

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA



MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPRENDE EP DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Magister en Finanzas mención
Dirección Financiera.

AUTORA:

Evelin Gabriela Imbaquingo Simbaña

DIRECTORA:

Espinoza Gavilanes Dolores del Rocío

Ibarra, 2023

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico en primer lugar a Dios, por darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados. A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes me brindan su apoyo incondicional y por inculcarme valores y principios que me han convertido en la persona que soy hoy.

También quiero dedicarles este trabajo a mis amados hermanos; Byron y Andrés, por ser fuente de inspiración para alcanzar este logro y por estar siempre presentes, acompañándome en esta etapa de la vida.

A todas las personas que han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme a lo largo de la existencia, y por ser fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. A la Universidad Técnica del Norte por haber brindado sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

En especial a la MSc. Rocío Espinoza y a la MSc. Katy Cabrera, que muy acertadamente, dirigieron este proyecto de investigación, quienes con sus conocimientos han sabido guiarme durante el proceso.

A la Empresa Pública La UEMPRENDE EP y a sus colaboradores, de manera especial a mis compañeras de trabajo María José y María Fernanda de la Dirección Financiera; por la cooperación y apertura en la realización del presente trabajo.

Gabriela



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO | | | |
|----------------------|------------------------------------|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1003503255 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | IMBAQUINGO SIMBAÑA EVELIN GABRIELA | | |
| DIRECCIÓN: | GALO PLAZA LASSO 17-53 | | |
| EMAIL: | egimbaquingos@utn.edu.ec | | |
| TELÉFONO FIJO: | 062660158 | TELÉFONO MÓVIL: | 0997399512 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO: | MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPRENDE EP DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE |
| AUTOR: | IMBAQUINGO SIMBAÑA EVELIN GABRIELA |
| FECHA: | 13/09/2023 |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO | |
| PROGRAMA: | <input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | MAGISTER EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA |
| DIRECTOR: | ING. DOLORES DEL ROCIO ESPINOZA GAVILANES MSC. |

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 13 días del mes de septiembre de 2023

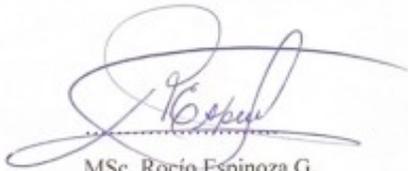
EL AUTOR:

Evelin Gabriela Imbaquingo S.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora de la tesis de grado titulada “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPRENDE EP DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**”, presentado por: **Evelin Gabriela Imbaquingo Simbaña**, para optar por el grado de Magister Finanzas, mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 13 días del mes de septiembre del 2023



MSc. Rocio Espinoza G.

DIRECTORA DE TESIS

REGISTRO BIBLIOGRAFICO

Guía: POSGRADO – UTN
Fecha: Ibarra, 13 de septiembre del 2023

Imbaquingo Simbaña Evelin Gabriela "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPENDE EP DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE", Trabajo de grado. Magister en Finanzas mención Dirección Financiera, Universidad Técnica del Norte.

DIRECTORA: Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes MSc.

El principal objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión financiera por procesos para la Empresa Pública La UEmprende EP de la Universidad Técnica Del Norte, los objetivos específicos son: realizar un diagnóstico de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP., analizar los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP, diseñar un modelo de gestión financiera por procesos para la Empresa Pública La UEmprende EP.

Fecha: Ibarra, 13 de septiembre del 2023


.....
Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes Msc.

Directora


.....
Imbaquingo Simbaña Evelin Gabriela

Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 12 |
| ABSTRACT | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| CAPÍTULO I | 15 |
| Problema | 15 |
| 1.1. Problema de Investigación | 15 |
| 1.2. Antecedentes | 16 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación | 17 |
| 1.4. Justificación | 18 |
| CAPÍTULO II | 21 |
| Marco Referencial | 21 |
| 1.1 Marco Teórico | 21 |
| 1.1.1 Gestión Financiera | 21 |
| 1.1.2 Tipos de Modelos de Gestión | 22 |
| 1.1.3 Enfoque basado en Procesos | 24 |
| 1.1.4 Unidades del Área Financiera | 30 |
| 1.2 Marco Legal | 35 |
| CAPÍTULO III | 40 |
| Marco Metodológico | 40 |
| 3.1 Descripción del Área de Estudio | 40 |
| 3.2 Enfoque y Tipo de Investigación | 40 |
| 3.2.1 Enfoque | 40 |
| 3.2.2 Tipo de investigación | 41 |
| 3.2.3 Alcance | 42 |
| 3.2.4 Diseño | 42 |
| 3.2.5 Métodos de Investigación | 43 |
| 3.2.6 Técnicas | 44 |
| 3.2.7 Análisis de la información | 45 |
| 3.3 Procedimiento de investigación | 45 |
| 3.3.1 Fase 1: Realizar un diagnóstico de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP. | 45 |
| 3.3.2 Fase 2: Analizar los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP. | 45 |
| 3.4 Consideraciones bioéticas | 46 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO IV ----- | 47 |
| Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados ----- | 47 |
| 4.1 Resultados Consolidados del Diagnóstico de la Gestión Financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP a través de la aplicación de un cuestionario de control interno | 49 |
| 4.2 Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno ----- | 51 |
| 4.3 Matriz FODA ----- | 54 |
| 4.3.1 <i>Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> ----- | 55 |
| 4.3.2 <i>Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> ----- | 57 |
| 4.3.3 <i>Análisis de los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEMPRENDE EP</i> ----- | 58 |
| 4.3.4 <i>Discusión del Resultado de la Investigación</i> ----- | 72 |
| 4.3.5 <i>Contestación a las Preguntas de Investigación con los Resultados</i> ----- | 73 |
| CAPÍTULO V ----- | 77 |
| Modelo de Gestión Financiera por Procesos para la UEMPRENDE EP. ----- | 77 |
| 5.1 Estructuración de los Procesos Financieros ----- | 78 |
| 5.1.1 <i>Estructura Organizacional de la Gestión Financiera</i> ----- | 80 |
| 5.1.2 <i>Funciones de los Procesos de Gestión Financiera</i> ----- | 81 |
| 5.1.3 <i>Caracterización, Diagramación De Los Procesos Financieros</i> ----- | 86 |
| CAPITULO VI ----- | 144 |
| Conclusiones y Recomendaciones ----- | 144 |
| Conclusiones----- | 144 |
| Recomendaciones----- | 145 |
| Referencias Bibliográficas ----- | 146 |
| Anexos ----- | 150 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 1 Símbolos de la norma ANSI para elaborar flujogramas</i> | 30 |
| <i>Tabla 2 Cuestionario de evaluación del sistema de control interno COSO I aplicado al Director Financiero de la UEMPRENDE EP</i> | 49 |
| <i>Tabla 3 Nivel de confianza y riesgo</i> | 52 |
| <i>Tabla 4 Resumen de evaluación de los cinco componentes</i> | 52 |
| <i>Tabla 5 Matriz FODA de la Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP</i> | 54 |
| <i>Tabla 6 Matriz de Factores Internos</i> | 56 |
| <i>Tabla 7 Matriz de factores externos</i> | 57 |
| <i>Tabla 8 Estado de Situación Financiera de la UEMPRENDE EP al 31 de diciembre del 2020-2021</i> | 58 |
| <i>Tabla 9 Estructura del activo total</i> | 59 |
| <i>Tabla 10 Estructura del pasivo</i> | 61 |
| <i>Tabla 11 Estructura del patrimonio</i> | 62 |
| <i>Tabla 12 Indicador de liquidez</i> | 64 |
| <i>Tabla 13 Razón de endeudamiento</i> | 64 |
| <i>Tabla 14 Razón de apalancamiento</i> | 65 |
| <i>Tabla 15 Escalas de semaforización</i> | 67 |
| <i>Tabla 16 Indicadores de gestión de presupuesto</i> | 68 |
| <i>Tabla 17 Indicadores de gestión de tesorería</i> | 69 |
| <i>Tabla 18 Indicadores de gestión de contabilidad</i> | 70 |
| <i>Tabla 19 Descripción de los procesos financieros (catálogo de procesos financieros)</i> | 85 |
| <i>Tabla 20 Proceso: Elaboración de la proforma presupuestaria</i> | 87 |
| <i>Tabla 21 Proceso: Reformas al presupuesto</i> | 90 |
| <i>Tabla 22 Proceso: Ejecución del PAC</i> | 92 |
| <i>Tabla 23 Proceso: Ejecución presupuestaria</i> | 94 |
| <i>Tabla 24 Proceso: Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios</i> | 97 |
| <i>Tabla 25 Proceso: Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios</i> | 98 |
| <i>Tabla 26 Proceso: Elaboración de certificación presupuestaria</i> | 99 |
| <i>Tabla 27 Proceso: Gestión de cuentas por pagar</i> | 105 |
| <i>Tabla 28 Gestión de cuentas por cobrar</i> | 108 |
| <i>Tabla 29 Proceso: Registro de ingresos diarios</i> | 110 |
| <i>Tabla 30 Proceso: Pago de cajas chicas</i> | 112 |
| <i>Tabla 31 Proceso: Pago de fondos de rendir cuentas</i> | 114 |
| <i>Tabla 32 Proceso: Control, renovación y custodia de pólizas</i> | 117 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 33 Proceso: Elaboración de conciliaciones bancarias</i> | 119 |
| <i>Tabla 34 Proceso: Elaboración del flujo de caja</i> | 121 |
| <i>Tabla 35 Proceso: Creación, pago y reposición de fondos de caja chica</i> | 123 |
| <i>Tabla 36 Proceso: Elaboración y presentación de estados financieros</i> | 126 |
| <i>Tabla 37 Proceso: Pago por honorarios profesionales a capacitadores</i> | 129 |
| <i>Tabla 38 Proceso: Pago por deducibles a aseguradoras</i> | 131 |
| <i>Tabla 39 Proceso: Devolución de inscripciones y matriculas</i> | 133 |
| <i>Tabla 40 Proceso: Creación de fondos a rendir cuentas</i> | 135 |
| <i>Tabla 41 Proceso: Liquidación de fondos a rendir cuentas</i> | 137 |
| <i>Tabla 42 Proceso: Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas</i> | 140 |
| <i>Tabla 43 Proceso: Archivo de expedientes (egresos)</i> | 142 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 1 Mapa de procesos de la gestión financiera</i> ----- | 79 |
| <i>Figura 2 Estructura organizacional de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP</i> ----- | 80 |
| <i>Figura 3 Elaboración de la proforma presupuestaria</i> ----- | 89 |
| <i>Figura 4 Proceso: Reformas al presupuesto</i> ----- | 91 |
| <i>Figura 5 Proceso: Ejecución del PAC</i> ----- | 93 |
| <i>Figura 6 Proceso: Ejecución presupuestaria</i> ----- | 96 |
| <i>Figura 7 Proceso: Elaboración de certificación presupuestaria.</i> ----- | 100 |
| <i>Figura 8 Proceso: Gestión de cuentas por pagar</i> ----- | 107 |
| <i>Figura 9 Proceso: Gestión de cuentas por cobrar</i> ----- | 109 |
| <i>Figura 10 Proceso: Registro de ingresos diarios</i> ----- | 111 |
| <i>Figura 11 Proceso: Pago de cajas chicas</i> ----- | 113 |
| <i>Figura 12 Proceso: Pago de fondos de rendir cuentas</i> ----- | 116 |
| <i>Figura 13 Proceso: Control, renovación y custodia de pólizas</i> ----- | 118 |
| <i>Figura 14 Proceso: Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales</i> ----- | 120 |
| <i>Figura 15 Proceso: Elaboración del flujo de caja</i> ----- | 122 |
| <i>Figura 16 Proceso: Creación, pago y reposición de fondos</i> ----- | 125 |
| <i>Figura 17 Proceso: Elaboración y presentación de estados financieros</i> ----- | 128 |
| <i>Figura 18 Proceso: Pago por honorarios profesionales a capacitadores</i> ----- | 130 |
| <i>Figura 19 Proceso: Pago por deducibles a aseguradoras</i> ----- | 132 |
| <i>Figura 20 Proceso: Devolución de inscripciones y matrículas</i> ----- | 134 |
| <i>Figura 21 Proceso: Creación de fondos a rendir cuentas</i> ----- | 137 |
| <i>Figura 22 Proceso: Liquidación de fondos a rendir cuentas</i> ----- | 139 |
| <i>Figura 23 Proceso: Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas</i> ----- | 141 |
| <i>Figura 24 Proceso: Archivo de expedientes (egresos)</i> ----- | 143 |

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN
DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN
PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPRENDE EP DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**

RESUMEN

Autor: Evelin Gabriela Imbaquingo Simbaña

Tutor: MSc. Dolores del Rocío Espinoza G.

Año: 2023

Palabra Claves: modelo – gestión -procesos – indicadores

La presente investigación plantea el diseño de un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Empresa Pública La UEmprende EP de la Universidad Técnica del Norte; su principal propósito es aportar con una herramienta de gestión que apoye al fortalecimiento de sus áreas. Se utilizó la técnica de la entrevista para recolectar información, para diagnosticar la gestión financiera de la empresa, y construir la matriz FODA, además se aplicaron las técnicas de la observación y revisión documental del manual de funciones de la empresa (hoja de trabajo); fue viable el levantamiento de los procesos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, así como su diagramación. Del análisis de los procesos e indicadores de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, a través de los estados de situación financiera 2020-2021, se determina que los activos totales y el patrimonio se incrementaron, los pasivos disminuyeron. Los indicadores de gestión financiera determinan un índice de liquidez aceptable, el índice de endeudamiento se disminuyó en el periodo 2021. El modelo de gestión por procesos propuesto se fundamentó en las normas legales y técnicas vigentes, mediante el cual se caracterizaron y diagramaron los procesos de presupuesto, tesorería y contabilidad, de manera que interactúen y contribuyan al direccionamiento estratégico y operativo del área financiera de la UEMPRENDE EP.

**FACULTAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN
DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“FINANCIAL MANAGEMENT MODEL WITHIN A PROCESSBASED APPROACH FOR
THE FINANCIAL MANAGEMENT OF “LA UEMPRENDE EP” - TECNICA DEL
NORTE UNIVERSITY**

ABSTRACT

Autor: Evelin Gabriela Imbaquingo Simbaña

Tutor: MSc. Dolores del Rocío Espinoza G.

Año: 2023

Keywords: model, management, processes, indicators

This research proposes the design of a financial management model with a process-based approach for the Public Company La "UEmprende EP" of the "Universidad Técnica del Norte;" Its purpose is to provide a key management instrument that promotes the creation, adaptation, innovation and strengthening of departmental capacities. For the collection of information, the interview technique was mainly used, through which an evaluation of the current situation of the company was carried out, this information served as a starting point for the elaboration of the FODA matrix; and with the application of the observation technique it was possible to survey the financial processes of the Budget, Accounting and Treasury sections, as well as their diagramming. As part of the proposal, management indicators were made that contribute to the continuous improvement of the processes of the entire company. The "UEmprende EP" of the "UTN" will directly benefit from the results obtained, this model conforms to the Technical Standard of Administration by Processes, to the Government by Results Methodology, which will allow strengthening internal control, the application of legal, technical, and regulatory provisions in force that regulate the financial management of public companies. to achieve the objectives and goals under the principles of effectiveness and efficiency.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es desarrollar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Empresa Pública la UEMPRENDE EP de la Universidad Técnica del Norte, que permita la evaluación permanente y mejora continua, para alcanzar la eficacia y eficiencia en el uso de sus recursos humanos, económicos, financieros. Esta investigación tiene los siguientes capítulos:

El capítulo I, contiene el problema, su contextualización, las causas y consecuencias, antecedentes, objetivos de la investigación y la justificación.

El capítulo II, está estructurado por el marco teórico, en el que contiene conceptualizaciones teóricas de las variables objeto de estudio, categorías específicas para disponer de información lógica y coherente, y el marco legal pertinente a aspectos de gestión financiera de las empresas públicas.

El capítulo III, contiene el marco metodológico en el que se describe el área de estudio, el enfoque y tipo de investigación, las técnicas de recolección de información, los instrumentos para la obtención de datos, la población y las consideraciones bioéticas.

El capítulo IV, está compuesto por los resultados y discusión del diagnóstico de la situación financiera de la UEMPRENDE EP, la evaluación administrativa, financiera, a través de indicadores de gestión de los periodos fiscales 2020 – 2021.

El capítulo V, plantea el modelo de gestión financiera por procesos para la UEMPRENDE EP, para guiar el correcto manejo de sus procesos, a través de la diagramación de sus actividades, articulados a la Norma Técnica de Administración por Procesos y Gobierno por Resultados.

CAPÍTULO I

Problema

1.1. Problema de Investigación

La empresa pública UEMPRENDE EP, está constituida como un eje estratégico independiente y autónomo de la Universidad Técnica del Norte, con el fin de contribuir al desarrollo del país a través de la prestación de servicios, diseño de proyectos, consultorías, construcción de infraestructura y provisión de bienes en el campo socio cultural, económico, productivo, ambiental y político institucional, como aporte para el bienestar colectivo. (LA UEMPRENDE, 2018).

De la información preliminar obtenida de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, se establece que actualmente disponen de la estructura organizacional por procesos, pero no cuentan con el levantamiento y diagramación de los procesos financieros que es el problema central que tiene esta institución, lo que ocasiona efectos en las actividades, la administración de los recursos financieros, la planificación, seguimiento y análisis.

De esta manera se determina que actualmente no disponen de procedimientos de control documentados que estén articulados a las Normas de Control Interno, emitido por la Contraloría General del Estado, que asegure la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de la UEMPRENDE EP orientados al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Según el Título VI del Régimen Económico y Financiamiento en el Art. 38 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, determina que el patrimonio de las empresas

públicas son todas las acciones participantes, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que tienen estas instituciones. El Art. 39.- Excedentes, señala que las empresas públicas deben propender que a través de las actividades económicas que realicen generen excedentes o superávit, los que servirán para el cumplimiento de los fines y objetivos estratégicos y operativos, finalidades que se puede obtener a través del modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la UEMPRENDE EP.

1.2. Antecedentes

(Murillo Mora, M. y Reyes Espinoza, 2018), aportan que un modelo de gestión financiera en una entidad es el conjunto de políticas, procedimientos de acuerdo a las leyes, normativas y procedimientos de la actividad contable, financiera y presupuestaria.

En nuestro país en el año 2010, se han desarrollado investigaciones acerca del modelo de gestión financiera participativa en las instituciones de los Gobiernos Municipales Ecuatorianos; con el fin de promover el desarrollo sirviendo a los intereses mayoritarios o a pequeños grupos de interés, de continuar y avanzar en el combate a la pobreza y en el aprovechamiento minoritario de los recursos públicos (Andrade, 2010).

Otras empresas públicas en las cuales se ha implementado dicho modelo de gestión con enfoque en procesos en el año 2018, es la Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería de la Universidad Técnica de Manabí, en la cual tuvo como objetivo principal establecer actividades que permitan optimizar el uso de fondos públicos. Para ello, se emplearon una serie de métodos entre los que se hallan el histórico-

lógico, el enfoque sistémico, el análisis documental, la observación participante y las entrevistas (Murillo Mora, M. y Reyes Espinoza, 2018).

