control social, y de esta manera transparentar la gestión. La comunicación se refiere tanto a los indicadores, como a los resultados de los mismos, dependiendo de su periodicidad, cabe indicar que la información que se facilite debe ser simple, directa y verificable.

4.8 Programas y Proyectos

Tabla N° 26 Programa de Fortalecimiento Institucional:

Nombre del Proyecto	Plan Estratégico Institucional
Objetivo del PNBV	Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli-céntrica. Consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación

Estrategia Territorial Nacional	Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.	
Línea Base de Proyectos 2012	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el 2012 el GADMFO carece de instrumentos de gestión institucional como el Plan Operativo Institucional consolidado, Plan de Ordenamiento Urbano y Manuales para la gestión de talento humano. ➤ Existencia del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. ➤ La articulación departamental de la institución es alta en un 19%, en un 37% es media y en un 19% es baja, para el cumplimiento de la gestión municipal. ➤ De las Direcciones existentes; 11 presentan sus POA con Indicadores Gestión - IG.; de 2 Departamentos. los POA no disponen de IG y de 5 Departamentos., no se encontró registros de sus POA. 	
Objetivos	<p>Objetivo General</p> <p>Mantener una administración municipal eficiente y eficaz que responda a los requerimientos de la población.</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar y consolidar estrategias para lograr una administración optima en los ámbitos ambientales, socio-cultural, económicos y desarrollo territorial. ➤ Promover el fortalecimiento del modelo de gestión participativa y transparente. ➤ Proporcionar servicios públicos de calidad a todos los habitantes del cantón. ➤ Implementar adecuadamente el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial ➤ Establecer los mecanismos necesarios que orienten la gestión de los recursos Institucionales.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la descripción y diagnóstico institucional y análisis de la situación actual del entorno. 2. Establecer el modelo de filosofía y direccionamiento institucional. 3. Diseñar y ejecutar los planes de acción, programas y proyectos que permitan el logro de los objetivos y metas institucionales. 4. Desarrollar la programación plurianual y anual de la planificación institucional. 5. Mantener un sistema de control y evaluación de la gestión municipal. 	
Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuente de financiamiento	GADMFO - Presupuesto Institucional	
Población objetivo	GADMFO - Servidores Municipales La población del Cantón.	

Indicadores /Metas	INDICADORES	METAS
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponer de un plan estratégico institucional aprobado ■ Disponer de un plan operativo anual consolidado aprobado. ■ Establecer indicadores de gestión para cada eje estratégico de la municipalidad. ■ N. de Planes, programas y proyectos desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar el plan estratégico institucional. ■ Realizar el plan operativo anual. ■ Determinación de indicadores de gestión por eje estratégico de la institución. ■ 75% de los planes, programas y proyectos desarrollados.

Fuente: Plan Estratégico Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

ACTIVIDADES	PERIODO					PRESUPUESTO
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Institucional.	42.000,00					42.000,00
2. Implementación del Plan Estratégico Institucional		500,00	594,00			1.094,00
3. Control y evaluación del Plan Estratégico Institucional		500,00	594,00			1.094,00
Total	42.000,00	1.000,00	1.188,00			44.188,00

Tabla N° 27 Reestructuración Organizacional del GADMFO

Nombre del Proyecto	Reestructuración Organizacional del GADMFO.	
Objetivo del PNBV	<p>Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad</p> <p>Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir</p>	
Políticas del PNBV	<p>- Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli-céntrica.</p> <p>- Consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación.</p> <p>- Impulsar la planificación descentralizada y participativa, con enfoque de derechos.</p>	
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.	
Prioridad	Alta	
Línea Base de Proyectos 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; con una estructura organizacional vertical. • La articulación departamental de la institución es alta en un 19%, en un 37% es media y en un 19% es baja, para el cumplimiento de la gestión municipal. • Inexistencia de un manual de funciones con enfoque de gestión por procesos. 	
Objetivos	<p>Objetivo general</p> <p>Establecer una reestructuración organizacional orientada a mejorar los procesos administrativos y operacionales del GADMFO.</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar e identificar la situación actual de la estructura organizacional. • Diseñar un modelo de estructura organizacional por procesos. • Implementar una estructura organizacional flexible, eficiente y funcional, que facilite la ejecución de estrategias.

Descripción de actividades	<p>En el proceso de reestructuración organizacional se desarrollará las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analizar y elaborar un diagnóstico del reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos existente, para identificar la efectividad de los procesos que componen el GADMFO. -Elaboración del diseño de la estructura orgánica por procesos y actualización del mapa de procesos existente con las respectivas cadenas de valor departamentales de acuerdo a las funciones de cada departamento. -Diseñar el manual de funciones por procesos y su posterior aplicación. -Elaborar una propuesta de ordenanza reformativa del reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del GADMFO, que permitirá la aplicación de la nueva estructura. -Socializar e implementación de la estructura orgánica por procesos. <p>Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación constante de la nueva estructura.</p>	
Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuente de financiamiento	GADMFO - Presupuesto Institucional	
Población objetivo	GADMFO - Servidores Municipales	
Indicadores / Metas	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del reglamento interno por proceso actualizado. • Porcentaje de estructura orgánica revisada y mejorada • Porcentaje de ejecución del Manual de funciones por procesos. • Relación entre número de estructuras administrativas reformadas por periodo de gestión. • Porcentaje del mapa de procesos actualizado. • Porcentaje de procesos actualizados. • Porcentaje de incremento del nivel de eficiencia por proceso. • Ordenanza reformativa vigente. 	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% del reglamento interno por proceso actualizado. • 100% de estructura orgánica revisada y mejorada. • 100% de ejecución del Manual de funciones por procesos. • 9 estructuras administrativas reformadas por periodo. • 100% del mapa de procesos actualizado. • 100% de procesos actualizados. • 70% de eficiencia mejorada en cada proceso. • Ordenanza reformativa vigente del Reglamento Orgánico por Procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> No. de evaluaciones de los procesos en el año. 	<ul style="list-style-type: none"> Una evaluación de los procesos cada dos años.
--	--	---