Para el año 2018, también se desarrolló un modelo de gestión financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, el cual permite tomar medidas de control y adoptar nuevas estrategias para mejorar la recaudación y recuperación de las cuentas pendientes de cobro (Samaniego, 2018).

1.3. Objetivos de la Investigación

General

Desarrollar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Empresa Pública La UEMPRENDE EP de la Universidad Técnica Del Norte.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP
2. Analizar los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP.
3. Diseñar el modelo de gestión financiera por procesos para la Empresa Pública La UEmprende EP.

1.4. Justificación

El modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos permitirá definir procedimientos de control de acuerdo a la normativa emitida en cumplimiento de las disposiciones que constan en los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 303, numeral 8, literal a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y el numeral 1.1.2 Modelo de gestión financiera de la Normativa del Sistema de Administración Financiera, en el que establece que las atribuciones de las unidades de administración financiera son facilitar la estructuración de los ingresos, costos y gastos en forma programada y disponer de procedimientos de evaluación de la gestión presupuestaria.

Así también servirá como soporte para que los procesos se efectúen de manera correcta, sean manejables y entendibles para la presentación de información, cuando los organismos de control gubernamental lo requieran; ya sea por parte de la Contraloría General del Estado o de ser el caso por firmas auditorías externas.

La UEMPRENDE EP en su mapa de procesos establece los macro procesos adjetivos en los cuales están los procesos contables financieros de acuerdo a la Norma Técnica de Gestión de Procesos emitida en el Registro Oficial 501 en julio 2011, e interactúa con el Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador, en el que determina que los servicios públicos se rigen por los principios de eficacia, eficiencia, jerarquía, planificación, transparencia y evaluación, así como en el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público, en el que establece que las entidades públicas deben formular políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento

de la administración de sus recursos económicos, financieros, humanos, tecnológicos y materiales.

Con esto se justifica la formulación de los procedimientos de la UEMPRENDE EP, viabilizando en forma óptima la coordinación de la administración financiera de esta institución, con la debida aplicación de políticas, directrices, normas y disponer de información razonable con oportunidad, forma y contenido para la toma de decisiones de la gerencia y el directorio de esta institución.

Los beneficios que aportará el modelo de gestión financiera con el enfoque de procesos a la UEMPRENDE EP es disponer en forma documentada los procesos y procedimientos financieros, efectuando las actividades en forma sistemática, siguiendo un ciclo de mejora continua que implicará la medición, análisis y control de estos procedimientos, en concordancia con la planificación de la institución y la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida el 29 de noviembre del 2012 por la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación de la Administración Pública Central, asegurando que la provisión de los servicios y productos que oferta la UEMPRENDE EP, están acordes con la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Art. 2, numeral 3, donde se señala que estas instituciones tiene autonomía económica, financiera, administrativa y su gestión debe estar de acuerdo a los principios y normativas previstas en la Constitución y demás leyes vigentes.

El desarrollo de esta investigación se adhiere al objetivo N° 8 de Desarrollo Sustentable que menciona “*Trabajo decente y crecimiento económico*” que propone la Organización de las Naciones Unidas y se encuentra enmarcado en la línea nueve de

investigación de la UTN, que señala lo siguiente: “la gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico a través de la unidad de titulación, informe de investigación”.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Gestión Financiera

Entre los subsistemas de la gestión financiera se encuentran: el presupuesto, la tesorería, contabilidad, control físico de bienes, deuda pública, los que están regidos por principios y normas técnicas destinadas a posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos, de la cual se generan los adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas (Ramírez & Calderón, 2020). La gestión financiera en las entidades públicas tiene como finalidad principal la administración de los recursos públicos, con el propósito de usar en forma eficiente y eficaz para asegurar la economía en las operaciones y la transparencia de la información.

En el Ecuador este procedimiento de gestión financiera se realizará de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), basado en la Normativa del Sistema Nacional de Fianzas Públicas (SINFIP) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

El Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP), establece los lineamientos para organizar, normar y vincular el manejo de los recursos del sector público, regulando la aplicación para garantizar el empleo en las diferentes programaciones de las entidades públicas. Sus responsables actuarán de manera coordinada y articulada a fin de propiciar el funcionamiento integrado del Sistema (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

En cuanto al presupuesto de las entidades públicas para el ejercicio de sus competencias

estarán articuladas al plan nacional de desarrollo vigente, la programación presupuestaria cuatrianual que es obligatorio para el sector público, el Plan Operativo Anual (POA) y otros instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas (Zela, 2020).

Para realizar una óptima gestión financiera es pertinente considerar los aspectos técnicos del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, el cual establece un conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros, con el objeto de gestionar de forma programada sus ingresos operativos y no operativos, costos y gastos, financiamiento, interactuando con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y las Normas Contables vigentes (Montaño & López, 2020).

1.1.2 Tipos de Modelos de Gestión

Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera según Terrazas (2018), es una eficaz herramienta de ayuda para la toma de decisiones de manera sistémica y metodológica que permite realizar diferentes tipos de análisis en la organización, permitiendo planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados, así también, Córdoba (2012) afirma lo antes mencionado aportando que, esta gestión se encarga de estudiar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, con lo cual se logra elevar el valor de la empresa para operar al menor costo posible y con las mejores condiciones.

Por lo tanto; Pérez (2015) concluye que la gestión financiera debe contribuir y fomentar en sentido positivo el crecimiento rentable de una organización basado en la formulación

de objetivos y políticas para asegurar la sostenibilidad de la operatividad a través del tiempo.

Para Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) el objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es manejar con eficiencia y eficacia una organización, ya que se trata de brindar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso de la administración y la asignación de los recursos financieros, compartiendo el mismo criterio con Chonillo y Sánchez (2018), quienes argumentan adicionalmente que el objetivo implica que los altos directivos, accionistas, inversionistas y dueños, deben enfocarse en el incremento de la riqueza en la compañía en la cual se desempeñan, lo cual involucra a estrategias y directrices para alcanzar los objetivos empresariales, los mismos que pueden ser aplicados en empresas, negocios privados, a su vez como en la administración pública.

Modelo de gestión por procesos

Zaratiegui (2011) contribuye que los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total; estos procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos para gestionar y mejorar cada uno de ellos, considerándose actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y convirtiéndose en la base estructural de un número creciente de empresas.

Perez (2010) aporta que los argumentos más relevantes para sustentar la gestión por procesos es la calidad y la empresa ya que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave y argumenta acerca del modelo de gestión basada en los procesos, el mismo que se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores,

accionistas, empleados, sociedad.

Según Zaratiegui (2011) este tipo de modelo administrativo operativo permite la sistematización de las actividades, a través de la caracterización y diagramación de los procesos mejorando el índice de desempeño de la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

Hernández (2012) además menciona que la gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos, y posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto interrelacionado; ayudando así a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las organizaciones (Martínez y Cegarra 2014).

1.1.3 Enfoque basado en Procesos

El enfoque basado en procesos es uno de los principios fundamentales de la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de implementar y mejorar la eficacia y eficiencia, aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos (Secretaría Central de ISO, 2015). La gestión por procesos en las instituciones tiene importancia enfatizando lo siguiente:

- La comprensión y cumplimiento de los requisitos de los bienes y servicios que oferta la organización a sus clientes o usuarios.
- La necesidad de considerar los procesos en términos de aportar valor a los recursos humanos, materiales, económicos, financieros de las organizaciones.

- Implementar y mantener sistemas de medición a través de indicadores definidos para cada proceso.
- Obtener resultados de desempeño y eficacia de las actividades operativas, administrativas y financieras en las organizaciones.
- Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas (Panchillo, Guivar, & Heredia, 2020).

Proceso

Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que siguen una secuencia lógica, y requieren de entradas y salidas para satisfacer a clientes internos, externos y partes interesadas, de acuerdo con la misión y visión de una organización. Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado y es aplicable en distintos ámbitos de una empresa independientemente de su naturaleza, tamaño y actividad económica. (Muñoz, 2018).

Un proceso es una serie de operaciones realizadas mediante una secuencia lógica para obtener un fin determinado a nivel interno y externo de las empresas y alcanzar más eficiencia en las actividades y los recursos, que por su amplitud puede ser aplicado a cualquier organización.

Importancia de los procesos

La formulación de los procesos en las empresas se convierte en herramientas fundamentales de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, permitiendo formular políticas y objetivos para alcanzar una mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de las empresas (Salazar & Prado, 2019). Con la implementación de los procesos se establecen métodos para medir su eficacia y eficiencia, determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas aplicando el

principio de mejora continua (Salimbeni, 2019).

La estructuración de los procesos establece las entradas, salidas, clientes o usuarios de cada uno de ellos y permite fortalecer el control, a través de los indicadores definidos para cada uno de estos, para estandarizar las actividades y alcanzar el óptimo desempeño del personal y resultados de la institución.

Tipo de procesos

Según la clasificación general de gestión por procesos es la siguiente:

- **Procesos estratégicos.** Son los que permiten desplegar la estrategia en la organización, generalmente lo realiza la alta dirección y se encuentra completamente involucrado con los otros procesos para operar eficazmente. En el sector público los procesos estratégicos toman el nombre de procesos gobernantes, con la finalidad de mantener las políticas de la organización y el cumplimiento de sus objetivos, asegurando un sistema de gestión eficaz y eficiente.
- **Procesos generadores de valor.** También conocidos como agregadores de valor o simplemente de producción y están directamente relacionados con la generación de bienes o servicios de acuerdo con las expectativas y necesidades de sus clientes o usuarios. Son los que hacen cumplir la misión de la empresa, en el sector público se denominan procesos sustantivos.
- **Procesos de apoyo.** Son los procedimientos que interactúan con los procesos directivos y agregados de valor, generalmente corresponden a esta clasificación: contabilidad, finanzas, control interno, auditoría, gestión de talento humano, marketing, compras, mantenimiento, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente

y otras unidades organizacionales de las empresas. En el sector público este tipo de procesos se conoce como adjetivos (Galán, 2017).

Mapa de procesos

Es un esquema gráfico que representa las formas interrelacionadas de los macroprocesos estratégicos, generadores de valor y apoyo, también se define como una herramienta de utilidad en las organizaciones para mejorar el funcionamiento y desempeño de sus procesos, actividades, el uso de sus recursos con propósitos estratégicos corporativos (Coaguila, 2017).

El mapa de procesos o cadena de valor permite la representación de las actividades agrupadas en los bloques estratégicos, agregados de valor y apoyo, para conseguir y prestar los servicios o bienes de un negocio, a la vez que permite su representación, interrelaciones de las actividades en función de la estructura organizacional de las empresas.

Procesos financieros

En la gestión financiera sus procesos son relevantes, para dar una sólida conformación de políticas, actividades para optimizar los recursos de las empresas, a través de herramienta, metodologías para medir, mejorar y optimizar el control y la ejecución financiera e implementar estrategias en base a los objetivos acordes con la situación actual y los proyectos futuros de las empresas (Bastidas, 2020).

Estas actividades permiten disponer de información financiera de acuerdo a las normativas vigentes, establecen los registros de los recursos materiales, humanos, económicos, sus variaciones, mediciones, características de los hechos económicos, bajo los principios de relevancia, prudencia, comprensibilidad, oportunidad y comparabilidad.

Levantamiento de los procesos

Para levantar los procesos, se definen lineamientos técnicos con la finalidad de lograr

uniformidad en el contenido de los mismos, así como la documentación en aspectos de terminología, su estructura documental y presentación, para lo cual se establece un marco de referencia metodológico (Pilaguano & Arellano, 2021).

El levantamiento de los procesos generalmente se hace en el sitio con el personal o talento humano que tiene relación directa con los mismos, a fin de tener un consenso en la estructuración de las actividades, las disposiciones, las entradas y salidas de cada uno de estos, diagramación y documentación respectiva.

Estructura del proceso

La estructura del proceso debe establecer las entradas o insumos al proceso que es un proveedor interno o externo de la institución. En ocasiones las entradas son requisitos fundamentales para la realización de un bien o servicio. Las salidas pueden ser productos o servicios o partes de estas con valor agregado ejecutado en el proceso (Peñañiel, 2020).

La estructura del proceso asegura un sistema para el control del desempeño y la mejora continua de las actividades estratégicas, generadoras de valor y apoyo de la institución, establece los mecanismos para asegurar el mejor desempeño del uso de los recursos incorporando los beneficios a la institución y a sus usuarios.

Definición de roles

La definición de los roles y las responsabilidades para la administración y ejecución de los procesos permite una administración de las actividades asegurando la asignación de los responsables de cada una de estas y definir oportunidades de acciones correctivas ante la presencia de puntos críticos del proceso (Coaguila, 2017). Es importante establecer el líder técnico del proceso para que realice el asesoramiento y la supervisión de los componentes técnicos del mismo e involucrar al personal que tiene relación directa e indirecta con la ejecución del proceso.

Los ejecutores del proceso son los responsables de realizar las actividades definidas en el mismo, participar activamente en las reuniones y talleres de los procesos, detectar y respaldar el cambio de actividades que son consideradas como nudos críticos para ofrecer una retroalimentación y una mejora continua en los mismos (Muñoz, 2018).

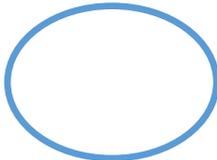
Diagramación de los procesos

Es necesario definir las actividades, la secuencia lógica de las mismas, de manera que se asegure el uso óptimo de los recursos y el personal disponga en forma documentada de sus actividades de acuerdo con las normas técnicas. Para el registro del proceso se utiliza representaciones gráficas, definiendo su orden y sus interrelaciones, a través de símbolos gráficos que proporcionan una mayor visualización del funcionamiento del proceso en forma visual y descriptiva (Panchillo, Guivar, & Heredia, 2020).

La identificación detallada de las actividades de los procesos es importante para una correcta difusión y diagramación y lograr una efectiva graficación. Para el levantamiento de la información de las actividades es necesario realizar en el sitio del proceso, con las personas que conocen y forman parte de este y en base a sus conocimientos y experiencias esclarecer, identificar y determinar su secuencia lógica para graficar en el diagrama de flujo del proceso (Galán, 2017).

La diagramación de los procesos aclara el flujo de las operaciones y es una herramienta que ayuda al talento humano a desarrollar mayores desempeños en sus jornadas de trabajo y una mejor gestión empresarial integral. Para la diagramación existen normativas como la ANSI, ISO, que son las más aplicables (Guzmán, 2019). La simbología utilizada con mayor frecuencia en la diagramación de los procesos es la siguiente:

Tabla 1 Símbolos de la norma ANSI para elaborar flujogramas

| Símbolo | Descripción |
|---|--|
|  | Inicio o término. Determina el inicio o fin de un proceso. |
|  | Actividad. Representa las actividades del proceso |
|  | Documento. Simboliza los documentos que se realizan en el proceso. |
|  | Decisión o alternativa. Señala la toma de decisiones entre las actividades. |
|  | Archivo. Identifica el momento en que se realiza el archivo en el proceso. |
|  | Conector de página. Señala la conexión del proceso cuando pasa a otra hoja. |
|  | Conector. Es el conector de una parte del diagrama con otra del mismo. |

Fuente: (Guzmán, 2019)

1.1.4 Unidades del Área Financiera

Contabilidad

Según (Galindo F., 2015), es una técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que

produce sistemática y estructuradamente información financiera.

Contabilidad Gubernamental

El COPLAFIP ASAMBLEA NACIONAL, (2012) determina que la contabilidad constituye el registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos. El proceso contable inicia con los registros contables y culmina en la elaboración y presentación de los estados financieros. A nivel de Gobierno central el proceso contable incluye la centralización, consolidación y la interpretación de la información. Este proceso además está fundamentado en los principios, normas, métodos y procedimientos contables.

Según (Galindo F., 2015) es el conjunto de normas, criterios para el diseño, mantenimiento de la documentación y registros contables asegurando que la información guarde los principios de claridad, pertinencia, confiabilidad, integridad y oportunidad. Su objetivo es proporcionar información destinada al control y evaluación de la eficacia de los entes públicos.

Principios contables

Según (Reyes Reinoso, 2019), son un conjunto de normas que cualquier negocio debe seguir en su contabilidad. A continuación, se detallan los principios contables, según el (Sistema Nacional de Finanzas Públicas- SINFIP 2021).

- **Devengado.** – es el procedimiento y las acciones para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la institución para proceder al pago respectivo.
- **Asociación contable presupuestaria.** – corresponde a la determinación de la planificación y disponibilidad de los ingresos corrientes y no corrientes, costos y gastos coherente con el escenario fiscal esperado.

- **Medición económica.** – son los distintos indicadores que permiten evaluar la ejecución presupuestaria en un periodo de tiempo en una institución.
- **Hecho económico.** – transacciones económicas que realiza una institución durante un periodo fiscal.
- **Igualdad contable.** – son los recursos en activos que tiene una empresa y que son igual a los recursos propios y los acreditados por terceros.
- **Realización.** - en contabilidad gubernamental constituye el nexo que permite vincular la aplicación de sus presupuestos en los programas del plan operativo anual.
- **Relevancia.** – es el conjunto de datos que permiten expresar, analizar la información financiera de una institución.
- **Representación fiel.** – es la diferente información expresada en estados financieros en forma objetiva y pertinente.
- **Prudencia.** – son los principios legales, normativos y éticos que deben tener las organizaciones para ejecutar sus presupuestos.
- **Importancia relativa.** – es la información financiera en forma confiable y oportuna para efectuar las verificaciones mediante exámenes especiales o auditorías.
- **Comprensibilidad.** – en la presentación de la información financiera de acuerdo a las necesidades de la institución.
- **Oportunidad.** – que se registren de acuerdo a las necesidades para sustentar la toma de decisiones económicas – financieras.
- **Comparabilidad.** – la información debe permitir realizar comparaciones de un periodo económico con la documentación de respaldo respectiva.
- **Verificabilidad.** – la información debe estar sustentada en las diferentes

documentaciones de soporte suficiente y pertinente.

Tesorería

Este componente es el responsable de gestionar todos los ingresos del presupuesto General del Estado a través de la implementación de una Cuenta Única del Tesoro desde donde se distribuyen los recursos a los distintos sectores del sector público para cubrir los gastos que planificaron respectivamente conforme al Plan Nacional de Desarrollo.

Trata sobre la administración y custodia de dineros y valores que ingresan por fuente del Estado o gestión propia a las cuentas de las instituciones públicas, que posteriormente serán destinados a cumplir las obligaciones legalmente exigibles que cada entidad contrajo. En el COPLAFIP se establece claramente que es deber de la tesorería velar por una administración eficiente, efectiva y transparente de los recursos financieros públicos ASAMBLEA NACIONAL, (2012).

Tiene como finalidad la gestión de la planificación de los gastos y costos de acuerdo, a las políticas y normas establecidas. Frente a ella, el cash management debe entenderse como un concepto más amplio, que la abarca, y además incluye la vertiente financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes, y de la gestión de compras y pagos a proveedores (López F., 2018).

Sistema de pagos y valores

Es el conjunto de procedimientos para el reconocimiento de los hechos económicos y realizar los pagos respectivos a los proveedores de servicios o bienes que según la programación anual de la institución lo requiere para el cumplimiento de sus objetivos y metas. El SCP está conformado por subsistemas, a continuación, se detalla el sistema utilizado: Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) Mecanismo que permite, a través del BCE y en el ámbito nacional, la transferencia electrónica de dinero entre cuentas, corrientes, ahorros, básicas, especiales,

tarjetas de crédito de clientes de entidades financieras diferentes (Banco Central del Ecuador, 2022).

Presupuesto

El componente de presupuesto contiene un conjunto de políticas, normas, procedimientos que deben ser aplicadas durante el ciclo presupuestario. Su rol es actuar como herramienta de apoyo para la ejecución de programas y proyectos a corto y mediano plazo, a través, de la adecuada asignación de recursos reflejados presupuesto de cada año. Como se dijo anteriormente, el presupuesto es el instrumento mediante el cual las instituciones del sector público prevén sus ingresos, gastos y financiamiento para la prestación de bienes y servicios a fin de cumplir los objetivos institucionales que se encuentran alineados a las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas (Código Orgánico de Finanzas Públicas COPLAFIP-ASAMBLEA NACIONAL, 2012).

Según el (Ministerio de Economía, 2018), el presupuesto general del Estado es un instrumento dinámico y como tal atraviesa diferentes fases o etapas, es decir, cumple un ciclo(principio- fin); a continuación de detalla cada una de las fases.

- **Programación.** – se efectúa sobre la base de un escenario presupuestario histórico, de acuerdo a las políticas definidas en la institución.
- **Formulación.** – es la elaboración estructuración de las proformas de presupuesto bajo principios estandarizados según catálogos y clasificatorios presupuestarios.
- **Aprobación.** – es el procedimiento mediante el cual los directivos revisan la validación, consistencia técnica, lineamientos del presupuesto estructurado.
- **Ejecución.** – son las actividades que permite ejecutar el presupuesto planificado en los distintos programas y proyectos definidos en el plan operativo anual. Para el

manejo del presupuesto se debe considerar el presupuesto inicial, codificado (inicial más reformas), comprometido, devengado y pagado.

- **Evaluación y seguimiento.** – son los mecanismos que permiten comparar los valores del presupuesto ejecutado o devengado en relación al modificado, de acuerdo a su cronograma establecido.
- **Clausura y liquidación.** – son los procedimientos que desarrollan las entidades para disponer en forma técnica y legal el cumplimiento de los compromisos y obligaciones efectuadas en un año fiscal, detallando la ejecución de los ingresos, costos, gastos según su naturaleza económica.

1.2 Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008), es la ley fundamental que suministra los lineamientos de todas las instituciones que forman parte del Estado. A continuación, se citan los artículos que justifican la presente investigación.

El **Art. 227** de la Constitución de la República del Ecuador (2008), señala que la administración pública y sus instituciones deben formular metodologías de gestión institucional bajo los principios de la eficacia, eficiencia, calidad, desconcentración, planificación y transparencia, con este sustento legal la gestión por procesos es una herramienta de la administración pública que entrega productos, bienes y servicios que satisfacen a las necesidades de la ciudadanía y la optimización de la eficacia y eficiencia de estos organismos.

Este artículo expresa que todas las instituciones que forman parte del sector público deben contar con herramientas que le permitan dar buen uso de los recursos públicos, apegados con

los principios que se mencionan en el anterior párrafo.

En el **Art. 294**, establece que la función ejecutiva y por tanto las entidades del sector público elaborarán cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual.

En concordancia a este artículo se entiende que todas las entidades que reciben recursos públicos; es decir del Estado tienen la obligatoriedad de formular sus presupuestos de acuerdo con los planes operativos anuales de forma cuatrimestral y en relación a los planes plurianuales formulados por cada entidad.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)

Son lineamientos de aplicación para la planificación y desarrollo de las finanzas públicas, de manera que contribuya al ejercicio de las políticas de asignación de recursos públicos y la gestión por resultados. Esta normativa permite articular y coordinar la gestión económica financiera de los organismos públicos con la planificación a nivel cantonal, provincial y nacional, y es de fiel cumplimiento para todas las entidades y organismos públicos.

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2012), manifiesta que es indispensable la aplicación de los procesos e instrumentos en el marco de las competencias de las entidades públicas. Art. 63 en su numeral 4 menciona: “Son obligaciones de las entidades del sector público: Contar con una unidad administrativa financierainstitucional responsable de la administración financiera”.

En este mismo artículo en el numeral 2.- Sostenibilidad fiscal, establece que las entidades deben tener la capacidad para generar ingresos, ejecutar sus gastos, el manejo financiero, mediante una aplicación coordinada en los procesos de planificación, evaluación de los recursos públicos de acuerdo a los lineamientos de la generación de ingresos y ejecución de gastos.

En el **Art. 6.- Responsabilidades conjuntas** define que las entidades del sector público deben realizar las programaciones de inversión en forma coordinada con otras instituciones de acuerdo a los programas y proyectos para que los recursos públicos sean ejecutados al servicio de la ciudadanía.

Dentro de la Norma del Sistema de Administración Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2021) en el numeral 1.1.2 modelo de gestión financiera, también establece que los organismos, entidades del gobierno central y entidades descentralizadas y autónomas, deben disponer de una unidad de administración financiera, con la finalidad de coordinar la programación y formulación del presupuesto, establecer la información financiera razonable, para ejercer un control de acuerdo a los criterios de la Contraloría General del Estado.

En el numeral 1.1.4 de esta misma normativa, establece que el sistema de administración financiera estará estructurado como un sistema integral, único y uniforme, que aplicará diferentes criterios técnicos establecidos, para obtener resultados contables y financieros en sus respectivos informes.

Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados

En la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados (2011) para las entidades del sector público del Ecuador en su **Art. 4.-** Gobierno por resultados señala que:

la aplicación permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales en los distintos niveles organizacionales a través de un seguimiento y control de los resultados obtenidos.

En el **Art. 5.-** El gobierno por resultados es una metodología de fiel cumplimiento para todas las entidades públicas para mejorar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos considerados prioritarios.

En el **Art. 6.-** define que el gobierno por resultados se sustenta en los planes estratégicos, los planes operativos, los objetivos, las estrategias, los indicadores, las metas, los riesgos y los procesos como una serie de tareas predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para el cliente interno o externo.

En la Normativa Técnica de Administración por Procesos para las Instituciones de la Administración Pública del Ecuador (2012), determina los lineamiento considerados para una mejora de la gestión pública, fortaleciendo el control, seguimiento y evaluación de los roles para la administración por procesos y en el Capítulo V de la mejora continua de los procesos institucionales establece los criterios de control y herramientas para alcanzar la mejora continua mediante las evaluaciones de acuerdo a los indicadores de gestión de cada proceso.

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, para Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, en función a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2019), están encaminadas a lograr una adecuada administración de los recursos públicos y el correcto funcionamiento de las entidades y organismos del Estado; así también este organismo regula el funcionamiento del sistema de control con la adaptación, expedición, aprobación y actualización de las normas de control interno a partir de este marco regulador, utilizando el marco integrado de control interno, con la finalidad de ayudar a las entidades públicas a lograr sus objetivos.

Estas normas se fundamentan en disposiciones, leyes y normativas que rigen para las entidades, organismos del sector público, personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, con la finalidad de proteger el patrimonio de las

organizaciones y el adecuado uso de los recursos públicos; la seguridad razonable de la información para alcanzar los objetivos de la institución generando ambientes de control óptimos, garantizando la confiabilidad del gasto público.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

La estructura del marco metodológico permitió definir la descripción del área de estudio que fue la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, el enfoque y tipo de investigación, el alcance, diseño, métodos de investigación, técnicas, análisis de la información y el procedimiento utilizado, es decir las fases de acuerdo con los objetivos específicos formulados.

3.1 Descripción del Área de Estudio

La investigación se realizó en la Empresa Pública La UEMPRENDE EP, creada mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario de la Universidad Técnica del Norte, el 28 de diciembre del año 2012; donde se expide la creación y constitución de la Empresa Pública "La UEMPRENDE EP" como una persona jurídica de derecho público con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Su principal servicio es ofertar consultorías y capacitación continua dirigido a la zona norte del país; para solucionar sus principales necesidades y así contribuyendo con el desarrollo social, cultural y económico de la zona y del país.

El área específica objeto de estudio fue la Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP que está conformada por las unidades de presupuesto, tesorería y contabilidad.

3.2 Enfoque y Tipo de Investigación

3.2.1 *Enfoque*

(DI Silvestre, 2015), menciona que los estudios mixtos se basan en una estrategia de investigación que permite combinar la metodología cualitativa y cuantitativa, denominada

multi métodos, métodos mixtos o triangulación metodológica.

(Hernández Sampieri, 2018), expresa que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Esta investigación aplicó el enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Desde el punto de vista cualitativo para el análisis de la entrevista que fue dirigida al personal de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, con la finalidad de establecer la necesidad de disponer de un modelo de gestión financiera, sustentado en la identificación de los factores internos: fortalezas y debilidades, y externos: oportunidades y amenazas; usando la hoja de trabajo para el levantamiento de información.

El enfoque cuantitativo se aplicó en el análisis de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, que permitió valorar los indicadores financieros y de gestión utilizando los criterios cuantitativos y de semaforización, midiendo indicadores de gestión de presupuesto, tesorería y contabilidad; así como también la aplicación del cuestionario de control interno basado en el COSO I.

3.2.2 Tipo de investigación

Se utilizó el tipo de investigación documental para estructurar las bases teóricas, científicas, con la finalidad de situar el problema y el resultado de los análisis dentro del conjunto de conocimientos existentes y orientar en general todo el proceso de investigación realizado. Este tipo de investigación se utilizó en la recopilación de información respecto

a los resultados de los procesos de presupuesto, tesorería y contabilidad de la UEMPRENDE EP. La investigación de campo se utilizó para levantar la información en forma directa en la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, con la finalidad de recopilar información respecto al diagnóstico situacional de la gestión.

3.2.3 Alcance

Según el aporte de (Hernández Sampieri R, 2014), plantea que el alcance descriptivo desea detallar las características importantes de grupos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a algún análisis. (Rusu, 2011) manifiesta que el método descriptivo tiene como objetivo especificar características, propiedades, rasgos del fenómeno analizado, sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes, describen hechos, situaciones, eventos, miden, evalúan, recolectan datos sobre las características del fenómeno analizado, se enfocan en mediciones/recolecciones de datos, de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables.

Según el alcance se aplicó la investigación de tipo descriptiva, que permitió analizar la información de la situación actual de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP. Con este tipo de investigación se procedió al análisis de los procesos e indicadores de la gestión financiera de esta institución, a través de indicadores financieros y de gestión de presupuesto, tesorería y contabilidad, describiendo en forma cualitativa y cuantitativa los respectivas ratios expresados en los resultados.

3.2.4 Diseño

La investigación de tipo no experimental, no puede influir sobre las constantes porque ya existen y permite realizar el análisis de acuerdo a las variables de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad; según aporta (Kerlinger E, 1979).

Se utilizó el diseño no experimental para determinar la situación actual de las variables objeto de estudio, a través del diagnóstico situacional de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP y la evaluación administrativa financiera a través de indicadores de gestión de presupuesto, tesorería y contabilidad.

Según (Ñaupas H., Mejía E., Novoa E., 2014), el diseño de investigación transversal se utiliza en investigaciones transversales, en vez de hacer un seguimiento de una variable, durante 5 o más años, se estudia esa variable simultáneamente en un solo año.

Es un estudio de tipo transversal porque la información del diagnóstico situacional de la gestión financiera y el análisis de los procesos e indicadores de gestión se realizó en un solo periodo de tiempo.

3.2.5 Métodos de Investigación

Deductivo

Con el método deductivo se analizó la información del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en lo que respecta al componente de presupuesto, tesorería y contabilidad y el Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en lo referente al ciclo presupuestario, e interrelacionar con la información del diagnóstico de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, así como en la evaluación administrativa financiera, a través de indicadores de gestión.

Inductivo

Con el método inductivo se analizaron los factores internos y externos de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP y la evaluación administrativa financiera a través de indicadores de gestión, interrelacionando con las bases teóricas, científicas, formuladas

en el marco teórico, para viabilizar un análisis sistémico y concreto de los resultados de esta investigación.

3.2.6 Técnicas

Entrevista

La técnica de la entrevista se aplicó al director de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, con la finalidad de recopilar información de la situación actual de esta dirección y definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta técnica se aplicó al personal de presupuesto, tesorería y contabilidad para obtener información de las actividades y estructurar los procesos financieros respectivos.

Ficha de trabajo

Para levantar la información secundaria se utilizó la técnica de revisión documental como instrumento (ficha de trabajo), para la recopilación de valores. Para el diseño del modelo de gestión financiera se aplicó el formato de caracterización de procesos, el formato para la diagramación de flujo, información que se obtuvo del personal de la unidad financiera de esta institución.

Cuestionario COSO I

Para levantar la información primaria referente a la evaluación del sistema de control interno de la UEMPRENDE EP, como parte del análisis de la gestión financiera se utilizó la técnica de aplicación del cuestionario de control interno al director de la dirección financiera de la institución, utilizando el enfoque COSO I determinado por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, seguimiento y 17 principios (controles claves), a través del cuestionario correspondiente.

3.2.7 *Análisis de la información*

Para el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas se utilizó los criterios para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, de esta manera se cumplió con el primer objetivo específico que es realizar el diagnóstico de la gestión financiera, sustentado en la matriz FODA.

3.3 Procedimiento de investigación

La presente investigación se ejecutará en tres fases para alcanzar los objetivos propuestos.

3.3.1 *Fase 1: Realizar un diagnóstico de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP.*

En esta primera fase de la investigación se procedió a levantar la información de la situación actual de la dirección financiera, a través de la entrevista aplicada al director y funcionarios de las secciones de presupuesto, tesorería y contabilidad de la UEMPRENDE EP, usando dos guías de entrevista, que permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo al análisis e interpretación de estos resultados. Se evaluó el sistema de control interno a través del cuestionario COSO I mediante cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, seguimiento y 17 principios (controles claves).

3.3.2 *Fase 2: Analizar los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP.*

Para el análisis de los procesos e indicadores de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, se analizó el estado de situación financiera 2020-2021, se definieron los indicadores o ratios financieros y de gestión más relevantes de: presupuesto, tesorería y contabilidad, para lo cual se consideró lo dispuesto en la Metodología de Gobierno por Resultados, en

el que determina los rangos y la semaforización (colores), según las categorías de la valoración cuantitativa de estos indicadores de gestión.

3.4 Consideraciones bioéticas

El manejo de la información guarda los principios de responsabilidad orientado a cumplir con el análisis y descripción de los diferentes componentes de la investigación, cumpliendo parámetros legales y normativos vigentes.

CAPÍTULO IV

Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

De acuerdo con la metodología seleccionada se recopiló la información necesaria que permitió conocer de forma directa la situación actual de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP.

Se utilizaron varias técnicas, entre ellas la entrevista, la cual permitió levantar información del personal que labora en las diferentes áreas la dirección financiera de la UEMPRENDE EP presupuesto, tesorería, contabilidad, donde se identificó la necesidad de la estructuración de un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos

La entrevista se enfocó hacia dos objetivos principales:

- a) La primera entrevista se aplicó, con la finalidad de recolectar información que permita determinar la situación actual de la gestión financiera con el propósito de disponer de un diagnóstico situacional usando la matriz FODA.
- b) La segunda entrevista fue aplicada, para conocer cómo se desarrollan actualmente los procesos financieros, con el objetivo de efectuar el levantamiento, caracterización y la diagramación respectiva a través de la gestión con enfoque en procesos que viabilice alcanzar resultados con los principios de eficacia, eficiencia en el manejo de los recursos de esta institución.

De los resultados de las entrevistas aplicadas al personal de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, se establece que esta unidad articula sus actividades alineadas al plan estratégico institucional de una manera empírica. Es decir que no tienen definido en forma documentada los procesos en las secciones: presupuesto, tesorería y contabilidad de la

dirección financiera, considerando que éstos son necesarios para aclarar, coordinar las acciones y alcanzar un mejor control de las operaciones en esta dirección. El Director de esta unidad considera que es necesario que se controle y se midan los procesos con criterios de evaluación permanente para obtener información razonable, que fortalezca la toma de decisiones y se alcance una mejora continua.

En lo referente a la disposición de indicadores de gestión como instrumentos para monitorear y administrar el desempeño de las metas alcanzadas en esta dirección, manifiesta que no se han establecido, ni aplicado indicadores para evaluar la gestión financiera, pero si considera que es importante su implementación para coadyuvar las metas de esta dirección en forma eficaz y eficiente, verificando su desempeño y que agregue valor a la toma de decisiones en esta dependencia.

El personal entrevistado manifiesta que, si tienen conocimiento de las funciones, responsabilidades y políticas de los puestos de trabajo, ya que la entidad dispone del manual de descripción y clasificación de puestos. En relación a la realización de reuniones para revisar los problemas y resultados de los procedimientos que se ejecutan en la dirección, consideran que es importante porque les permite identificar los problemas, causas, efectos y desarrollar lineamientos para mejorar los procedimientos que se aplican en las secciones de la dirección financiera.

En lo referente a la revisión periódica de los resultados de los indicadores de gestión manifestaron que no se realiza en forma anual o semestral, por lo que es importante establecer algunas ventajas que tiene la aplicación de indicadores de gestión como: mejorar la toma de decisiones, disponer de un conocimiento real sobre la eficacia y eficiencia de la gestión institucional.

4.1 Resultados Consolidados del Diagnóstico de la Gestión Financiera de la Empresa Pública La UEmprende EP a través de la aplicación de un cuestionario de control interno

Se procedió a la evaluación del sistema de control interno como un elemento fundamental en la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, considerando que el control interno es un proceso integral que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la institución. La evaluación se realizó basándose en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado en cuanto a los aspectos legales y normados que establecen los lineamientos de los entes de control, utilizando el enfoque COSO I que plantea cinco componentes interrelacionados y 17 principios (controles claves).