Fuente: Reestructuración Organizacional Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Análisis y elaboración del diagnóstico del reglamento orgánico del GADMFO.						42.000,00
2. Diseño la estructura orgánica por procesos y actualización del mapa de procesos existente.	7.000,00	17.000,00	18.000,00			
3. Diseñar el manual de funciones por procesos y su posterior aplicación.						
4. Elaboración de propuesta de ordenanza reformativa del			1.000,00			1.000,00

reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del GADMFO.						
5. Socializar e implementación de la estructura orgánica por procesos.			2.000,00	3.924,00		5.924,00
6. Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación constante de la nueva estructura.						
Total	7.000,00	17.000,00	21.000,00	3.924,00		48.924,00

Tabla N° 28 Actualización del Sistema de Gestión de Talento Humano del GADMFO

Nombre del Proyecto	Actualización del sistema de Gestión de talento humano del GADMFO.
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	12.3 Consolidar el modelo de gestión estatal articulado que profundice los procesos de descentralización y desconcentración y que promueva el desarrollo territorial 12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.

<p>Línea Base de Proyectos 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. • Existencia de la Ordenanza que regula el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y régimen remunerativo. • Existe el Código de Ética. • Inexistencia de Programas de motivación e incentivos y programas de profesionalización. • El 15% de los servidores municipales tienen una preparación de primaria completa el 1% incompleta; el 41% tiene secundaria completa el 2% incompleta; el 22% tienen superior incompleta; el 17% tiene título de III Nivel y 2% tiene título de IV nivel. • El 31% de los Directores cumplen con los perfiles del puesto; el 50% no cumplen el perfil y el 19% no dispone registro en el SENESCYT • A nivel de Jefes departamentales el 53% cumple con el perfil del puesto, el 20% no cumple con el perfil del puesto y el 28% no dispone registro en el SENESCYT. 	
<p>Objetivos</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Optimizar la gestión de talento humano desarrollando procesos y procedimientos que respondan a los requerimientos de la gestión institucional;</p> <p>Con el propósito, de disponer de personal calificado, motivado y comprometido con la prestación de servicios con calidad y eficiencia.</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual del sistema de gestión de talento humano, con el fin de disponer de una línea base para el proceso de actualización. • Actualizar e incrementar instrumentos de planificación, ejecución y control de personal, para un efectivo fortalecimiento de la administración del talento humano. • Implementar y consolidar un plan integral de bienestar social y de incentivos, con el fin de promover el desarrollo del personal y garantizar un entorno y condiciones de trabajo adecuados. • Diseñar y ejecutar un sistema de monitoreo y evaluación, que permita garantizar una administración de personal efectiva. • Desarrollar políticas orientadas al mejoramiento de la función disciplinaria institucional, que permitan la consolidación de un ambiente de contenido ético institucional, de formación de valores y vocación de servicio. • Implementar un sistema integral de información del talento humano que permita obtener información oportuna y confiable para hacer más ágil la gestión del talento humano.
<p>Descripción de actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del diagnóstico situacional para identificar las falencias y potencialidades del sistema de gestión de talento humano. • Elaboración de una base de datos integral del personal, a través de un sistema operativo, que servirá de línea base para la información de Talento Humano. • Reformar e implementar el Plan Institucional de capacitación, acorde a las necesidades de los servidores municipales. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y régimen remunerativo para su posterior aplicación. • Desarrollar estudios para la aplicación de un Plan de Profesionalización de los servidores municipales. • Diseño de un Manual para el proceso de selección y reclutamiento de personal de contrato ocasional. • Aplicación del Reglamento interno para la administración del Talento Humano y del Código de Ética del GADMFO. • Diseño y ejecución del plan de jubilaciones • Diseño y ejecución del plan de renuncias voluntarias. • Diseño y ejecución de un programa de Bienestar Social Laboral. • Diseño y ejecución de un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios por eficiencia. • Elaborar y ejecutar el manual de evaluación del desempeño para el GADMFO. • Aplicar y monitorear la implementación de los instrumentos desarrollados. 	
Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuente de financiamiento	GADMFO - Presupuesto Institucional	
Población objetivo	GADMFO - Servidores Municipales	
Indicadores / Metas	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de línea base ejecutada. • Porcentaje de servidores municipales capacitados por año. • Porcentaje de ejecución del programa profesionalización. • Porcentaje de personal que participan en los programas de profesionalización. • Porcentaje de personal que cumple y laboran de acuerdo con los perfiles del puesto. • Porcentaje de aplicación del Manual de descripción, valoración y clasificación. • Porcentaje de ejecución del Manual para el proceso de selección y reclutamiento del personal por contrato ocasional. • Porcentaje de ejecución del programa de bienestar social 	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% de línea base ejecutada. • 30% de empleados y 10% de trabajadores municipales capacitados por año. • 10% de avance de ejecución del programa profesionalización por año • El 2% de servidores municipales de cada proceso participan en los programas de profesionalización • El 70% del personal cumple y laboran de acuerdo con los perfiles del puesto. • 100% de aplicación del Manual de descripción, valoración y clasificación • 100% de ejecución del Manual para el proceso de selección y reclutamiento del personal por contrato