Tabla 2 Escala de evaluación

| Nivel de cumplimiento | Calificación (puntos) | Valoración (niveles) |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Si | 1 | Cumple |
| No | 0 | No cumple |

Tabla 3 Cuestionario de evaluación del sistema de control interno COSO I aplicado al Director Financiero de la UEMPRENDE EP

| No. | Preguntas | Cumplimiento | | Calificación |
|-----|---|--------------|----|--------------|
| | | Si | No | |
| | AMBIENTE DE CONTROL | | | |
| 1 | ¿La dirección financiera demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos? | X | | 1 |
| 2 | ¿Se muestra constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implementadas en la institución? | X | | 1 |
| 3 | ¿La dirección establece las líneas de responsabilidad en el sistema de control interno mostrando constantemente una actitud de apoyo? | X | | 1 |
| 4 | ¿La dirección establece instrucciones para que el personal se alinee a los objetivos de la organización? | X | | 1 |
| 5 | ¿La dirección ha definido los mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la institución? | | x | 0 |
| | Subtotal | | | 4 |
| | EVALUACIÓN DE RIESGOS | | | |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|----------|
| 6 | ¿La dirección y el personal han elaborado políticas y actividades de identificación de riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos de la institución? | | x | 0 |
| 7 | ¿La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles? | | x | 0 |
| 8 | ¿Se ha implementado metodologías para la valoración de los riesgos para estimar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden afectar al logro de sus objetivos? | | x | 0 |
| 9 | ¿Se establecen los aspectos de riesgo operacional: personas, procesos, sistemas de información y eventos externos? | | x | 0 |
| Subtotal | | | | 0 |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | |
| PRESUPUESTO | | | | |
| 10 | ¿ Existe control para asegurar el cumplimiento de cada fase del ciclo presupuestario, en base de las disposiciones legales y reglamentarias? | | x | 0 |
| 11 | ¿Se establecen procedimientos y acciones de control previo a asumir una obligación, para precautelar la adecuada ejecución del presupuesto? | x | | 1 |
| 12 | ¿La formulación del presupuesto está vinculada con los objetivos y actividades del Plan Operativo Anual en cuanto a la admiración de los recursos? | x | | 1 |
| CONTABILIDAD | | | | |
| 13 | ¿ Se aplica adecuadamente los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, para la preparación de la información financiera? | | x | 0 |
| 14 | ¿Se mantiene el archivo de contabilidad de manera adecuada, en orden cronológico y secuencial garantizando así la conservación y custodia de la documentación que respalda las transacciones financieras? | | x | 0 |
| 15 | ¿Los procesos contables proporcionan información financiera válida, oportuna y confiable que permita la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia? | | x | 0 |
| TESORERIA | | | | |
| 16 | ¿Los ingresos recaudados en efectivo son depositados de manera intacta según los plazos establecidos en las normas de control interno? | x | | 1 |
| 17 | ¿Se realiza de forma mensual la debida conciliación entre los saldos contables y bancarios para garantizar que sean correctos? | x | | 1 |
| 18 | ¿Se prevé el pago oportuno a los beneficiarios y proveedores de la empresa, con la finalidad de cubrir las obligaciones de manera ágil? | | x | 0 |
| 19 | ¿Se programa periódicamente la disponibilidad de los fondos y su adecuada utilización a través de la elaboración del flujo de caja? | x | | 1 |
| Subtotal | | | | 5 |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | |

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|-----------|
| 20 | ¿La organización obtiene y utiliza información relevante para apoyar el funcionamiento del control interno? | X | | 1 |
| 21 | ¿Los sistemas de información y comunicación tienen concordancia con los planes estratégicos y operativos ajustados a las características y necesidades de la institución? | X | | 1 |
| 22 | ¿La dirección comunica a los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno? | | x | 0 |
| Subtotal | | | | 2 |
| SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN | | | | |
| 23 | ¿Se han definido procedimientos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas que asegure la eficacia del sistema de control interno de cada una de las secciones? | | x | 0 |
| 24 | ¿Se realiza el seguimiento en forma continua de la ejecución del ciclo presupuestario en forma cuatrimestral? | x | | 1 |
| Subtotal | | | | 1 |
| Total general | | | | 12 |

Fuente: Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP
Elaborado por: La autora

4.2 Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno

De los resultados de la evaluación del sistema de control interno a través del enfoque COSO I en la UEMPRENDE EP, se determinó el nivel de confianza y el nivel de riesgo, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

Nivel de confianza

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

Donde:

CP= Porcentaje de confianza

CT = Calificación total

PT= Ponderación total

$$CP = \frac{12 * 100}{24}$$

CP= 50%

Tabla 4 Equivalencias de confianza y riesgo

| INTERVALOS | GRADO DE CONFIANZA | NIVEL DE RIESGO |
|-------------------|---------------------------|------------------------|
| 15-50% | BAJO | ALTO |
| 51-75% | MODERADO | MODERADO |
| 76-95% | ALTO | BAJO |

Fuente: (Manual de Auditoría Gubernamental)

La evaluación sistema de control interno de la UEMPRENDE EP, respecto a los cinco componentes y 17 controles claves del COSO I, se establece un grado de confianza del 50% que equivale a confianza “baja” y, por lo tanto, un nivel de riesgo “alto”. En cuanto a las actividades de control de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería se pudo evidenciar que no existen los suficientes controles a los procedimientos de dichas áreas; lo que ocasiona debilidades dentro de la dirección financiera en cuanto al control interno, obteniendo así un grado de confianza del 50%; que se encuentra dentro del intervalo 15-50%; lo que quiere decir que tiene un grado de confianza bajo, y el riesgo alto que tiene impacto en la consecución de los objetivos institucionales. El resumen de la evaluación de los cinco componentes es la siguiente:

Tabla 5 Resumen de evaluación de los cinco componentes

| COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN OBTENIDA | GRADO DE CONFIANZA CT*100/PT | NIVEL DE RIESGO |
|----------------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Ambiente de control | 5 | 4 | 80% | BAJO |
| Evaluación de riesgos | 4 | 0 | 0% | ALTO |
| Actividades de control | 10 | 5 | 50% | ALTO |
| Información y comunicación | 3 | 2 | 66.67% | MODERADO |
| Seguimiento y supervisión | 2 | 1 | 50% | ALTO |
| TOTAL | 24 | 12 | | |

Del componente ambiente de control se determina un grado de confianza del 80% que significa “alto” por lo tanto tiene un nivel de riesgo “bajo”; es decir, que el ambiente o entorno de control debe mantenerse fortalecido por la actitud asumida por la dirección y el resto de servidores de esta unidad en relación a la importancia del control interno. En cuanto al componente evaluación de riesgos los valores establecen un grado de confianza “bajo” y el nivel de riesgo “alto”; en cuanto a este componente es importante que el director financiero establezca los mecanismos necesarios para identificar y analizar los riesgos a los que está expuesta la organización para interferir en el logro de los objetivos.

De manera análoga el componente de actividades de control tiene un grado de confianza “bajo” y un nivel de riesgo “alto”, por lo que el director financiero y los funcionarios responsables del control interno deberán implementar políticas y procedimientos para mejorar el control de sus procesos y minimizar los riesgos para lograr la consecución de los objetivos de la institución.

Dentro del componente de información y comunicación, se tiene un grado de confianza “moderado” y un nivel de riesgo “moderado”, en este sentido este sistema debe aportar información pertinente y oportuna con el fin de que facilite al personal cumplir sus responsabilidades, permitiendo que el director financiero tome decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades y la presentación de información financiera confiable.

Y para finalizar el componente de seguimiento y supervisión tiene un grado de confianza “bajo”; por lo tanto, un nivel de riesgo “alto”, ante esta situación la dirección financiera con la finalidad de fortalecer este componente debe definir procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones cuatrimestrales para así asegurar la eficacia y eficiencia del sistema de control interno de la EP.

Los resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno aplicado a la Dirección Financiera de EP, logró determinar el grado de confianza de cada componente; los cuales impulsan a formular políticas y estrategias de gestión financiera para promover la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros para conseguir los objetivos estratégicos y operativos de la UEMPRENDE EP.

4.3 Matriz FODA

En base a la recopilación de la información obtenida de las entrevistas aplicadas al Director, así como al personal de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP; se estructuró la matriz FODA, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades (factores internos), las oportunidades y amenazas (factores externos), como una herramienta de diagnóstico de la situación de la empresa, y así dar inicio a la formulación del modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para esta dirección financiera.

Tabla 6 Matriz FODA de la Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP

| Fortalezas (I) | Debilidades (I) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un plan estratégico y se encuentra actualizado • Dispone de un manual de descripción y clasificación de puestos • Posee un sistema contable acorde a las necesidades de la dirección: GUBWIN • Conocimiento de las funciones de cada puesto de trabajo por parte del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • No se han definido en forma documentada los procesos en las áreas: presupuesto, tesorería y contabilidad • No tiene definido indicadores de gestión • No se ha socializado la planeación estratégica al personal de la dirección financiera • Desconocimiento de la normativa técnica de la gestión organizacional por procesos. |
| Oportunidades (E) | Amenazas (E) |

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal sobre la normativa vigente que brindan los organismos de control: Contraloría General del Estado y otros.• Expansión de nichos de mercado.• Inversiones en instituciones financieras para obtener mayor rentabilidad financiera.• Alianzas estratégicas con otras entidades para ofertar los servicios. | <ul style="list-style-type: none">• Organizaciones privadas que ofrecen servicios similares a la UEMPRENDE EP .• Posibles cambios de políticas financieras gubernamentales.• Posibles cambios en las normativas legales estatales.• Políticas de reducción presupuestaria que afecte la operatividad de la UTN-UEMPRENDE EP. |
|---|---|
-

4.3.1 Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir de la matriz FODA se evaluaron los factores internos: fortalezas y debilidades de la dirección financiera mediante los siguientes criterios:

- 1 = Debilidad importante (mayor)
- 2 = Debilidad menos importante (menor)
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Para su análisis se utilizó el siguiente procedimiento:

- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) a los factores críticos de éxito que expresa la importancia relativa del mismo, de forma que sumados sean 1.0.
- Se asignó una calificación de 1 a 4
- Se efectuó la multiplicación del peso de cada factor con su calificación asignada y se estableció ponderada de las fortalezas y debilidades. Para establecer el total

ponderado se sumó las calificaciones de cada factor en su conjunto.

Tabla 7 Matriz de Factores Internos

| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | | VALOR (0-1) | CALIFICACIÓN (1-4) | PESO PONDERADO |
|-------------------------|--|----------------|-----------------------|-------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| F1 | Cuenta con un plan estratégico actualizado | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F2 | Dispone de un manual de descripción y clasificación de puestos | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F3 | Posee un sistema contable acorde a las necesidades de la dirección: GUBWIN | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F4 | Conocimiento de directrices de los puestos de trabajo por parte del personal | 0,12 | 4 | 0,48 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | No se han definido en forma documentada los procesos en las secciones: presupuesto, tesorería y contabilidad | 0,13 | 1 | 0,13 |
| D2 | No tiene definido indicadores de gestión | 0,13 | 2 | 0,26 |
| D3 | No se ha dado a conocer la planeación estratégica al personal de la dirección financiera | 0,13 | 2 | 0,26 |
| D4 | Desconocimiento de la normativa técnica de la gestión organizacional por procesos | 0,13 | 2 | 0,26 |
| Total | | 1 | 23 | 2,83 |

De la valoración de los factores que se definen en la matriz EFI se obtiene un puntaje de 2.83, lo que determina que actualmente la dirección financiera de la UEMPRENDE EP tiene más fortalezas que debilidades, por lo que es importante establecer estrategias para potencializar estas capacidades que permitan alcanzar los principios de eficacia, eficiencia en el uso de sus recursos y la consecución de sus metas estratégicas y operativas, así como formular estrategias y actividades que permitan minimizar las debilidades, a través del enfoque basado

en procesos, con el propósito de asegurar la correcta y eficiente administración de sus recursos alineados a las normas de control interno propiciado un mejoramiento en los procedimientos de presupuesto, tesorería y contabilidad de esta entidad.

4.3.2 Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para valorar los factores externos de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, se utilizó los siguientes criterios:

- 1 = Amenaza importante (mayor)
- 2 = Amenaza menos importante (menor)
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad mayor

Al igual que la matriz EFI el procedimiento fue asignar un peso a los factores de 0.0 a 1.0, se les asignó una calificación de 1 a 4 y se procedió a obtener el peso o calificación ponderada, obteniéndose los valores que muestra la siguiente tabla:

Tabla 8 Matriz de factores externos

| | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | VALOR (0-1) | CALIFICACIÓN (1-4) | PESO PONDERADO |
|----------------------|---|----------------|-----------------------|-------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Capacitación al personal sobre la normativa vigente que brindan los organismos de control: Contraloría General del Estado y otros | 0,13 | 4 | 0,52 |
| O2 | Expansión de nichos de mercado: Cursos de odontología, enfermería, conducción | 0,13 | 4 | 0,52 |
| O3 | Inversiones en instituciones financieras para obtener mayor rentabilidad financiera | 0,13 | 4 | 0,52 |
| O4 | Alianzas estratégicas con otras entidades para ofertar los servicios | 0,13 | 4 | 0,52 |
| AMENAZAS | | | | |

| | | | | |
|--------------|--|----------|-----------|-------------|
| A1 | Organizaciones privadas que ofrecen servicios similares a la UEMPRENDE EP | 0,12 | 1 | 0,12 |
| A2 | Cambio de políticas en la gestión financiera que afecte a la UEMPRENDE EP | 0,12 | 1 | 0,12 |
| A3 | Posibles cambios en las normativas legales de la operatividad de la UEMPRENDE EP | 0,12 | 2 | 0,24 |
| A4 | Políticas de reducción presupuestaria que afecte la operatividad de la UEMPRENDE EP. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Total | | 1 | 21 | 2,68 |

De los valores de la calificación ponderada de los factores externos se establece que es de 2.68 puntos, lo que determina que en la dirección financiera de la UEMPRENDE EP existen más oportunidades que amenazas, por lo que es necesario generar estrategias de gestión financiera para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas en esta dirección financiera.

4.3.3 Análisis de los procesos e indicadores de la gestión financiera de la Empresa Pública La UEMPRENDE EP

Estado de situación financiera 2020-2021

El estado de situación financiera se analizó de acuerdo al método de análisis horizontal; el cual consiste en comparar estados financieros semejantes de dos o más periodos sucesivos; para evidenciar la existencia de variaciones (aumentos o disminuciones) de las cuentas entre los periodos fiscales 2020-2021.

Tabla 9 Estado de Situación Financiera de la UEMPRENDE EP al 31 de diciembre del 2020-2021

| CUENTA | DENOMINACIÓN | EJERCICIO VIGENTE 2020 | EJERCICIO VIGENTE 2021 |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | ACTIVO | | |
| | CORRIENTE | 834.213,99 | 1.486.106,00 |
| 111 | Efectivo y equivalente de efectivo | 372.920,04 | 1.451.920,61 |

| | | | |
|-------|--|---------------------|---------------------|
| 112 | Anticipo de fondos | 458.679,22 | 20.350,41 |
| 113 | Cuentas por cobrar | 0,20 | 0,00 |
| 131 | Inventarios para consumo corriente | 2.614,53 | 13.188,88 |
| 132 | Inventarios para producción | 0,00 | 646,10 |
| | ACTIVO NO CORRIENTE | 2.455.399,85 | 2.708.983,77 |
| | DEUDORES FINANCIEROS | 11.529,11 | 0,00 |
| 124 | DEUDORES FINANCIEROS | 11.529,11 | 0,00 |
| | OTROS ACTIVOS FINANCIEROS | 5.427,83 | 0,00 |
| 125 | Servicios y otros pagos diferidos | 5.427,83 | 0,00 |
| | INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN | 1.740.194,99 | 2.631.299,63 |
| 141 | Propiedad, planta y equipo de administración | 1.788.137,02 | 2.887.966,79 |
| 14199 | (-)Depreciación acumulada | 47.942,03 | 256.667,16 |
| | INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS | 698.247,92 | 77.684,14 |
| 135 | Inversiones en comercialización y distribución | 17.998,61 | 8.370,17 |
| 151 | Inversiones en obras en proceso | 15.149,71 | 7.163,67 |
| 15198 | (-)Aplicación a gastos de gestión | 39.101,42 | 6.457,04 |
| 152 | Inversiones en programa en ejecución | 6.123.360,46 | 2.646.354,38 |
| 15298 | (-)Aplicación a gastos de gestión | 5.419.159,44 | 2.572.880,45 |
| 15299 | (-)Depreciación acumulada bienes de inversión | | 4.866,59 |
| | TOTAL ACTIVOS | 3.289.613,84 | 4.195.089,77 |
| | PASIVOS | | |
| | CORRIENTE | | |
| 212 | Depósitos y fondos de terceros | 940.298,67 | 439.964,22 |
| 213 | Cuentas por pagar | 124.323,60 | 21.530,84 |
| | TOTAL PASIVOS | 1.064.622,27 | 461.495,06 |
| | PATRIMONIO | | |
| | PATRIMONIO ACUMULADO | 2.224.991,57 | 3.733.594,71 |
| 611 | Patrimonio publico | 1.679.139,63 | 2.793.975,82 |
| 61803 | Resultado del ejercicio vigente | 545.851,94 | 939.618,89 |
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 3.289.613,84 | 4.195.089,77 |

Fuente: Dirección financiera de la UEMPRENDE EP

Tabla 10 Estructura del activo total

| DENOMINACIÓN | 2020 | 2021 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Activos corrientes | 834.213,99 | 1.486.106,00 |
| Activos no corrientes | 2.455.399,85 | 2.708.983,77 |
| Total activos | 3.289.613,84 | 4.195.089,77 |

Fuente: Estado de Situación Financiera 2020-2021

La estructura del activo total en estos dos periodos 2020-2021 presenta las siguientes cifras de: \$3.289.613.84 en el año 2020, por activos corrientes se tiene un valor de \$834.213.99 que representa el 25.35%, y en activos no corrientes un monto de \$2.455.399.85 que significa el 74.65%. En el año 2021 los activos corrientes tienen un incremento importante y alcanzaron un monto de \$1.486.106 que representa el 35.42% del activo total y en activos no corriente se obtuvo un valor de \$2.708.983.77 que equivale al 64.58%.

Del análisis de estos dos periodos económicos se determina una diferencia de \$905.475.93 que equivale al 27.52%. Estos resultados permitieron argumentar que las cuentas de activos no corrientes en los dos periodos son más altas que los activos corrientes lo que significa menos vulnerabilidad desde el punto de vista de su estructura financiera, por la razón de que tiene más respaldo en comparación con su activo corriente, de manera que puede afrontar escenarios difíciles desde el punto de vista financiero.

(Arias, 2018) aporta que, los activos corrientes o circulante es aquel que está compuesto por efectivo y equivalente de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados y se encuentra en continuo movimiento, convirtiéndose en liquidez para la empresa; por otra parte los activos no corrientes o también denominados propiedad, planta y equipo, están determinados por la infraestructura que dispone la empresa, por el equipamiento, mobiliario que utiliza en sus procesos de producción y ventas y son considerados como recursos en el largo plazo (Bastidas, 2020).

La estabilidad financiera de una empresa tiene relación con los riesgos operativos y significa que son vulnerables como consecuencia de la combinación de la baja rentabilidad y elevado endeudamiento, es decir cuando una empresa tiene insuficientes capacidades para pagar sus costos financieros, puede calificarse como vulnerable para esa inversión y pone en peligro a

sus acreedores (Lupaca, 2021).

Del diagnóstico de los activos de la UEMPRENDE EP, se establece que el activo no corriente que actualmente dispone es un potencial financiero importante ya que son bienes que han sido adquiridos para realizar sus actividades de prestación de servicios, por lo que es importante el buen uso y control adecuado para minimizar amortizaciones y gastos de mantenimiento que estos activos generan.

Tabla 11 Estructura del pasivo

| DENOMINACIÓN | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|---------------------|-------------------|
| Depósitos y fondos de terceros | 940.298,67 | 439.964,22 |
| Cuentas por pagar | 124.323,60 | 21.530,84 |
| Total pasivos | 1.064.622,27 | 461.495,06 |

Fuente: Estado de Situación Financiera 2020-2021

Los valores del pasivo son en su 100% corrientes, lo que representan las obligaciones que tiene la institución virtualmente ineludible y que representa una disminución futura de beneficios económicos derivada de las operaciones incurridas en los dos periodos económicos. Es importante considerar que la disminución del total de pasivos del año 2021 en relación al año 2020, se debe principalmente a una gestión financiera que ha cumplido con las cuentas por pagar en los tiempos planificados, utilizando estimaciones fiables del importe de las obligaciones o cuantías de los desembolsos realizados, de manera que se puede evidenciar un óptimo grado de certeza en el cumplimiento de dichas cuentas en este periodo fiscal.

La Gerencia y al Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP desarrollará acciones de acuerdo a la Norma de Control Interno 403-10 “Cumplimiento de obligaciones” de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado; la cual menciona que: *las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas*

establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas. Dichas acciones tendrán la finalidad de mantener un adecuado control de las mismas, equilibrar el índice de vencimiento de las obligaciones de pago para que sean cancelados los haberes en forma oportuna.

Para llevar un control adecuado de los pasivos es oportuno la aplicación de la Norma de Control Interno 404-06 “Contabilidad de la deuda pública” en la que señala que se dispondrá de un adecuado sistema de contabilidad gubernamental para proporcionar información gerencial de los pasivos corrientes y de largo plazo que tiene la UEMPRENDE EP para permitir el registro de las operaciones de endeudamiento, asegurar la preparación de la información financiera en forma oportuna y confiable. Según esta cláusula determina que un sistema de contabilidad adecuado, constituye un elemento necesario para disponer de información válida y confiable sobre la deuda pública. El proceso contable de las operaciones de endeudamiento público, tendrá un diseño apropiado a las características y necesidades de estas operaciones, que permita el registro actualizado de la deuda, asegurando que la información pueda incluirse en la base de los datos financieros del sistema de contabilidad gubernamental.

Tabla 12 Estructura del patrimonio

| DENOMINACIÓN | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| Patrimonio público | 1.679.139,63 | 2.793.975,82 |
| Resultado del ejercicio vigente | 545.851,94 | 939.618,89 |
| Total patrimonio | 2.224.991,57 | 3.733.594,71 |

Fuente: Estado de Situación Financiera 2020-2021

Del análisis de estos resultados se determina que el patrimonio en año 2021, tiene óptimos índices de solvencia y capacidad económica, para emprender nuevos proyectos y disminuir

los riesgos financieros. De esta forma la fortaleza de los activos netos que constituyen el patrimonio de esta entidad en este año fiscal refleja parte de la empresa que genera beneficios creando valor para financiar sus programas, proyectos determinados en su POA, estableciendo la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones.

De acuerdo a la Norma de Control Interno 410-01 “Organización informática” de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, expresa que *las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional...* Para el efecto se formulará la información financiera utilizando las tecnologías apropiadas que asegure la transparencia y el control para estandarizar la presentación en forma periódica de los estados financieros ajustado a las estrategias internas que permitan satisfacer los objetivos planteados. Permitiendo así la presentación de los estados financieros de manera oportuna y aportar a la toma de decisiones adecuadas con la finalidad de controlar las actividades de la entidad.

Indicadores financieros

Según el numeral 2.5.7 Contenido de la evaluación programática del SINFIP señala que comprende el análisis de los indicadores de gestión o eficacia, liquidez, rentabilidad según las normas técnicas aplicables de cálculo.

Tabla 13 Indicador de liquidez

| Año 2020 | |
|---|---|
| Formula | Cálculo |
| Liquidez = Activo corriente /Pasivo corriente | Liquidez = 834.213.99 / 1.064.622.27 = 0.78 |

| Año 2021 | |
|---|---|
| Formula | Cálculo |
| Liquidez = Activo corriente /Pasivo corriente | Liquidez = 1.486.106 / 461.495.06= 3.22 |

Análisis: El índice de liquidez o razón corriente en el año 2020 es de \$0.78, lo que significa que por cada dólar de deuda tiene este valor para cubrir sus deudas de corto plazo con acreedores y otros. Mientras que en el año 2021 tiene una mejora significativa de este índice alcanzando un valor de \$3.22, confirmando que tiene optimas disponibilidades de efectivo para cubrir sus deudas de corto plazo. Es importante el análisis periódico que permita prevenir situaciones de iliquidez y problemas de insolvencia en la institución, determinando la capacidad de enfrentar las obligaciones contraídas de acuerdo a sus cronogramas de pagos establecidos.

Fuente: Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP

Tabla 14 Razón de endeudamiento

| Año 2020 | |
|---|---|
| Formula | Cálculo |
| Razón de endeudamiento = Total pasivo / Activo total *100 | Razón de endeudamiento = 1.064.622.27 / 3.289.613.84 * 100 = 32.36% |

| Año 2021 | |
|---|--|
| Formula | Cálculo |
| Razón de endeudamiento = Total pasivo / Activo total *100 | Razón de endeudamiento = 461.495.06 / 4.195.089.77 * 100 = 11% |

Análisis: Mediante este indicador se muestra el porcentaje de activos que tiene la UEMPRENDE EP para cubrir sus deudas de corto y largo plazo que equivale al 32.36% en el año 2020, y en el año 2021 el 11%, lo que significa que tiene un índice de bajo apalancamiento y mayor autonomía financiera. La dirección financiera determinará la proporción de los activos en relación a sus pasivos y el nivel de riesgo que representa recibir capital de terceros.

Fuente: Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP

Tabla 15 Razón de apalancamiento

| Año 2020 | |
|--|--|
| Formula | Cálculo |
| Razón de apalancamiento = Total pasivo / Patrimonio *100 | = 1.064.622.27 / 2.224.991.57 * 100 = 47.85% |

| Año 2021 | |
|--|--|
| Formula | Cálculo |
| Razón de apalancamiento = Total pasivo / Patrimonio *100 | = 461.495.06 / 3.733.594.71 * 100 = 12.36% |

Análisis: Mediante este indicador se establecieron los dólares de deudas que tiene la UEMPRENDE EP por cada dólar de patrimonio que posee, cuyo resultado es del 47.85% en el año 2020 que es menor del 50%, lo que significa que existe una autonomía financiera; en el año 2021 este tiene un ratio de 12.36%, mejorando la autonomía financiera. El análisis del apalancamiento financiero señala las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad de la institución, determinando las alternativas para realizar inversiones que con el capital propio no se podría efectuar, así como identificar y valorar los riesgos respectivos.

Fuente: Dirección Financiera de la UEMPRENDE EP

Indicadores de gestión

La evaluación administrativa y financiera de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, se sustentó en tres dimensiones comunes que es aplicable a todas las entidades públicas según el Manual de Indicadores de Desempeño Gubernamental de la Secretaría de la Administración Pública del Ecuador:

- a) Eficacia de los procesos
- b) Desarrollo del talento humano
- c) Eficiencia en la gestión financiera

Con este contexto referencial, normativo, técnico, legal vigente, se procedió a establecer los indicadores de las actividades de la gestión administrativa financiera, como un instrumento relevante para medir su desempeño y proporcionar información confiable, pertinente, oportuna que sustente la toma de decisiones. La finalidad de establecer la evaluación

administrativa financiera, a través de indicadores de gestión son:

- a) Contribuir a medir la eficacia (resultados alcanzados / resultados planificados) de las actividades administrativas financieras de la entidad orientada a mantener la eficacia de los resultados.
- b) Mejorar el control interno operativo de los procesos dentro de los parámetros técnicos, legales, de manera que reflejen resultados de sus operaciones.
- c) Obtener información sobre la base de los principios de evaluación de gestión, sustentado en la metodología Gobierno por Resultados (GPR), expresado en términos de indicadores oportunos, comprensibles, periódicos.
- d) Analizar los indicadores y metas de estas actividades administrativas financieras, con la finalidad de evaluar su desempeño actual y realizar acciones para una mejora continua.
- e) Apoyar a la gerencia y dirección financiera en la planeación, organización y dirección de las actividades
- f) Evaluar la gestión del talento humano en las actividades administrativas, financieras.

La evaluación se articula con lo dispuesto en el Art. 20.- Evaluación de procesos de la Normativa técnica de Administración por Procesos, emitida por la unidad de Gestión Estratégica e Innovación de la Secretaría de Administración Pública del Ecuador y la metodología de Gobierno por Resultados que dispone el sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores de gestión en su Art. 6, literal g), el Art. 17.- Evaluación del desempeño organizacional, determinando los siguientes criterios:

Tabla 16 Escalas de semaforización de los indicadores de gestión

| Semaforización | Puntaje |
|--|-----------|
| Verde: Representan resultados aceptables en comparación con las metas | 76 – 100% |
| Amarillo: Son los resultados medio aceptables en comparación con las metas | 51 – 75% |
| Rojo: Resultados inaceptables en relación al cumplimiento de metas | 0 – 50% |

Tabla 17 Indicadores de gestión de presupuesto

| No. | Indicador | Unidad de medida | Frecuencia | Planificado | Ejecutado | Formula de calculo | Nivel obtenido |
|-----|---|------------------|------------|-------------|-----------|---|----------------|
| 1 | Cambios en techos presupuestarios | No. De cambios | Mensual | 12 | 11 | Número de cambios ejecutados / número de cambios programados | 91.6% |
| 2 | Reformas presupuestarias | No. De reformas | Trimestral | 10 | 8 | Número de reformas ejecutadas / número de reformas planificadas | 80% |
| 3 | Ejecución presupuestaria | No. De informes | Mensual | 12 | 12 | Número de informes de ejecución presupuestaria realizados / número de informes de ejecución presupuestaria planificados | 100% |
| 4 | Control de la programación presupuestaria | No. De controles | Trimestral | 4 | 3 | Número de controles de programación presupuestaria ejecutado / número de controles planificados | 75% |

Tabla 18 Indicadores de gestión de tesorería

| No. | Indicador | Unidad de medida | Frecuencia | Planificado | Ejecutado | Formula de calculo | Nivel obtenido |
|-----|----------------------------------|-----------------------------|------------|-------------|-----------|---|----------------|
| 1 | Procesamiento de pagos | No. De pagos | Mensual | 400 | 350 | Número de pagos ejecutados / número de pagos planificados | 88% |
| 2 | Procedimiento de cobros | No. De cobros | Mensual | 30 | 26 | Número de cobros realizados / número de cobros planificados | 86% |
| 3 | Registro de ingresos | No. De registros | Diario | 07 | 07 | Número de registro de ingresos diarios generados /Ingresos diarios registrados | 100% |
| 4 | Pago de cajas chicas | No. De pagos efectuados | Mensual | 12 | 12 | Número de pagos efectuados con caja chica / fondo de caja chica | 100% |
| 5 | Pago de fondos a rendir cuentas | No. De seguimiento de pagos | Diario | 240 | 180 | Número de seguimientos de pagos ejecutados / número de procesos de pago | 75% |
| 6 | Control y custodia de documentos | No. De controles | Mensual | 12 | 8 | Número de controles y custodia realizados / número de controles y custodia planificados | 66.66% |
| 7 | Conciliación bancaria | No. Conciliaciones | Mensual | 12 | 10 | Número de conciliaciones bancarias realizadas / número de conciliaciones planificadas | 83.33% |

Tabla 19 Indicadores de gestión de contabilidad

| No. | Indicador | Unidad de medida | Frecuencia | Planificado | Ejecutado | Formula de calculo | Nivel obtenido |
|-----|--|-----------------------------------|------------|-------------|-----------|---|----------------|
| 1 | Reposiciones de caja chica | No. De reposiciones de caja chica | Mensual | 12 | 12 | Número de reposiciones de caja chica ejecutadas / número de reposiciones de caja chica planificadas | 100% |
| 2 | Presentación de estados financieros | No. De estados financieros | Anual | 4 | 4 | Número de estados financieros presentados / número de estados financieros según la normativa | 100% |
| 3 | Pago de honorarios a capacitadores | No. De pagos a capacitadores | Mensual | 12 | 11 | Número de pagos ejecutados / número de pagos planificados | 91.66% |
| 4 | Pagos a aseguradoras | No. De pagos realizados | Anual | 1 | 1 | Número de pagos efectuados / número de pagos planificados | 100% |
| 5 | Devolución de inscripciones y matriculas | No. De devoluciones | Mensual | 7 | 5 | Número de devoluciones ejecutadas / número de devoluciones solicitadas | 71.42% |
| 6 | Creación de fondos a rendir cuentas | No. De fondos creados | Anual | 5 | 4 | Número de fondos creados / número de fondos planificados | 80% |

| | | | | | | |
|---|--|---------|-----|--|---|--------|
| 7 | Reportes de No. Declaraciones Mensual | 12 | 11 | Número de reportes de declaraciones ejecutadas / número de reportes de declaraciones pendientes (sustitutivas) | 91.66% | |
| 8 | Liquidaciones de No. De liquidaciones de fondos a rendir cuentas de fondos | Mensual | 12 | 10 | Número de liquidaciones de fondos a rendir cuentas efectuados/ número de controles de fondos liquidados | 83.33% |
| 9 | Archivo de expedientes No. De archivos | Mensual | 250 | 200 | Número de archivos de expedientes realizados / número de archivo de expedientes requeridos | 80% |

4.3.4 Discusión del Resultado de la Investigación

La investigación fue desarrollada acorde a las necesidades que presenta la Dirección Financiera de la UEmprende EP en la actualidad; como es la falta de una herramienta que permita cumplir con los objetivos institucionales; para ello es necesario contar con un documento que plasme la realidad de la dirección para uso interno; y así ayude en el mejoramiento de la efectividad de la empresa a través de la identificación, diseño, implementación y mejora continua de los procesos.

De los resultados del diagnóstico de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, se determina que no se han definido indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas; tampoco se han articulado y socializado el plan estratégico institucional y la normativa técnica de la gestión organizacional por procesos por parte del personal de esta dirección.

Ante esta situación es importante que la dirección financiera de la UEMPRENDE EP, cuente con un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos, donde los procesos deben estar detallados en términos de sus actividades, secuencia, recursos necesarios y criterios de desempeño, que se constituya en un conjunto de actividades integrales que viabilice una cultura de mejora continua, para identificar oportunidades de optimización evaluación de riesgos, implementar cambios para para alcanzar la misión y visión de la unidad financiera garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información.

4.3.5 Contestación a las Preguntas de Investigación con los Resultados

- **¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP?**

Con los resultados del diagnóstico de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP, en referencia al análisis FODA, permitió conocer el escenario de los factores internos y externos de la empresa; determinado que la dirección financiera tiene más oportunidades que amenazas, lo que es favorable para alcanzar la eficacia, eficiencia en los resultados y el principio de mejora continua de sus procesos.

(Remuzgo, 2005) aporta que el diagnóstico situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Así también, define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado.

En cuanto a la evaluación del sistema de control interno aplicando el COSO I, se establece un nivel de confianza del 47.06% que equivale a nivel de confianza “bajo” y un nivel de riesgo del 52.94% que representa un nivel de riesgo “moderado” en lo relacionado a los factores internos se determina que existen iguales fortalezas y debilidades, por lo que es relevante definir el modelo de gestión financiera por procesos que potencialice las fortalezas, minimice las debilidades, para un mejor aprovechamiento de las capacidades en las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad.

Según (Chiavenato, 2011), el sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de

fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

- **¿Cómo se encuentran los procesos e indicadores de la situación financiera de la UEMPRENDE EP?**

Del análisis de los estados de situación financiera de la UEMPRENDE EP 2020-2021, se determina que la estructura de los activos totales del año 2020 es de \$3.289.613.84, mientras que en el año 2021 son de \$4.195.089.77 teniendo un incremento importante de \$905.475.93; esto se debe a que en el año 2021; a pesar que aún atravesábamos la pandemia se mejoraron las ventas de productos en el almacén universitario y se ofertaron nuevos cursos en línea a estudiantes de la casona universitaria y a estudiantes externos. Los pasivos totales son de \$1.064.622.27 en el año 2020 y en el año 2021 disminuyeron a \$461.495.06, con una diferencia de \$603.127.21; esta diferencia se dio ya en el año 2021 se devengaron varios anticipos que mantenía La UEmprende con otras instituciones en cuanto a contratos vigentes. En lo referente al patrimonio se determina que en el año 2020 fue de \$2.224.991.57; mientras que en el año 2021 se incrementó a \$3.733.594.71, teniendo un crecimiento de \$1.508.603.14.

Para (Elizalde Letty, 2019), los estados financieros, no son más que el resumen de la situación financiera de la entidad, la cual es presentada mediante un informe el cual redacta las cifras expuestas en los mismos estados.

Con la información de los estados de situación financiera de estos dos periodos se procedió a determinar los indicadores de liquidez, encontrándose que en el año 2020 fue de \$0.78, mientras que en el año 2021 se incrementó a \$3.22; en relación con el indicador antes mencionado del 2021 se llegó a concluir que La UEmprende EP cuenta con suficiente

capacidad de pago frente a sus obligaciones.

El índice de endeudamiento en el año 2020 fue del 32.36% y en el año 2021 fue del 11%; como se mencionó en párrafos anteriores durante el año 2021; se devengaron varios anticipos que la empresa mantenía vigentes por contratos con otras entidades; siendo así que este índice bajo en el año 2021.

El índice de apalancamiento fue en el año 2020 del 47.85%, mientras que en el año 2021 este fue del 12.36%; este índice señala las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad de la institución, determinando las alternativas para realizar inversiones que con el capital propio no se podría efectuar, así como identificar y valorar los riesgos respectivos.

En cuanto a los indicadores financieros se refiere (Santaella, 2022), manifiesta que son herramientas que le permiten a dueños de empresas, realizar un análisis financiero de la situación de esta en un período determinado, identificando en forma esquemática y sistematizada las variaciones, encontrar los hallazgos para sustentar la toma de decisiones financiera.

De la evaluación de los indicadores de gestión, a través de escalas de semaforización muestran que en el rango de 76 – 100% se encuentran 16 procesos que significa resultados aceptables, en el rango de 51 -75% se tiene 4 procesos que corresponde a resultados medio aceptables.

Los parámetros de gestión son estructurados en la fase de planificación con la finalidad de ejercer un control, supervisión, monitoreo y permitir su evaluación, comparando generalmente lo ejecutado en relación a lo planificado, de acuerdo a la naturaleza del indicador. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. (Camejo, 2012)

- **¿De qué forma estará estructurado el modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para la Empresa Pública UEMPRENDE EP?**

Con base a los resultados obtenidos de la situación actual de la Dirección Financiera, fue posible elaborar la propuesta de un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA LA UEMPRENDE EP DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, en el cual se definen los procesos, las actividades, responsables de cada sección de la dirección financiera, que son necesarios emplear a fin de mejorar la gestión financiera; la estructura del modelo de gestión por procesos se fundamenta conforme las normas legales técnicas vigentes del Código Orgánico de Finanzas Públicas, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Norma Técnica de Administración por Procesos, compatibles con las Normas de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, las normas internacionales de auditoría y políticas prescritas por el Ministerio de Finanzas. De manera que se definieron los procesos de presupuesto, tesorería y contabilidad, para lo cual se categorizaron y diagramaron, con la finalidad de que interactúen y contribuyan para el cumplimiento de su direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos y operativos de la dirección financiera y de la UEMPRENDE EP.

CAPÍTULO V

Modelo de Gestión Financiera por Procesos para la UEMPRENDE EP.

Los procesos financieros tienen como propósito central direccionar los esfuerzos administrativos – financieros al cumplimiento de objetivos – metas estratégicos y operativos anuales, fortalecer la gobernanza mediante lineamientos claros y la adopción del enfoque por procesos garantizando mecanismos de control, seguimiento, supervisión a la gestión financiera por parte de los distintos niveles de autoridad permitiendo acciones oportunas de corrección y mejora continua de los procedimientos, permanente desarrollo e innovación como base para la sostenibilidad financiera de la institución, enmarcado en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, eficacia, eficiencia como compromisos transversales de la organización.