	<p>laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución del plan de incentivos. • Porcentaje de servidores municipales beneficiarios del plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios por eficiencia. • Porcentaje de ejecución y aplicación del Manual de evaluación de desempeño. • Porcentaje de aplicación y seguimiento de los indicadores de gestión. 	<p>ocasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60% de ejecución del programa de bienestar social laboral. • 100% de ejecución del plan de incentivos. • 5% de servidores municipales beneficiarios del plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios por eficiencia por año. • 100% de ejecución y aplicación del Manual de evaluación de desempeño. • 100% de aplicación y seguimiento de los indicadores de gestión.
--	---	---

Fuente: Actualización del sistema de Gestión de talento humano Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Ejecución del diagnóstico situacional del sistema de gestión de talento humano, por consultoría.						
2. Diseño del manual de funciones por procesos, a través por consultoría y su posterior aplicación,	20.000,00	20.000,00				40.000,00

3. Reformar el Plan Institucional de capacitación e implementación.	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	10.274,00	38.274,00
5. Actualización del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y régimen remunerativo para su posterior aplicación.			3.600,00	3.600,00		7.200,00
5. Elaboración de una base de datos integral del personal, a través de un sistema operativo, que servirá de línea base para la información de Talento Humano.			2.500,00	2.500,00		5.000,00
6. Desarrollar estudios para la aplicación de un Plan de Profesionalización de los servidores municipales.				21.871,00		21.871,00

7. Diseño de un Manual para el proceso de selección y reclutamiento de personal de contrato ocasional.				1.000,00		1.000,00
8. Aplicación del Reglamento interno para la administración del Talento Humano y del Código de Ética del GADMFO.				1.046,00	1.094,00	2.140,00
9. Diseño y ejecución de un programa de Bienestar Social Laboral.					20.000	20.000,00
10. Diseño y ejecución del plan de jubilaciones	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	37.415,00	837.415,00
11. Diseño y ejecución del plan de renuncias voluntarias.		100.000,00	100.000,00	100.000,00	14.031,00	314.031,00
12. Diseño y ejecución de un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.		5.000,00	5.000,00			10.000,00

13. Elaborar y ejecutar el manual de evaluación del desempeño.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	500,00
14. Aplicar y monitorear la implementación de los instrumentos desarrollados.	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.000,00
Total	227.300,00	332.300,00	318.400,00	337.317,00	83.114,00	1.298.431,00

Tabla N° 29 Formulación de un Plan Estratégico de Tecnología, Información y Comunicación (PETIC) para el GADMFO

Nombre del Proyecto	Formulación de un Plan Estratégico de Tecnología, Información y Comunicación (PETIC) para el GADMFO.
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	1.9. Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli-céntrica. 12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial. 8.5. Jerarquizar y hacer eficiente la infraestructura de movilidad, energía y conectividad.... Lineamiento No. 2: Producción y gestión de información para la planificación.
Ejecutor	GADMFO a través de la Dirección de Comunicación Social y el Dpto. de Sistemas
Línea Base de Proyectos	Página web desactualizada (Incumplimiento de la LOTAIP) Inexistencia de un sistema de información centralizada, que permita tomar decisiones para la planificación administrativa y territorial.

Objetivos	<p>Objetivo general</p> <p>Modernizar el servicio tecnológico, de información y comunicación del GADMFO, a fin de realizar la totalidad de las funciones de manera ágil y eficiente, para mejorar la atención y comunicación transparente con los usuarios.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitir la recopilación, sistematización, análisis y acceso de fuentes de información para la gestión institucional y para la ciudadanía en general. • Articular los documentos de gestión, POU, PDOT, PEI, POA. • Implementar sistemas de soporte tecnológico para el apoyo de la gestión institucional. • Automatizar los procesos que puedan ser realizados de manera electrónica, en lo que se refiere a trámites replicables y estandarizados. • Facilitar el acceso a la información pública, para transparentar las acciones del GADMFO.
Descripción de actividades	<p>El estudio para la aplicación de un plan estratégico de tecnología, información y comunicación institucional, se centrará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un diagnóstico de la situación actual del equipamiento tecnológico y sistemas operativos existentes. • Evaluar las características que deben tener los equipos de cómputo y sistema operativo de acuerdo a los requerimientos del plan. • Estudio para la creación del “portal del funcionario”, para reducir tiempos y papel en la circulación de la información. • Diseñar el PETIC. • Socializar y aplicar el nuevo sistema automatizado de accesos a la información institucional. • Actualizar periódicamente el portal institucional. • Monitorear la implementación de los instrumentos desarrollados. 	
Eje estratégico	<p>Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.</p>	
Fuente de financiamiento	<p>Presupuesto Institucional</p>	
Población objetivo	<p>GADMFO – Servidores Municipales y Ciudadanía del Cantón.</p>	