Los procesos de gestión financiera se formularon conforme las normas legales, técnicas vigentes y los principios, procedimientos aplicables según las NIIF, NIC, contabilidad gubernamental, Código Orgánico de Finanzas Públicas, Norma Técnica de Administración por Procesos, compatibles con las Normas de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, las normas internacionales de auditoría y políticas prescritas por el Ministerio de Finanzas.

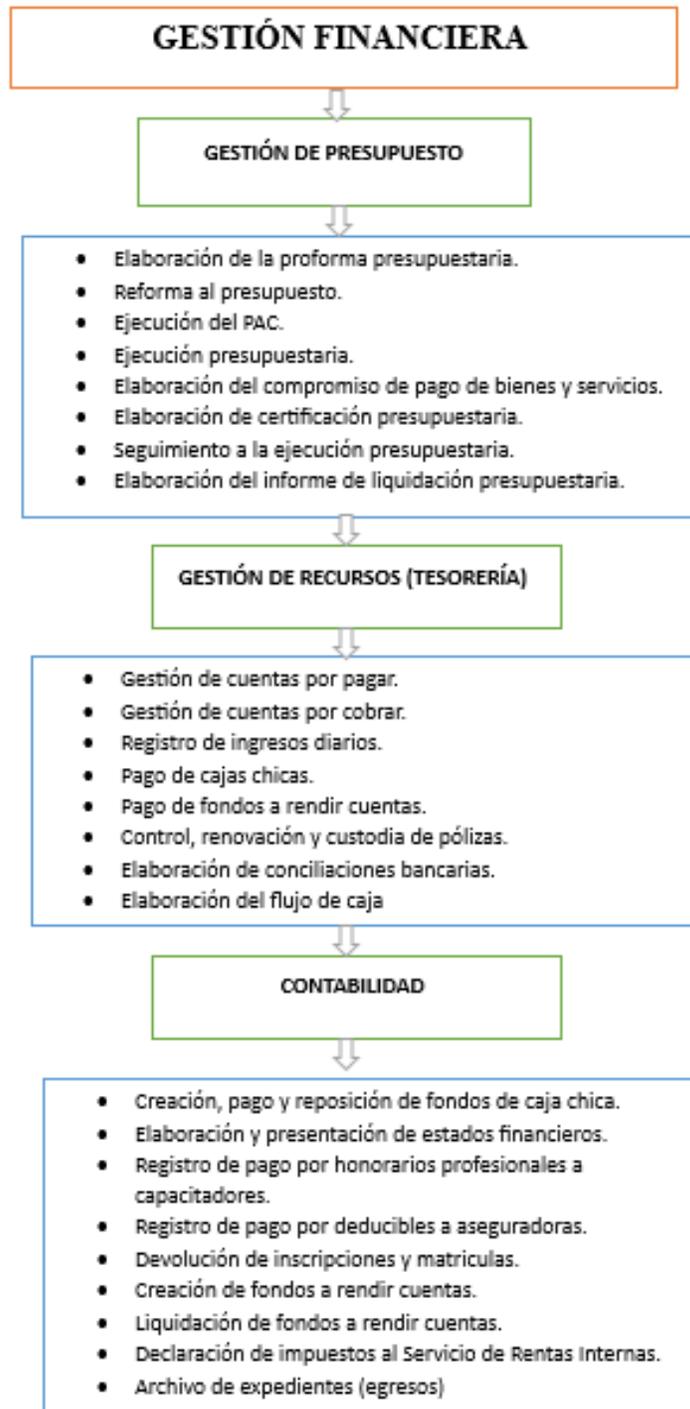
Los procesos financieros seleccionados, caracterizados y diagramados se articulan a la metodología de gobierno por resultados que tiene como finalidad determinar la eficiencia y eficacia de las actividades financieras en relación a las metas y resultados de los Planes Operativos Anuales (POAS) de la entidad, a través de indicadores de gestión diseñados para la medición del desempeño de los procesos en relación a sus activos, pasivos, patrimonio,

ingresos, gastos y fortalecer el control interno y la mejora continua de la gestión financiera de la institución.

5.1 Estructuración de los Procesos Financieros

Los procesos financieros forman parte de los procesos adjetivos según la Norma Técnica de Administración por Procesos de las entidades públicas del Ecuador, tienen como misión la coordinación administrativa para proveer de recursos económicos, financieros para el cumplimiento de la gestión de la UEMPRENDE EP, y proporcionar información razonable para la toma de decisiones. Los procesos financieros están determinados en tres ámbitos: presupuesto, tesorería y contabilidad como muestra el siguiente mapa de procesos de la gestión financiera:

Figura 1 Mapa de procesos de la gestión financiera

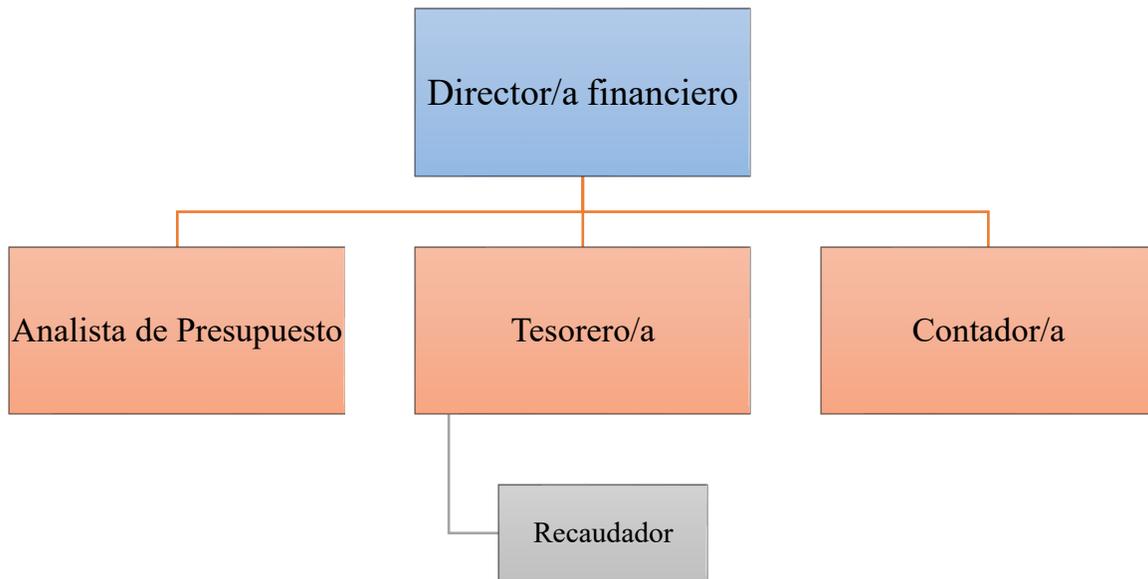


Fuente: UEMPRENDE EP

5.1.1 Estructura Organizacional de la Gestión Financiera

La estructura organizacional de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP está conformada por la dirección financiera, la unidad de presupuesto, la unidad de tesorería y la unidad de contabilidad como muestra la siguiente figura:

Figura 2 Orgánico funcional de la gestión financiera de la UEMPRENDE EP



Fuente: UEMPRENDE EP

Las figuras geométricas rectangulares representan las secciones de la dirección y las líneas continuas de color gris representan subordinación y apoyo a la sección

Según la Norma Técnica de Administración por Procesos (2016), en el Art. 6, literal d) los procesos financieros se encuentran en los macro procesos adjetivos o también llamados procesos de apoyo, que son aquellos que asesoran a los procesos gobernantes y a los sustantivos en lo pertinente a la administración y gestión financiera.

5.1.2 Funciones de los Procesos de Gestión Financiera

a) Unidad de Presupuesto

Analista de presupuesto

- Certificar la disponibilidad presupuestaria para la adquisición de bienes, insumos, materiales, prestación de servicios, contratación de obra según las necesidades propias de la institución.
- Recopilar, analizar y procesar el histórico de los ingresos y gastos para la elaboración de la Pro forma Presupuestaria.
- Realizar reformas presupuestarias cada vez que la necesidad institucional lo amerite, previa autorización.
- Elaborar el informe de ejecución presupuestaria
- Revisar y controlar el distributivo de remuneraciones y elaboración de las certificaciones previas al pago.
- Elaborar y suscribir, en conjunto con el Director Financiero, las certificaciones presupuestarias anuales y plurianuales.
- Elaborar los Comprobantes Únicos de Registro del compromiso presupuestario.
- Realizar el control previo al compromiso.
- Preparar las liquidaciones, análisis y evaluación presupuestaria para mejorar los procedimientos y sistemas de control interno.
- Liquidar Certificaciones Presupuestarias y,

- Las demás funciones que le designe el Director Financiero, relacionadas con su ámbito de gestión, establecidas en leyes, reglamentos y las normas internas de la empresa.

b) Unidad de Tesorería

Tesorero/a

- Custodiar recursos económicos y financieros, especies valoradas y demás documentos negociables, a favor de la Empresa, por contratos suscritos y obligaciones contractuales; y notificar previo el vencimiento de los plazos.
- Realizar el control previo de la documentación para efectuar los pagos a través del sistema de pagos interbancarios SPI-BCE.
- Realizar las retenciones de impuestos en el pago de obligaciones por la prestación de bienes y servicios a proveedores.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar y actualizar el flujo de caja.
- Las demás funciones que le designe el Gerente General, Director Financiero, relacionadas con su ámbito de gestión, establecidas en leyes, reglamentos y normas internas de la Empresa.

Recaudador

- Recaudar, custodiar y cuadrar dinero por concepto de la venta de suministros, uniformes, matrículas y otros servicios establecida por la empresa.
- Emitir las correspondientes facturas electrónicas por las ventas diarias y envía a través del sistema correspondiente las mismas.

- Elaborar y remitir a contabilidad de forma mensual los saldos de existencias, especies valoradas, suministros, uniformes.
- Realizar el control de los cuadros diarios de caja y entrega a la tesorera los valores recaudados para que se realicen los depósitos bancarios.
- Elaborar informes de las recaudaciones realizadas por concepto de matrículas de los servicios ofertados por la empresa, a la unidad requirente.
- Elaborar las constataciones físicas mensuales de la mercadería en comisión que se maneja en el almacén universitario para la venta.
- Las demás funciones que le designe el Director Financiero, relacionadas con su ámbito de gestión, establecidas en leyes, reglamentos y las normas internas de la Empresa.

c) Unidad de Contabilidad

Contador/a

- Registrar, controlar y actualizar el plan de cuentas según disposiciones del Ministerio regulador.
- Administrar el proceso contable y garantizar el respaldo documental en las transacciones y registros.
- Registrar de CUR´S-devengado por pago a los proveedores, nomina, bienes y servicios, planillas entre otros.
- Crear, rendir, reponer y liquidar la caja chica y fondos a rendir cuentas.

- Elaborar, analizar y presentar estados financieros y sus notas aclaratorias (Balance General, Estados de Resultados, Estados de Flujo de Efectivo para usuarios y entidades de Control) e informes económicos.
- Registrar actividades relacionadas con el análisis, control, ajuste y depuración de saldos contables con las unidades que generan información.
- Realizar el control previo al devengado.
- Ingreso de información contable al sistema financiero correspondiente.
- Elaborar los archivos de las obligaciones tributarias por retenciones efectuadas a los proveedores de bienes y servicios.
- Revisar, verificar y presentar las declaraciones de impuestos y anexos transaccionales solicitados por los organismos competentes.
- Custodiar toda la documentación sustentadora generada por efecto de las actividades contables de la Empresa.
- Las demás funciones que le designe el Director Financiero, relacionadas con su ámbito de gestión, establecidas en leyes, reglamentos y las normas internas de la Empresa.

Tabla 20 Descripción de los procesos financieros (catálogo de procesos financieros)

| Nombre del proceso | Código |
|---|---------------|
| Presupuesto | |
| Elaboración de la proforma presupuestaria | PF-01 |
| Reformas al presupuesto | PF-02 |
| Ejecución del PAC | PF-03 |
| Ejecución presupuestaria | PF-04 |
| Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios | PF-05 |
| Elaboración de certificación presupuestaria | PF-06 |
| Seguimiento a la ejecución presupuestaria | PF-07 |
| Elaboración del informe de liquidación presupuestaria | PF-08 |
| Tesorería | |
| Gestión de cuentas por pagar | PF-09 |
| Gestión de cuentas por cobrar | PF-10 |
| Registro de ingresos diarios | PF-11 |
| Pago de cajas chicas | PF-12 |
| Pago de fondos a rendir cuentas | PF-13 |
| Control, renovación y custodia de pólizas | PF-14 |
| Elaboración de conciliaciones bancarias | PF-15 |
| Elaboración del flujo de caja | PF-16 |
| Contabilidad | |
| Creación, pago y reposición de fondos de caja chica | PF-17 |
| Elaboración y presentación de estados financieros | PF-18 |
| Registro de pago por honorarios profesionales a capacitadores | PF-19 |
| Registro de pago por deducibles a aseguradoras | PF-20 |
| Devolución de inscripciones y matriculas | PF-21 |
| Creación de fondos a rendir cuentas | PF-22 |
| Liquidación de fondos a rendir cuentas | PF-23 |
| Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas | PF-24 |
| Archivo de expedientes (ingresos y egresos) | PF-25 |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

5.1.3 Caracterización, Diagramación De Los Procesos Financieros

Se procedió a realizar la caracterización (modelado) de los procesos financieros, de manera que facilite la descripción del funcionamiento, a través de la identificación de los elementos esenciales que viabilicen la gestión y control de los procesos determinando el nombre del proceso, objetivo, alcance, responsable, código, secuencia lógica de actividades, políticas y el diagrama de flujo.

Procesos de presupuesto

Tabla 21 Proceso: Elaboración de la proforma presupuestaria

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|--|----------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración de la proforma presupuestaria | |
| OBJETIVO | Garantizar que la formulación y validación del presupuesto se realice de forma legal, técnica dentro de los periodos establecidos según las directrices definidas por la UEMPRENDE EP | |
| ALCANCE | Formulación presupuestaria de ingresos, costos, egresos corrientes, de capital y de inversión del POA | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-01 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar el plan operativo anual de la UEMPRENDE EP en el que contiene los programas, actividades, metas e indicadores de gestión y los requerimientos presupuestarios. | Responsable de presupuesto |
| 2 | Determinar la gestión de ingresos y gastos de la programación anual (POA) en forma cuatrimestral. | Responsable de presupuesto |
| 3 | Formular la programación cuatrimestral de compromisos (PCC) como instrumentos que guía la generación de compromisos, montos fijados, techos máximos presupuestados en el cuatrimestre. | Responsable de presupuesto |
| 4 | Elaborar la proforma presupuestaria de ingresos, definiendo los corrientes y no corrientes para cumplir con los objetivos, metas mensuales y cuatrimestrales. | Responsable de presupuesto |
| 5 | Estructurar el programa de egresos corrientes, de capital e inversión | Responsable de presupuesto |
| 6 | Elaborar la programación mensual devengada (PMD) en base a la programación cuatrimestral del POA y que se constituya en la previsión de ingresos, financiamiento y gastos. | Responsable de presupuesto |
| 7 | Formular el presupuesto consolidado, a través de la sumatoria sistémica de los presupuestos de ingresos, gastos para el ejercicio fiscal anual o POA. | Responsable de presupuesto |
| 8 | Establecer los techos presupuestarios, su estructura, catálogos y clasificadores según el modelo de gestión por procesos. | Responsable de presupuesto |
| 9 | Elaborar las directrices presupuestarias enmarcadas en las leyes y normas del Ministerio de Finanzas y normas de control de la Contraloría General del Estado | Responsable de presupuesto |
| 10 | Enviar al directorio y gerencia la programación presupuestaria: | Dirección financiera |

| | | |
|---|---|-----------------------|
| | presupuesto codificado (presupuesto inicial más las reformas realizadas: aumentos o disminuciones) la programación fiscal (POA). | |
| 11 | Evaluar y aprobar la programación presupuestaria – presupuesto codificado del año fiscal y su sostenibilidad financiera según el calendario o cronograma cuatrimestral. | Directorio y gerencia |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estimar los ingresos previstos en base a otros periodos fiscales (POAS) para financiar los egresos presupuestarios. • Estructurar los gastos: corrientes, de capital e inversión que se requieren de acuerdo a los programas, actividades de producción de bienes y servicios de la UEMPRENDE EP. • Definir la estimación anual de las distintas fuentes de financiamiento para financiar los egresos presupuestarios del POA. • Establecer los insumos que son los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para cumplir con las actividades para la generación de los bienes y servicios de la UEMPRENDE EP. • Programar la liquidez (flujo de caja), para disposición inmediata de recursos financieros para cumplir con los gastos del POA. | | |

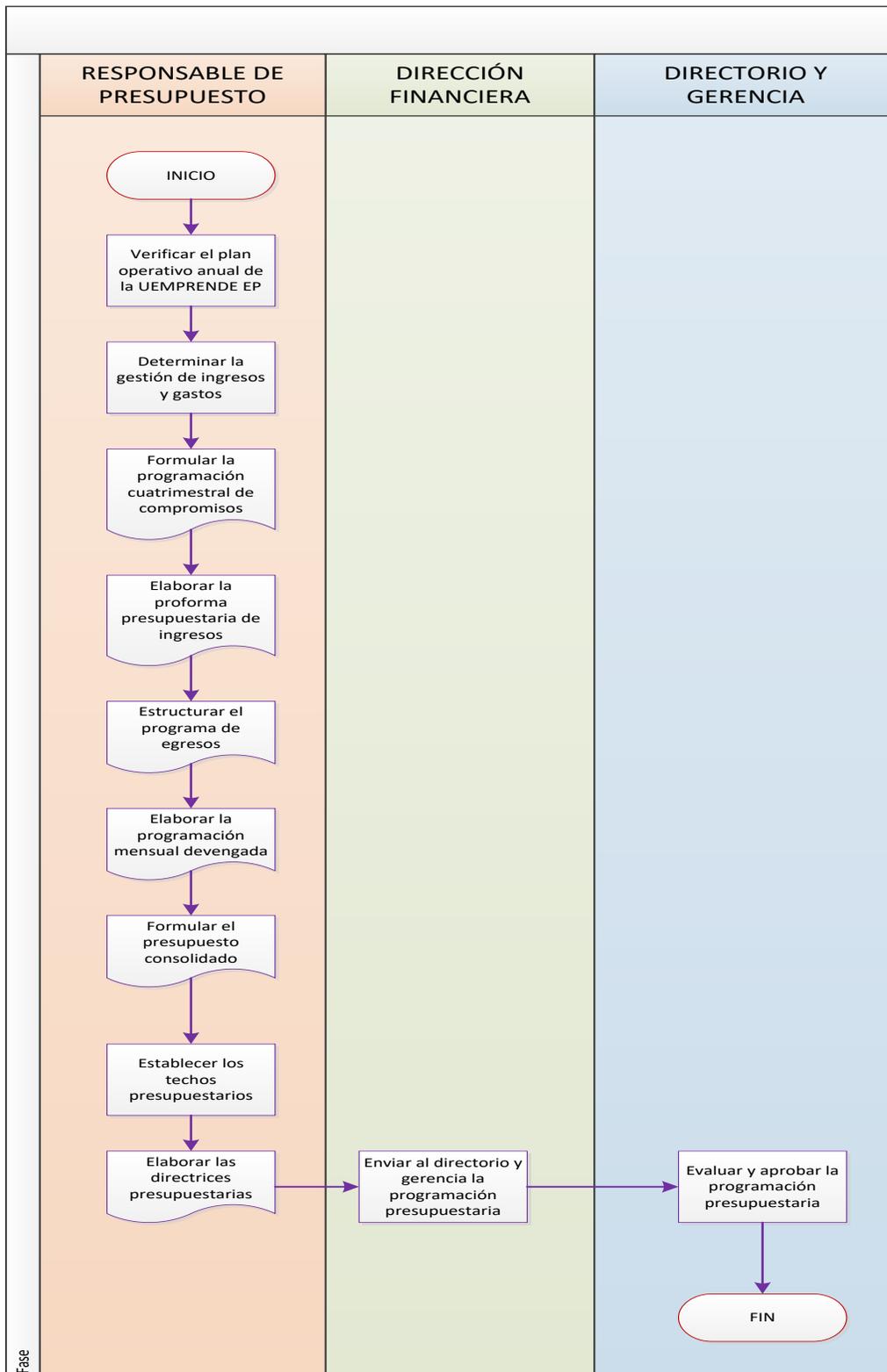


Figura 3 Elaboración de la proforma presupuestaria

Tabla 22 Proceso: Reformas al presupuesto

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|-----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Reformas al presupuesto | |
| OBJETIVO | Realizar las reformas a las partidas presupuestarias del POA de la institución | |
| ALCANCE | Proforma presupuestaria reformada para el POA respectivo | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-02 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisar el POA, el PAC y el PAI correspondientes al año pertinente en función a los programas, proyectos, actividades contemplados en este periodo fiscal. | Dirección financiera |
| 2 | Verificar los techos presupuestarios aprobados en el PAC, PAI, del POA, considerando que no se alteren los techos asignados, el destino de las asignaciones, la naturaleza económica, la fuente de financiamiento | Unidad de presupuesto |
| 3 | Realizar las modificaciones de acuerdo a las normativas del SINFIP que no afecte el cumplimiento del PAC, PAI en el POA respectivo. | Unidad de presupuesto |
| 4 | Verificar los aumentos y rebajas que son pertinentes en las partidas presupuestarias del PAC como resultado de la planificación de los ingresos y egresos del presupuesto, de manera que no se altere el techo presupuestario fiscal del año del POA | Unidad de presupuesto |
| 5 | Elaborar el informe de sustento de la modificación presupuestaria realizado en el PAC de acuerdo al POA de la institución | Unidad de presupuesto |
| 6 | Revisar el informe de sustento de modificación presupuestaria en el PAC, si encuentra incoherencias remite a la unidad de presupuesto | Dirección financiera |
| 7 | Aprobar las reformas presupuestarias realizadas al PAC del POA de la institución | Dirección financiera |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los incrementos y disminuciones en las partidas presupuestarias de acuerdo a las normativas del SINFIP • Considerar los principios de control interno de acuerdo a la Normas de Control emitidas por la Contraloría General del Estado en las cláusulas respectivas. • Establecer que los incrementos, disminuciones en las asignaciones contempladas en el PAC se sustenten de acuerdo a los proyectos, programas que no afecte el presupuesto de la institución. • Realizar las modificaciones presupuestarias sobre la base del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas | | |

Fuente: Investigación directa

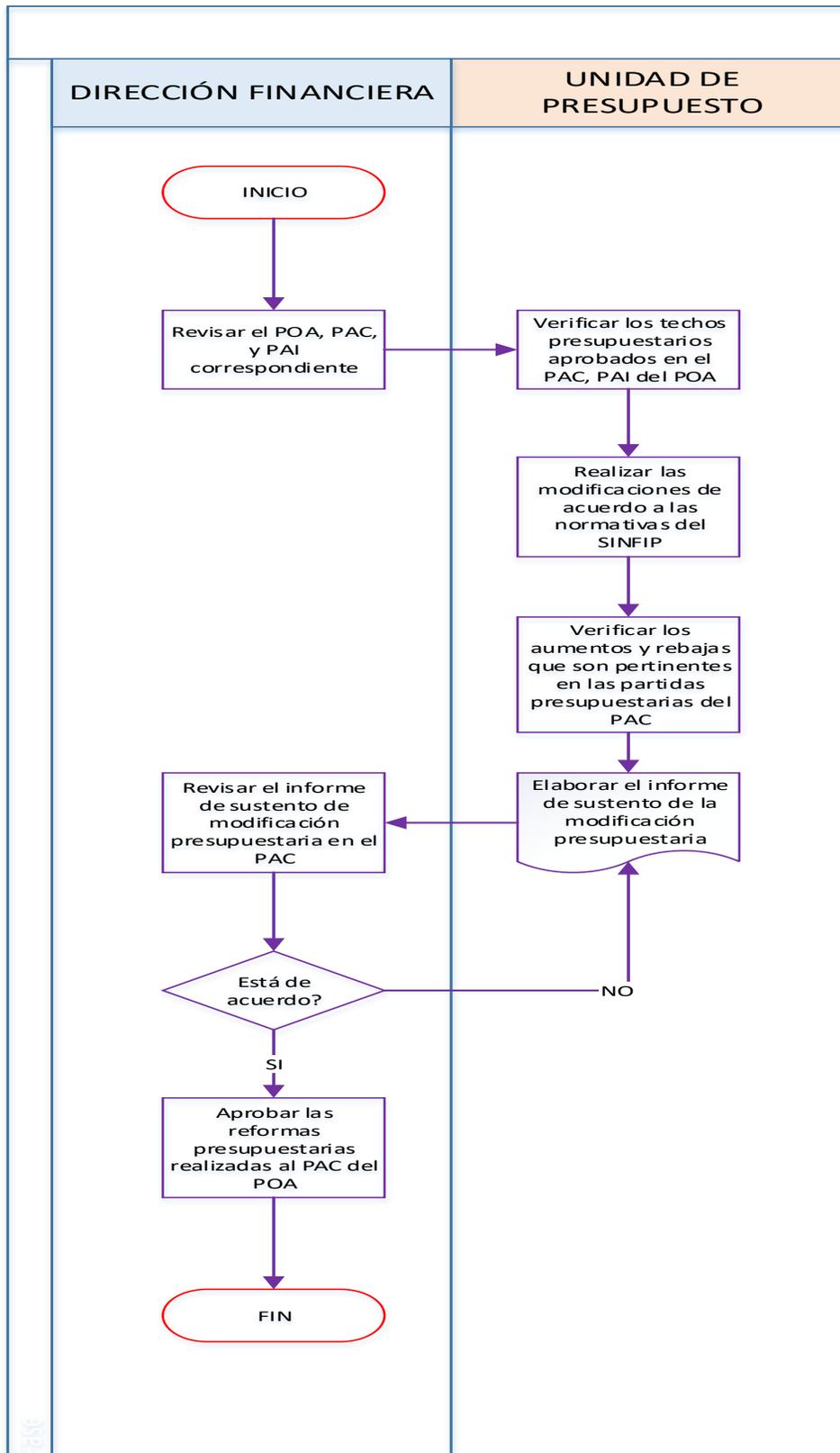


Figura 4 *Proceso: Reformas al presupuesto*

Tabla 23 Proceso: Ejecución del PAC

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|----------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Ejecución del PAC | |
| OBJETIVO | Definir las actividades relacionadas con el proceso de ejecución del PAC, garantizando los resultados para su seguimiento y control de gestión | |
| ALCANCE | Ejecución del PAC en el año en el POA respectivo | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-03 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Formular las solicitudes de necesidades de bienes o servicios por cada unidad organizacional de la institución, de acuerdo a lo establecido en el PAC y POA | Directores departamentales |
| 2 | Recopilar la información y analizar las solicitudes de las necesidades de bienes y servicios que requieren las unidades organizacionales de la institución | Dirección financiera |
| 3 | Revisar la pertinencia y viabilidad de lo solicitado por las unidades organizacionales de la institución. En caso de existir incoherencias u observaciones en las solicitudes remitir a las unidades respectivas. | Dirección financiera |
| 4 | Enviar el requerimiento de bienes y servicios a la unidad de compras públicas para seguir con el procedimiento respectivo | Dirección financiera |
| 5 | Revisar la documentación de los requerimientos de bienes y servicios solicitados | Unidad de compras publicas |
| 6 | Solicitar la autorización para realizar los procedimientos de compras públicas de acuerdo a las políticas del SERCOP y de la institución | Unidad de compras publicas |
| 7 | Autorizar las adquisiciones verificando que consten en el PAC y la disponibilidad en las partidas presupuestarias respectivas | Dirección financiera |
| 8 | Elaborar la certificación presupuestaria de acuerdo a la fijación de los techos asignados para cada partida presupuestaria objeto de gasto del PAC | Dirección financiera |
| 9 | Aplicar el procedimiento respectivo para viabilizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo a las normativas técnicas vigentes en el SERCOP | Unidad de compras publicas |
| 10 | Realizar los desembolsos respectivos del pago de las adquisiciones de bienes y servicios del PAC | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la ejecución del PAC, de acuerdo al procedimiento determinado en este documento • Evaluar la gestión de contratación de bienes y servicios en coordinación de la dirección administrativa , dirección financiera y la unidad de compras publicas • Habilitar de acuerdo a las fechas del cronograma del PAC el portal institucional SERCOP • Dar cumplimiento al presupuesto aprobado en el PAC • Vigilar los procedimientos de la gestión de contrataciones, bienes, servicios | | |

Fuente: Investigación directa

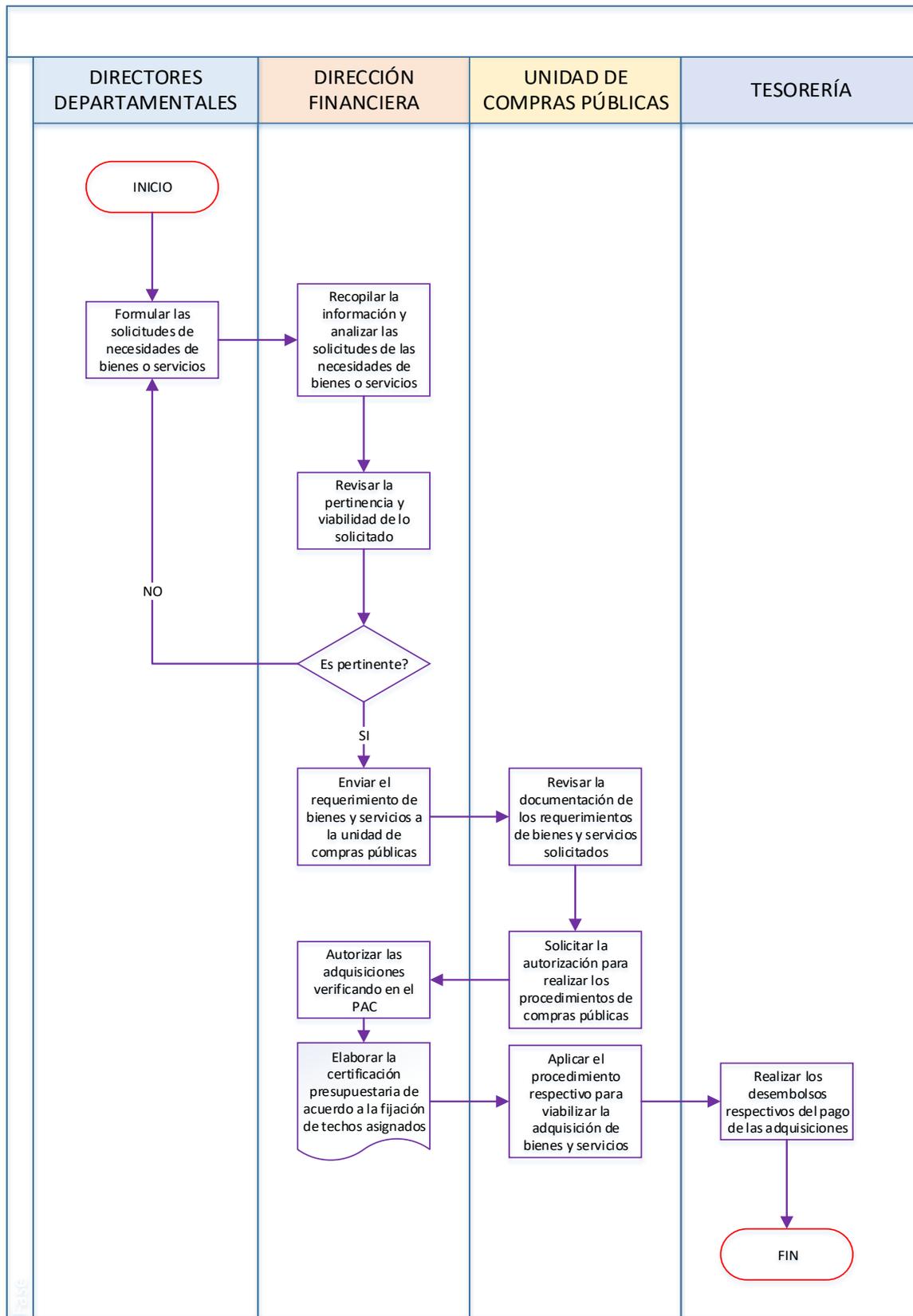


Figura 5 Proceso: Ejecución del PAC

Tabla 24 Proceso: Ejecución presupuestaria

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|--|---|
| NOMBRE DEL PROCESO | Ejecución presupuestaria | |
| OBJETIVO | Establecer acciones destinadas a la medición de la ejecución de ingresos y egresos asignados en el POA de la UEMPRENDE EP. | |
| ALCANCE | Medición de ingresos, egresos codificados en relación a los devengados del POA (ejecución fiscal) | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-04 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar la ejecución de presupuesto de ingresos codificado versus devengado y que corresponda a la facturación pertinente. | Responsable de presupuesto |
| 2 | Establecer la estructura de los ingresos ejecutado según el POA, detallando por partida de ingresos; asignación inicial, reformas, codificado, devengado, recaudado, saldo por devengar. | Responsable de presupuesto |
| 3 | Mantener un control y seguimiento del gasto acorde a las normativas dispuestas por los organismos de control. | Dirección financiera |
| 4 | Verificar que los egresos correspondan a los programas del POA y presupuesto del año ejecutado. | Contabilidad |
| 5 | Establecer el análisis del presupuesto de egresos codificado en relación al ejecutado por partida de gasto, detallando la estructura. | Contabilidad |
| 6 | Medir los resultados alcanzados mediante los indicadores de gestión de los estados financieros y que se constituyan en información importante para la toma de decisiones | Responsable de presupuesto y dirección financiera |
| 7 | Analizar las causas de incumplimiento presupuestario a fin de ajustarlos a la realidad de la entidad, considerando cambios administrativos, operativos, financieros. | Dirección financiera |
| 8 | Realizar proyecciones financieras del comportamiento de los ingresos, egresos operacionales, transferencias y otros programas de inversión. | Responsable de presupuesto |
| 9 | Elaborar el informe de ejecución presupuestaria del POA para poner en conocimiento de la gerencia y el directorio, y dar cumplimiento a la normativa legal vigente | Dirección financiera |
| 10 | Conocer el informe de ejecución presupuestaria del informe anual de gestión del POA y establecer la aprobación (resolución del directorio) | Directorio y gerencia |
| POLÍTICAS | | |

- Evaluar la ejecución presupuestaria, midiendo la eficacia y eficiencia de los resultados alcanzados y proporcionar elementos de juicio para la gestión administrativa – financiera.
- Verificar el cumplimiento presupuestario del POA, verificando el grado y forma en que se ha realizado la gestión en términos financieros
- Analizar los resultados de la ejecución presupuestaria financiera del presupuesto de la UEMPRENDE EP y de los programas que lo conforman sustentado en los estados de ejecución presupuestaria y el grado de cumplimiento contenido en los programas.
- Formular la estructura de ejecución presupuestaria, distribución, orden con que está compuesta cada partida presupuestaria según los elementos que lo conforman.
- Evaluar en forma global la ejecución presupuestaria del POA (año fiscal) en términos financiero: ingresos y gastos con relación a los objetivos y metas programadas – ejecutadas.