Indicadores/Metas	INDICADORES	METAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de equipos de cómputo obsoletos y cantidad de equipos con sistemas operativos actualizados. • Porcentaje de ejecución del Plan estratégico de tecnología, información y comunicación. • Porcentaje de actualización de la página web del GADMFO. • Porcentaje de visitas a la Página Web del GADMFO. • Porcentaje de aplicación del sistema de información automatizado. • Porcentaje de población atendida a través del nuevo sistema operativo. • Porcentaje de renovación equipos de cómputo por obsolescencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el porcentaje de equipos de cómputo y sistemas operativos que cumplen con estándares de calidad y licencias vigentes. • 100% ejecución del Plan estratégico de tecnología, información y comunicación. • 100% de actualización de la página web del GADMFO. • 40% de la población visita la Página Web del GADMFO. • 100% de aplicación del sistema de información automatizado. • 10% de población atendida a través del nuevo sistema operativo. • 100% de renovación equipos de cómputo por obsolescencia.

Fuente: PETIC Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Desarrollar diagnóstico de la situación actual del equipamiento tecnológico y sistemas operativos existentes.						3.000,00
2. Evaluar las características que deben tener los equipos de cómputo y sistema operativo de acuerdo a los requerimientos del plan.		3.000,00				

3. Diseñar el PETIC.						
4. Socializar y aplicar PETIC para la Institución.						
5. Actualizar periódicamente el portal institucional.		1.500,00	1.500,00			3.000,00
6. Monitorear la implementación de los instrumentos desarrollados.						
Total		4.500,00	1.500,00			6.000,00

Tabla N° 30 Actualización del Sistema de Manejo del Marco Normativo Institucional

Nombre del Proyecto	Actualización del sistema de manejo del marco normativo institucional.
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.
Línea base del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 24 ordenanzas cantonales vigentes al 2012 cubren las 3 competencias exclusivas municipales. • 11 Proyectos de Ordenanza propuestas el 2011; 0 propuestas puestas en vigencia.

Objetivos	<p>Objetivo general</p> <p>Realizar las adecuaciones reglamentarias necesarias para fortalecer el accionar de la gestión institucional y mejorar la prestación de los servicios públicos en beneficio de la ciudadanía.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y Reformar diversos ordenamientos legales existentes. • Elaborar nueva normatividad de acuerdo a los requerimientos de la gestión institucional. • Mantener un sistema actualizado sobre el marco normativo institucional.
Descripción de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y en su caso reformar ordenanzas cantonales existentes. • Revisar y en su caso reformar ordenanzas institucionales existentes. • Reforzar la supervisión y el control del proceso de elaboración de ordenanzas con un enfoque preventivo. • Elaborar legislación para el funcionamiento de las políticas cantonales e institucionales. • Socializar el uso de los documentos normativos aprobados. 	
Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuentes de Financiamiento	Presupuesto Institucional	
Población Objetiva	Cantón Francisco de Orellana	
Indicadores/Meta	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de leyes reformadas por año • Número de leyes creadas por año • Número de leyes abrogadas por año 	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de leyes reformadas por año. • Número de leyes creadas por año. • Número de leyes abrogadas por año.

Fuente: Actualización del sistema de manejo del marco normativo Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Revisar y en su caso reformar ordenanzas cantonales e institucionales existentes.	15.000,00	10.000,00	15.000,00	18.000,00	10.913,00	68.913,00
2. Reforzar la supervisión y el control del proceso de elaboración de ordenanzas con un enfoque preventivo.						
3. Elaborar legislación para el funcionamiento de las políticas cantonales e institucionales.						
Total	15.000,00	10.000,00	15.000,00	18.000,00	10.913,00	68.913,00

Tabla N° 31 Actualización del Sistema De Manejo del Marco Normativo Institucional

Nombre del Proyecto	Actualización del sistema de manejo del marco normativo institucional.
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.

Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.	
Línea base del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa información financiera. • Carencia de aplicación de Indicadores financieros • 21% de recursos económicos generado por ingresos propios 2011. • Los servicios municipales generan menos del 1% de ingresos económicos para el GADMFO. • En convenios desde el 2009 al 2011 se ha obtenido un promedio de 2'045.581,8 USD. • En el 2011 y en transcurso del 2012 no se dispone de parámetros de medición financiera específicos. 	
Objetivos	<p>Objetivo general</p> <p>Establecer mecanismos que garanticen los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la institución.</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una descripción cuantitativa y cualitativa de la situación de ingresos y egresos municipales. • Proporcionar información precisa que debe ser de relativo fácil acceso a todos los usuarios. • Asegurar los mecanismos que garanticen los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la institución. • Desarrollo de mecanismos de orientación del gasto público, saneamiento de las finanzas, optimización de recursos existentes. • Mejorar el recaudo tributario y la consecución de nuevas fuentes de financiación para la inversión en el municipio.
Descripción de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudio de la situación actual de gestión financiera.</i> • <i>Diseñar programa de sensibilización y cultura tributaria a través de las capacidades institucionales.</i> • <i>Diseñar y ejecutar el programa de estímulos al cumplimiento de las obligaciones tributarias.</i> • <i>Aplicación de indicadores de gestión financieros.</i> • <i>Diseño y ejecución de un plan de recuperación de cartera vencida.</i> • <i>Actualizar la plataforma tecnológica y de comunicaciones del nuevo Sistema de financiero.</i> • Implementar una plataforma tecnológica de información y comunicación con los GAD Parroquiales para los procesos financieros. • Establecer alianzas estratégicas con diversas fuentes de financiamiento de cooperación internacional. 	

Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuentes de Financiamiento	Presupuesto Institucional	
Población Objetiva	Población del Cantón.	
Indicadores / Metas	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores financieros. • Porcentaje de contribuyentes beneficiarios de los estímulos por pronto pago. • Porcentaje de crecimiento del número de contribuyentes. • Tasa de crecimiento de la recuperación de cartera. • Porcentaje de efectividad del SIFAME • Plataforma de TIC financiera. • No. De alianzas estratégicas. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de indicadores financieros • 30% de los contribuyentes se benefician del programa de estímulos de pronto pago. • 25% de incremento de contribuyentes. • 75% de crecimiento de recuperación de cartera. • 90% de efectividad del SIFAME en la gestión financiera. • Plataforma de TIC financiera entre el GADMFO y los GAD Parroquiales instalada. • Alianzas estratégicas con fuentes de financiamiento de cooperación internacional por año.

Fuente: Actualización del Sistema de Manejo del Marco Normativo Institucional.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Estudio de la situación actual de gestión financiera.	21.871,00	22.871,00	44.742,00			

2. Diseñar programa de sensibilización y cultura tributaria a través de las capacidades institucionales.						
3. Diseñar y ejecutar el programa de estímulos al cumplimiento de las obligaciones tributarias						
4. Diseño y ejecución de un plan de recuperación de cartera vencida.						
5. Actualizar la plataforma tecnológica y de comunicaciones del nuevo Sistema de financiero.		2.187,00	2.287,00			4.474,00
6. Implementar una plataforma tecnológica de información y comunicación con los GAD Parroquiales para los procesos financieros.	5.468,00				5.718	11.186,00
7. Establecer alianzas estratégicas con diversas fuentes de financiamiento de cooperación internacional			2.000,00	3000		5.000,00
Total	27.339,00	25.058,00	4.287,00	3.000,00	5.718,00	65.402,00

Tabla N° 32 Estudios y Ampliación de la Infraestructura Municipal

Nombre del Proyecto	Estudios y ampliación de la infraestructura municipal.	
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir.	
Políticas del PNBV	1.8. Impulsar el buen vivir rural 1.9. Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli-céntrica. 12.7. Impulsar la planificación descentralizada y participativa en eficiencia y eficacia del personal con enfoque de derecho.	
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.	
Línea base del Proyecto	Un edificio que abarca aproximadamente 170 servidores municipales, no cumple con normas de seguridad. Alquiler de varias oficinas para el funcionamiento de varias direcciones.	
Objetivos	<p>Objetivo general</p> <p>Disponer de una edificación que cumpla con todos los requerimientos necesarios para brindar una buena atención al cliente interno y externo.</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los estudios técnicos necesarios para la ampliación de la infraestructura existente. • Centralizar las dependencias municipales dispersos en la ciudad, para reducir gasto corriente y facilitar al usuario la realización de sus gestiones. • Construir un espacio físico que permita almacenar y desarrollar actividades de mantenimiento de los recursos materiales que dispone la institución. • Mejorar la calidad de la atención y servicios brinda el GADMFO al usuario interno y externo.
Descripción de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un diagnóstico de necesidades de infraestructura a nivel institucional. • Elaboración del diseño arquitectónico, estructural y presupuesto de obra de la infraestructura necesaria. • Construcción de la infraestructura requerida. • Adquisición e instalación del equipamiento necesario acorde al requerimiento. 	

Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles – técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuentes de Financiamiento	Presupuesto Institucional	
Población Objetiva	Servidores municipales y población del Cantón	
Indicadores / Metas	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades de infraestructura. • No. de diseños implementados. • % de cumplimiento de obra. • % de presupuesto de obra. • No. de construcciones. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de necesidades de infraestructura desarrollado. • 4 diseños arquitectónicos y estructurales elaborados y entregados. • 100% del presupuesto de obra elaborado. • 4 construcciones ejecutadas hasta el 2016.

Fuente: Estudios y Ampliación de la Infraestructura Municipal

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividades	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Elaboración de un diagnóstico de necesidades de infraestructura a nivel institucional.	1.000,00	1.046,00				2.046,00
2. Elaboración del diseño arquitectónico, estructural y presupuesto de obra	20.000,00	20.000,00	41.829,00			81.829,00

de la infraestructura necesaria.						
3. Construcción de la infraestructura requerida.			200.000,00			200.000,00
4. Adquisición e instalación del equipamiento necesario acorde al requerimiento.			50.000,00			50.000,00
Total	21.000	21.046	291.829			333.875,00

Tabla N° 33 Plan de Equipamiento y Mantenimiento de Bienes y Servicios Institucionales.

Nombre del Proyecto	Plan de equipamiento y mantenimiento de bienes y servicios institucionales.
Objetivo del PNBV	Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir
Políticas del PNBV	1.8. Impulsar el buen vivir rural 1.9. Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli-céntrica. 12.7. Impulsar la planificación descentralizada y participativa en eficiencia y eficacia del personal con enfoque de derecho.
Estrategia Territorial Nacional	8.9. Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, con capacidad de planificación y gestión territorial.
Línea base del Proyecto	

Objetivos	Objetivo general Desarrollar mecanismos administrativos necesarios para atender oportunamente los requerimientos de recursos de bienes y servicios.	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar y administrar eficazmente los bienes de la institución. ➤ Realizar gestiones a nivel interno y externo, para la generación de bienes y prestación de servicios. ➤ Incremento del presupuesto para la adquisición de recursos materiales y servicios.
Descripción de actividades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar un diagnóstico de necesidades de equipamiento y mantenimiento de bienes y suministros. ➤ Desarrollar una línea base automatizada de las existencias en bienes muebles, inmuebles, suministros y materiales de consumo. ➤ Diseñar y ejecutar planes de acción para la adquisición, mantenimiento de bienes muebles, inmuebles, suministros y materiales de consumo. ➤ Actualización periódica del PAC y de los procesos de adquisición de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos de la gestión institucional. ➤ Monitoreo y evaluación de los planes de acción implementados. 	
Eje estratégico	Optimizar los recursos disponibles técnicos, humanos, financieros y materiales para una gestión institucional de calidad en beneficio del desarrollo cantonal.	
Fuentes de Financiamiento	Presupuesto Institucional	
Población Objetiva	Servidores municipales.	
Indicadores / Metas	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> ■ % de Línea base automatizada de las existencias de bienes. ■ No. de Planes de acción. ■ % de actualizaciones de los procesos de adquisiciones. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> ■ 100% de ejecutada de la línea base de existencia de bienes. ■ 5 Planes de acción en la administración de bienes y en ejecución al 2022.

	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación de los planes de acción implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> 90% de procesos actualizados al final de cada período de gestión. Informes de evaluación por año.
--	--	--

Fuente: Plan de Equipamiento y Mantenimiento de Bienes y Servicios Institucionales.

Elaborado por: Autoras

Cronograma

Actividad	Período					Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018	
Ejecutar un diagnóstico de necesidades de equipamiento y mantenimiento de bienes y suministros.						
Desarrollar una línea base automatizada de las existencias en bienes muebles, inmuebles, suministros y materiales de consumo.	1.000,00	1.094,00				2.094,00

Diseñar y ejecutar planes de acción para la adquisición, mantenimiento de bienes muebles, inmuebles, suministros y materiales de consumo.	4.935.386,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	20.935.386,00
Actualización periódica del PAC y de los procesos de adquisición de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos de la gestión institucional.	4.935,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	20.935,00
Monitoreo y evaluación de los planes de acción implementados		500,00	547,00			1.047,00
Total	4.941.321	4.005.594	4.004.547	4.004.000	4.004.000	20.959.462

4.9 Planes Operativos

Planes Operativos Anuales: son

“instrumentos de gestión muy útiles para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evalúa la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique”⁹.

Los POA de los años 2012– 2013 (como punto de referencia) analizados, mantiene un formato básico de presentación, donde se realiza un desglose de actividades y requerimientos de presupuesto. La mayoría de POA no disponen de indicadores de alcances o cumplimiento de los objetivos previstos.

La mayoría de las actividades planteadas no responden a las preguntas de cuánto y cómo lo va alcanzar. (Ej. Inspección Técnica es la actividad). No se obtuvo información comparativa de evaluación y monitoreo de los alcances en el transcurso de cada año.

En el levantamiento de la información se constató la carencia de un plan operativo anual institucional consolidado, para compensar esta situación se trabaja en una nueva estructura referencial para que todos los departamentos cuenten con un solo modelo de presentación y cumplimiento de los POA.

Los planes operativos existentes en el GADMFO, son ejecutados anualmente de forma desagregada por direcciones departamentales y cada Director entrega al departamento encargado de darle el trámite correspondiente. Para el cumplimiento de lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir, se debe elaborar el Plan Operativo Anual Consolidado.

4.10 Actividades y Tiempo

Actividad.- es el conjunto de tareas u operaciones que realizan las instituciones a través de sus áreas operativas, de acuerdo a su estructura orgánica y de procesos, para cumplir las metas de una propuesta, proyecto, programa o subprograma, que consiste en la ejecución de ciertas acciones (mediante la utilización de los recursos materiales, capacidades técnicas y financieros asignados a la actividad con un presupuesto determinado).

Tiempo.- es una **magnitud** de carácter físico, el cual puede ser medido utilizando un proceso, que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio que se produzcan y que puede repetirse idéntica e indefinidamente.

Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por un observador, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo, usando segundos, minutos, días, semanas, meses y años.

1. Cronograma de Actividades

Actividad	Tiempo											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socialización y sensibilización del manejo de indicadores de gestión administrativos y financieros												
Aplicación de indicadores en el departamento financiero y administrativo												

Monitoreo de su aplicación											
Evaluación de su análisis											
Resultados del manejo de los indicadores											
Conclusiones y Recomendaciones											

Elaborado por: Autoras

4.11 Responsables

Para el desempeño de estas responsabilidades se hace presente la aplicación de los planes operativos anuales que son instrumentos de gestión muy útiles para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción.

Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual según se planifique.

Dentro de la estructura orgánica institucional se define para cada una de sus dependencias una serie de funciones, las cuales deben ser manejadas por sus respectivos responsables, en este caso se tomara en cuenta a los departamentos que van a fortalecer la aplicación de la planificación estratégica financiera.

Departamento de administración

Responsabilidades:

- Liderar y responsabilizarse de la gestión administrativa;
- Realizar gestiones administrativas a nivel interno y externo, para la generación de bienes y prestación de servicios con eficiencia y eficacia;

- Cumplir y hacer cumplir con las normas reglamentarias relacionadas con el accionara de la unidad;
- Analizar y aprobar los informes de gestión y prestación de servicios administrativos;
- Controlar la aplicación de las directrices administrativas municipales, coordinadamente con los procesos habilitantes de apoyo en la matriz de los procesos desconcentrados;
- Asesora al alcalde o alcaldesa en lo relacionado con la gestión administrativa municipal;
- Solicitar gastos en la cuantía que lo determine las normas internas, exclusivamente en adquisición de bienes y prestación de servicios;
- Analizar y aprobar los planes de gestión administrativa municipal; y,
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende la Alcaldesa o el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

Departamento Participación y Desarrollo

Responsabilidades:

- Dirigir, coordinar y evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal;
- Dirigir la formulación y la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) en concordancia con la misión y objetivos estratégicos;
- Coordinar con la gestión financiera la elaboración de los planes operativos anuales presupuestados;

- Implementar un sistema de participación ciudadana y rendición de cuentas para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende el Alcalde o Alcaldesa, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

Departamento jurídico

Responsabilidades:

- Asesorar en materia de su competencia;
- Ejercer la representación judicial conjuntamente con la alcaldes o alcaldes;
- Presentar periódicamente a la Alcaldesa o Alcaldes, el informe de resultados de su gestión;
- Cumplir con las funciones encomendadas por el Alcaldes o Alcaldesa de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

Departamento financiero

Responsabilidades:

- Establecer políticas y directrices financieras en función de las políticas y estrategias municipales;
- Liderar y responsabilizarse de la gestión financiera;
- Gestionar los recursos financieros para la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades municipales;

- Realizar gestiones financieras a nivel interno y externo, conducentes a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de bienes y servicios;
- Cumplir y hacer cumplir con las normas reglamentarias y sus atribuciones relacionadas con el accionar de la gestión financiera;
- Autorizar los pagos;
- Analizar y aprobar los informes de gestión financiera;
- Analizar y aprobar los Estados Financieros de la Municipalidad;
- Asesorar al Alcalde o Alcaldesa en lo relacionado con la gestión financiera municipal;
- Analizar y aprobar los planes de gestión financiera municipal;
- Gestionar la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto Municipal;
- Cumplir con las demás funciones encomendadas por el Alcaldes o Alcaldesa de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

Departamento de Talento Humano

Responsabilidades:

- Administrar técnicamente el Sistema de Administración del Talento Humano;
- Asesorar oportunamente al personal sobre los derechos y obligaciones sobre el tema laboral;
- Dirigir la ejecución del Plan de evaluación del desempeño;

- Orientar y coordinar la formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación del Talento Humano;
- Dirigir los programas de bienestar social y recreación del personal, procurando mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias;
- Supervisar las unidades de seguridad industrial u otras de asistencia social;
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende la Alcaldesa o el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del marco legal.

Planificación (Unidad del Plan de Ordenamiento Territorial)

Responsabilidades:

- Elaborar y ejecutar el plan de ordenamiento territorial y las políticas públicas de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial.
- Realizar y establecer la planificación territorial en cuanto a la zonificación de la ciudad para efectos de señalamiento técnico de construcciones y edificaciones, tomando en cuenta el régimen de uso de suelo y urbanístico para la construcción de fábricas, gasolineras y otras instalaciones de servicio, así como las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento.
- Planificar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la dirección y de las unidades a su cargo;
- Elaborar un plan operativo anual de actividades de la Dirección en coordinación con las unidades a su cargo y controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;

- Proporcionar el plan regulador cantonal y mantenerlo actualizado, previendo las modificaciones que sean necesarios y preparar los planes seccionales para su aplicación;
- Realizar estudios, diseños y proyectos de ordenanzas, políticas, planes, reglamentos y normativas respecto al ámbito arquitectónico, vivienda urbana territorial y manejo de suelo.
- Elaborar y diseñar proyectos arquitectónicos, vivienda urbana

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Al analizar el sistema institucional del proceso administrativo y financiero de la planificación y la no existencia de indicadores se llegó a reafirmar lo planteado en la hipótesis de que efectivamente la falta un análisis situacional de la gestión administrativa y financiera no ha permitido que exista una planificación y gestión adecuada a través de la cual se pueda identificar y medir los indicadores de la gestión de la institución.
2. En el Gobierno Municipal de Francisco de Orellana no existe una herramienta de planificación con el que se pueda hacer el seguimiento y verificación de los resultados, ver el cumplimiento de actividades, obras o proyecto, para medir cuantitativa y cualitativamente su eficiencia y eficacia.
3. Al revisar los datos contables, y al realizar el análisis vertical para ver el aporte de cada partida y el análisis horizontal comparativo de cada uno de los periodos (2012-2013), se pudo comprobar que existe varios rubros que no contribuyen a mejorar la situación de la institución, existe una gran dependencia de los recursos transferidos del Estado.
4. En la institución la planificación operativa, a través de los POAS, se ha transformado nada más en un referente para el pedido de las certificaciones presupuestarias y no en un instrumento que contenga criterios técnicos para medir y evaluar y que se pueda ver la articulación con el Plan de desarrollo de ordenamiento territorial cantonal y el Plan Nacional del Buen Vivir.

5. El área financiera según la Ley de Régimen Municipal debe elaborar y tener al día las estadísticas económicas y financieras entre otras, las cuales por la situación actual financiera de la institución se puede afirmar que no se realiza, el examen interno realizado en el periodo 2009-2012 de Auditoria Interna lo confirma.
6. Los procesos en los trámites al momento de ingresar y entregar la documentación, se utiliza demasiado tiempo entre un departamento a otro en la institución, en ocasiones sobre pasan los cuatro días para entregar esta información, estas acciones influye negativamente en la coordinación de actividades con los técnicos y la ciudadanía para la entrega de informes y en la ejecución de obras
7. La infraestructura que actualmente cuenta la institución es reducida por la nueva estructura orgánica que no ha previsto estos inconvenientes, lo que dificulta la atención al usuario interno y externo, varias dependencias de la institución se encuentran por fuera de la institución lo que tarda aún más sus trámites.

5.2 Recomendaciones

1. El Gobierno Municipal Francisco de Orellana debe responder su accionar de acuerdo a los diferentes instrumentos legales, que obligan a los gobiernos autónomos incorporar de mecanismos de monitoreo y evaluación, la gestión por resultados para que esta sea eficiente y eficaz, esto bajo la agregación de indicadores que midan aspectos sobre el cumplimiento de los objetivos trazados a nivel institucional y en correlación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
2. Es necesario mejorar el proceso de formulación del plan operativo anual y presupuesto, mediante la elaboración de instrucciones y formularios respectivos, que regulen y nivelen estas operaciones a nivel municipal y además se haga un seguimiento constante de su cumplimiento, a través de la aplicación de los indicadores de gestión administrativos y financieros propuestos.
3. Implementar y actualizar sistemas y mecanismos de automatización en los procesos de la información para una mayor efectividad y transparencia de la gestión institucional y que además faciliten el manejo, distribución actualización de la información administrativa y financiera.
4. Formular y modificar instrumentos normativos que regulen la gestión institucional por medio de estos se permita por ejemplo el incremento de los recursos propios de la institución, a través de estrategias legales mejorar la cultura tributaria, recuperación de la cartera vencida y otros servicios municipales, en función de mejorar la calidad de los servicios y disminuir la dependencia de las transferencias del Estado.

5. Se debe efectuar estudios, ampliación y adecuación de la infraestructura municipal para mejorar la atención y servicio al cliente interno y externo, para optimizar tiempo, mejorar la comunicación y disminuir los gastos administrativos y financieros
6. Diseñar y ejecutar programas y proyectos por medio de los organismos de cooperación internacional que permitan la obtención de asistencia técnica y financiera en ciertas especializaciones y áreas que contribuyan al fortalecimiento institucional.
7. Para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera el Gobierno Municipal debe implementar los indicadores que se señalan, para que de esta manera se pueda medir el cumplimiento de los objetivos en las planificaciones anuales.
8. La institución debe promover gestiones encaminadas a la autosuficiencia para no depender mayoritariamente de los fondos del estado, para lo que se sugiere trabajar e impulsar el desarrollo local económico productivo (turismo), ya que el Cantón a parte del petróleo posee atractivos turísticos de gran valor cultural y natural, los mismos que deberían ser aprovechados con el objetivo de mejorar los ingresos propios del Municipio.
9. Se deben establecer componentes para fortalecer la relación y planificación interinstitucional e intermunicipal que permita la articulación y generación de nuevas estrategias institucionales, como la realización de convenios que permitan al Municipio realizar otras competencias.
10. La ejecución institucional en particular del área administrativa y financiera deben intervenir en el cumplimiento de las políticas nacionales, locales y hacer estimaciones de ejecución en forma continua, a fin de controlar el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas en los planes operativos anuales y su vinculación con los demás niveles de gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- FRANCISCO MACHON. Teoría y Política Económica. Segunda edición.
- GADMFO, (2002). Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Francisco de Orellana, Primera edición.
- GADMFO, (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- HILLIER LIEBERMAN. Método Cuantitativo para la Administración.
- Luis, V. (2000). El control social de la Gestión Pública. Centro de Planificación y Estudios.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- OCEANO, Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa. Ed. España.
- Porfirio, J. (2012) Ruta del conocimiento financiero, Quito
- PUGEL, Economía Internacional. Segunda edición.
- República del Ecuador. (2009). Plan del Buen Vivir.
- República del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- SCOTT BESLEY. Fundamento de la Administración. Doceava edición.

- SENPLADES Secretaria Nacional de Planificación (2012), “Guía metodológica para el cálculo de la distribución de los recursos fiscales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados”, Quito.
- SERVULO ANSOLA. Administración de la Pequeña Empresa, Segunda edición.
- Tamayo, Carla (2006). Administración de Proyectos Sociales. Educación y Desarrollo Social (UTE), Quito; 2007. p. 13.
- Isabel Licha, (2009). Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores Fondo España-PNUD Marzo 2009.
www.decon.edu.uy/100jovenes/materiales/Licha-%202009.pdf
- Rodrigo M. (CEPAL), Metodologías e Instrumentos para la formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales.
www.corporativosocialac.org/wp.../12/Arbolproblemasyobjetivos.pdf
- A. Arenas (2012).Desarrollo de la metodología de Marco Lógico.
www.usco.edu.co/.../5.%20Guia%20 Lineamientos%20Marco%20Logico