Fuente: Investigación directa

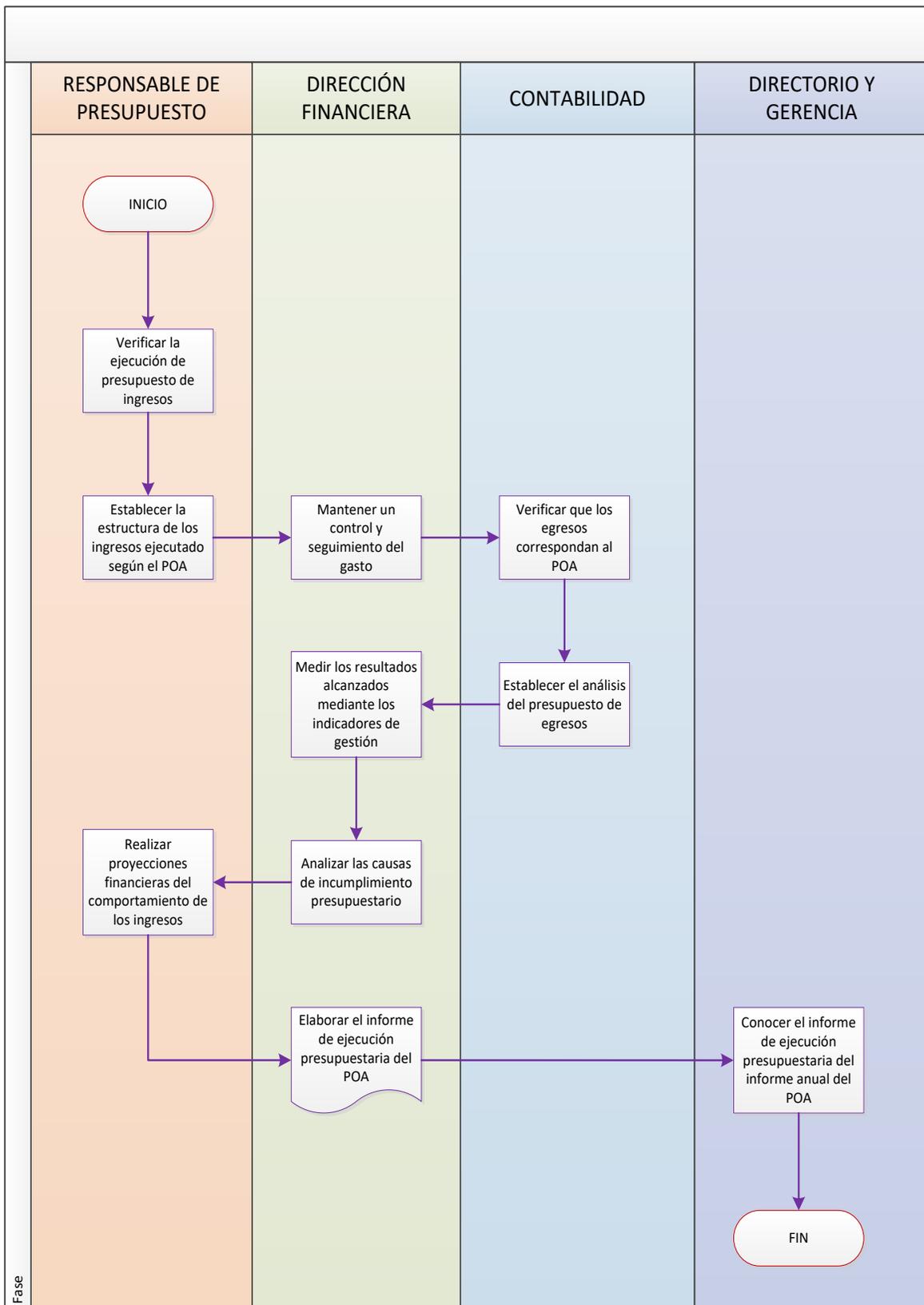


Figura 6 Proceso: Ejecución presupuestaria

Tabla 25 Proceso: Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|-----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios | |
| OBJETIVO | Definir las actividades para sustentar los compromisos de pago de bienes y servicios del PAC, POA institucional | |
| ALCANCE | Elaborar los pagos de los compromisos del PAC y POA del año fiscal | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-05 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Realizar previo a contraer el compromiso de pago la documentación respectiva del bien o servicio adquirido | Unidad de presupuesto |
| 2 | Observar las normas y procedimientos de control establecidos por el SERCOP, aplicando el estricto cumplimiento de la normativa vigente | Unidad de presupuesto |
| 3 | Realizar el control previo al pago para ordenar el mismo, suscribir los comprobantes de egreso observando las disposiciones respectivas | Unidad de presupuesto |
| 4 | Efectuar la autorización de egresos por los ordenadores de pago en todo lo referente y necesario para el normal cumplimiento de pago de acuerdo al presupuesto aprobado. | Unidad de presupuesto |
| 5 | Autorizar los egresos por los ordenadores de pago de acuerdo a los montos o techos presupuestarios en el PAC y POA. | Dirección financiera |
| 6 | Determinar los soportes de pago que se adjunten en la solicitud del mismo y permitan la verificación de que el proceso de pago hayan cumplido en cuando a su veracidad, exactitud y que esté debidamente justificado y comprobado con los documentos respectivos | Unidad de presupuesto |
| 7 | Establecer los pagos sean estos por ínfima cuantía, catalogo electrónico, pago por contrato parciales o totales registrando en el sistema informático de la institución | Unidad de presupuesto |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinar que todos los pagos correspondan a compromisos devengados legalmente exigibles de acuerdo a lo previsto en el ordenamiento legal y contratos debidamente suscritos • Realizar los pagos dentro de los límites de la programación de caja que tiene la institución • Verificar que todos los pagos estén justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos • Establecer el control que las transacciones no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto. | | |

Fuente: Investigación directa

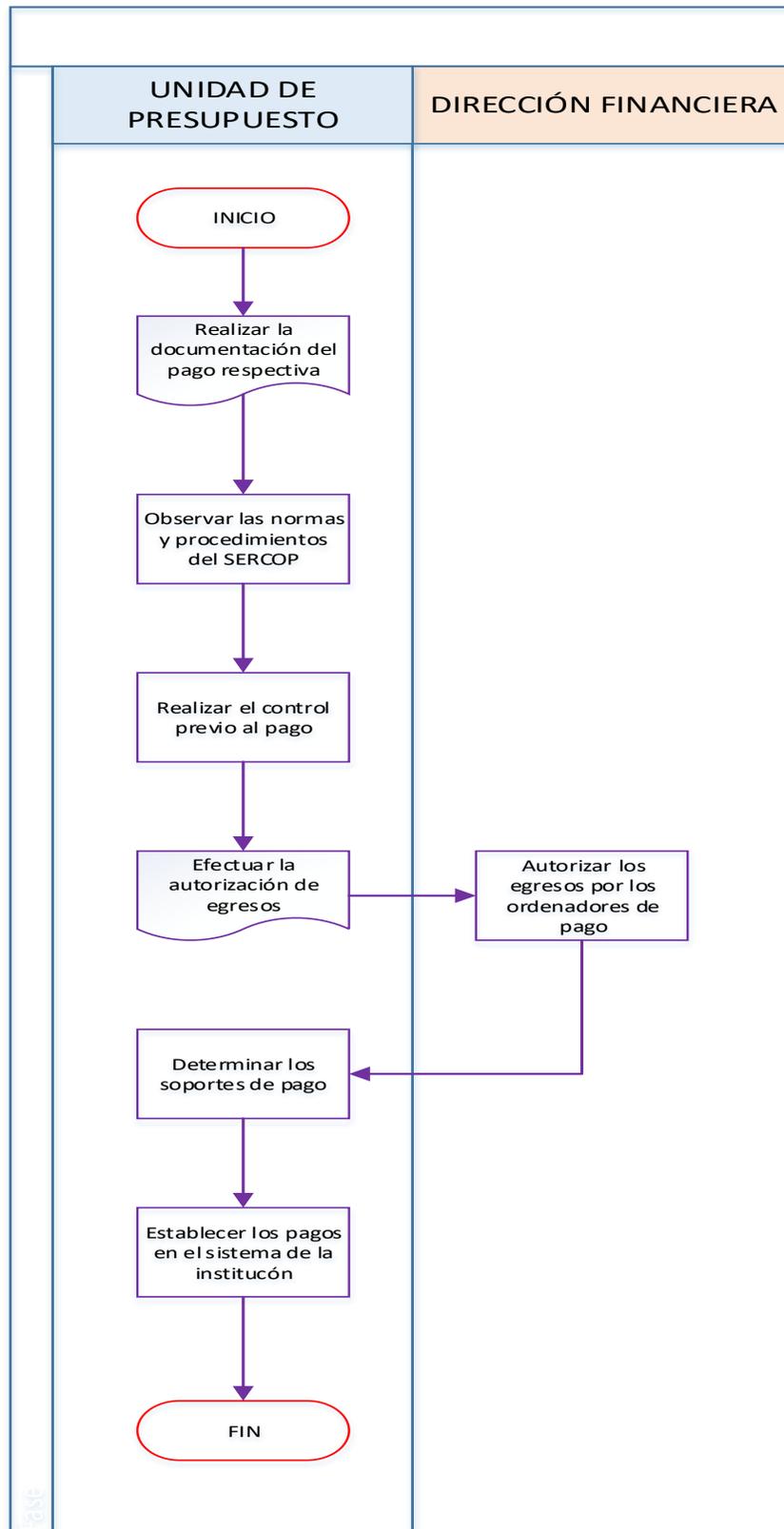


Tabla 26 Proceso: Elaboración del compromiso de pago de bienes y servicios

Tabla 27 Proceso: Elaboración de certificación presupuestaria

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|-----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración de certificación presupuestaria | |
| OBJETIVO | Garantizar las partidas presupuestarias del POA, PAC y PAI de la institución | |
| ALCANCE | Certificación presupuestaria del POA, PAC y PAI | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-06 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Elaborar la proforma de presupuesto que permita expresar los resultados de la programación presupuestaria según catálogos y clasificadores presupuestarios | Unidad de presupuesto |
| 2 | Verificar que los presupuestos estén estructurados según a la ubicación que corresponda de la UEMPRENDE EP | Unidad de presupuesto |
| 3 | Establecer la estructura programática del presupuesto que este reflejada con la vinculación de la planificación trimestral contenida en el POA | Unidad de presupuesto |
| 4 | Establecer las clasificaciones presupuestarias que permitan organizar y presentar información de las operaciones relativas al proceso presupuestario, de manera que se facilite la toma de decisiones del mismo | Unidad de presupuesto |
| 5 | Realizar la clasificación programática de la asignación de recursos según las categorías: programa, proyectos, actividades vinculadas con la consecución de objetivos y metas del POA | Unidad de presupuesto |
| 6 | Identificar las fuentes de financiamiento de origen de los ingresos corrientes y no corrientes y de los egresos para identificar el destino de las pre asignaciones presupuestarias. | Unidad de presupuesto |
| 7 | Generar la proforma presupuestaria respectiva por áreas, unidades organizacionales, programas, proyectos definidos en el POA, para interactuar con las partidas presupuestarias respectivas | Unidad de presupuesto |
| 8 | Revisar los valores presupuestados y analizar la razonabilidad de la información | Dirección financiera |
| 9 | Elaborar la certificación presupuestaria respectiva del POA, PAC y PAI y registrar en el sistema informático respectivo | Unidad de presupuesto |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa del SINFIP y el COPFP • Desarrollar actividades de control interno de acuerdo a las cláusulas de la normativa de control interno de la Contraloría General del Estado • Observar las actividades del presente procedimiento • Dar cumplimiento a las normas relacionadas con el proceso del ciclo presupuestario • Verificar los presupuestos de ingresos, gastos corrientes, gastos de inversión y gastos de capital de acuerdo al POA, PAC y PAI. | | |

Fuente: Investigación directa

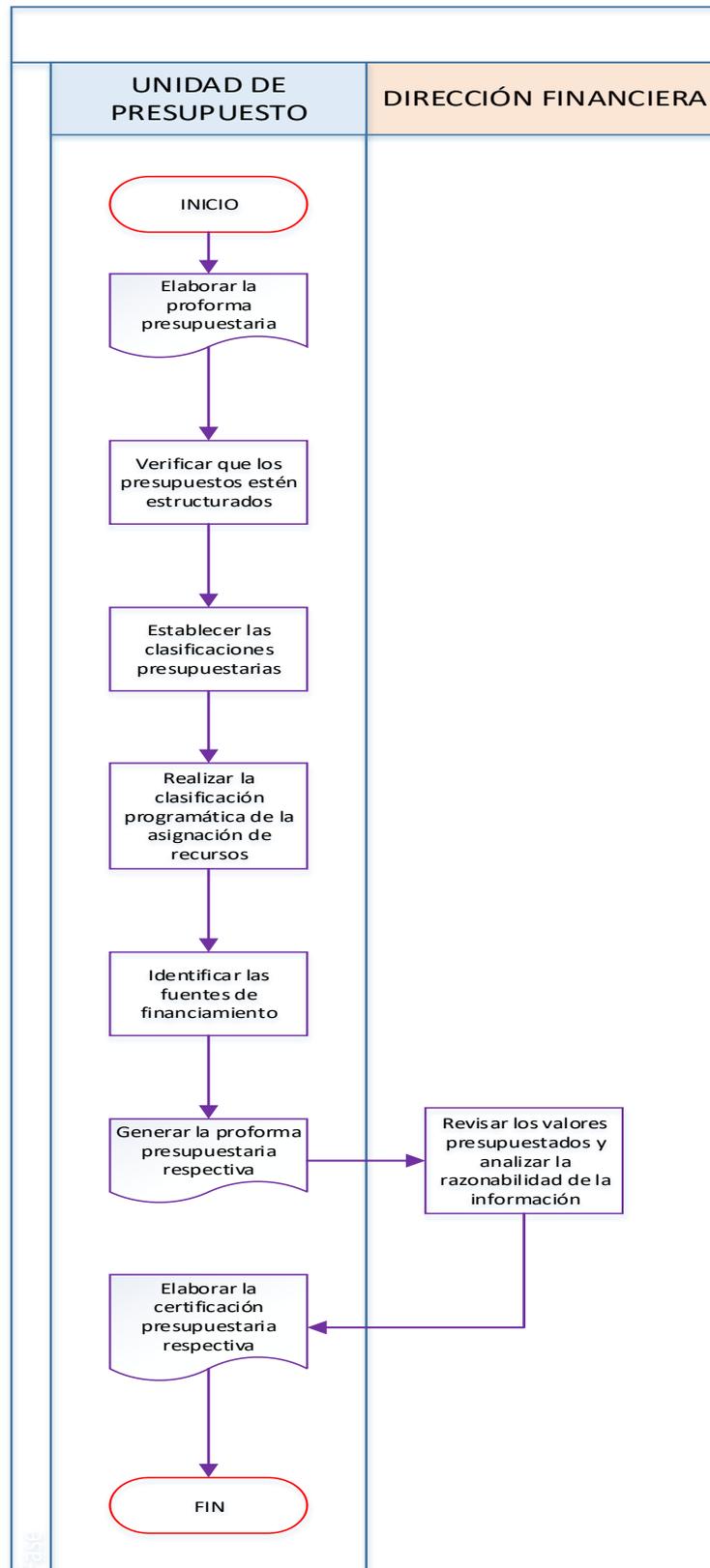


Figura 7 Proceso: Elaboración de certificación presupuestaria

Tabla 28 Proceso: Seguimiento a la ejecución presupuestaria

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|-----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Seguimiento a la ejecución presupuestaria | |
| OBJETIVO | Formular acciones que sustenten el seguimiento a la ejecución presupuestaria en los periodos cuatrimestrales del POA institucional | |
| ALCANCE | Elaborar el seguimiento a la ejecución presupuestaria siguiendo los lineamientos legales y técnicos. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-07 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar las partidas presupuestarias de ingresos y gastos asignados en el presupuesto del POA | Unidad de presupuesto |
| 2 | Controlar que la ejecución presupuestaria se distribuya de acuerdo a la temporalidad cuatrimestral establecida en el POA | Unidad de presupuesto |
| 3 | Establecer cuando sea pertinente durante la ejecución presupuestaria la modificación de la programación física de los programas y proyectos que tiene que cumplir la institución en el POA | Unidad de presupuesto |
| 4 | Verificar al término de cada cuatrimestre el avance, ejecución y cumplimiento de los presupuestos de gastos corrientes de capital y de inversión | Unidad de presupuesto |
| 5 | Documentar toda la gestión presupuestaria, determinando el presupuesto devengado y codificado con sus respectivas interpretaciones y análisis | Unidad de presupuesto |
| 6 | Reconocer la formulación de los compromisos de gasto, mediante acto administrativo que viabilice la ejecución de los mismos durante el ejercicio fiscal vigente. | Unidad de presupuesto |
| 7 | Verificar que los compromisos presupuestarios cuatrimestrales estén obligatoriamente contemplado en los techos presupuestarios establecidos y de las certificaciones presupuestarias aprobadas. | Unidad de presupuesto |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la calidad y eficacia del gasto en los programas y proyectos del POA • Mantener los archivos documentados habilitantes para la emisión de certificaciones presupuestarias anuales • Establecer el reconocimiento de la obligación o devengado como consecuencia de la recepción de bienes o servicios previamente establecidos en los planes y programas del POA | | |

Fuente: Investigación directa

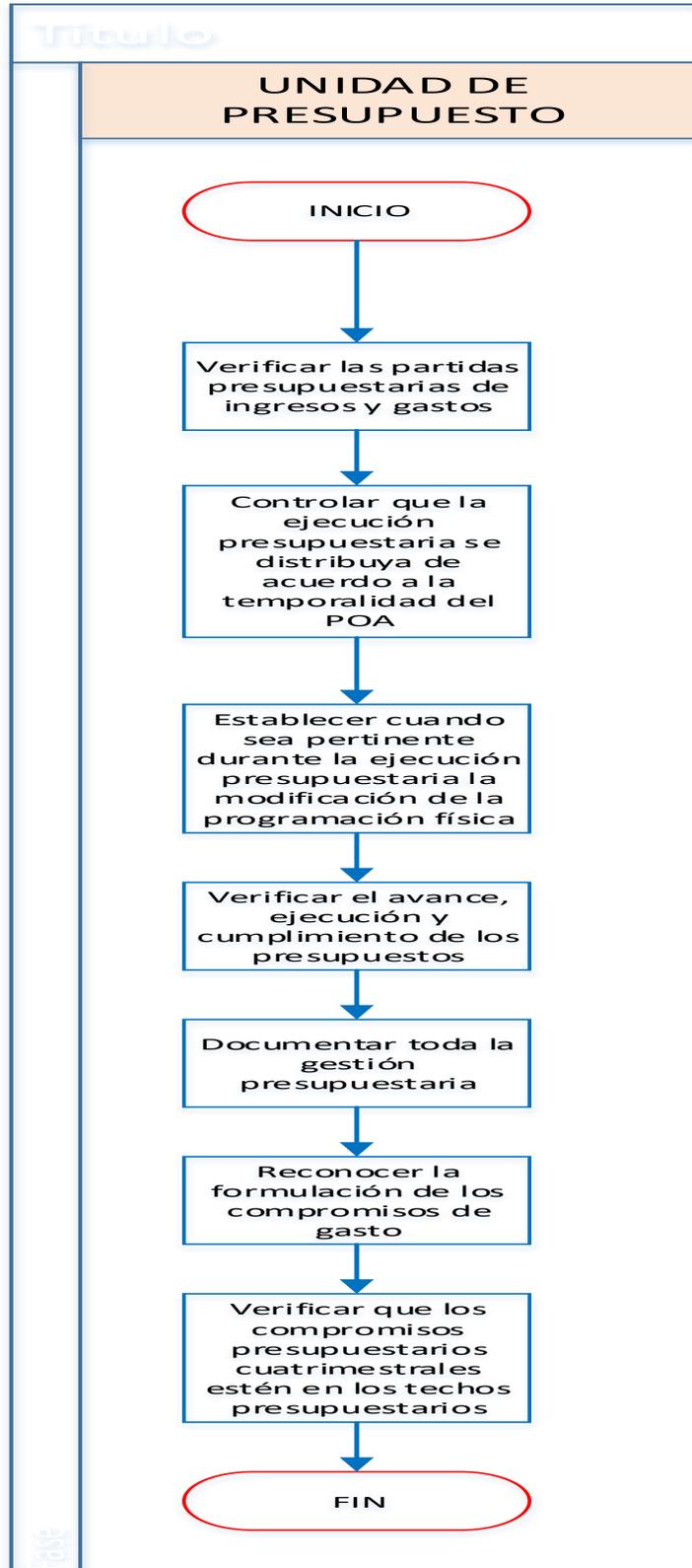


Figura 8 Proceso: Seguimiento a la ejecución presupuestaria

Tabla 29 Proceso: Elaboración del informe de liquidación presupuestaria

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|-----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración del informe de liquidación presupuestaria | |
| OBJETIVO | Establecer los lineamientos técnicos, legales, normativos de la elaboración del informe de liquidación presupuestaria de la UEMPRENDE EP | |
| ALCANCE | Informe de liquidación presupuestaria de las cedulas: ingresos, gastos corrientes, de capital e inversión. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-08 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Realizar el detalle de la ejecución de los ingresos presentados según su naturaleza económica en las columnas: presupuesto inicial codificado y devengado. | Unidad de presupuesto |
| 2 | Establecer la ejecución de los gastos: corrientes, de capital y de inversión, según su composición en las columnas: presupuesto inicial codificado y devengado. | Unidad de presupuesto |
| 3 | Determinar el estado de transacciones de caja con la determinación de los resultados de superávit o déficit, financiamiento/aplicación y variaciones de caja de la aplicación presupuestaria | Unidad de presupuesto |
| 4 | Establecer los resultados económicos, financieros del ejercicio presupuestario para determinar su comportamiento en el periodo fiscal | Unidad de presupuesto |
| 5 | Formular los anexos de respaldo con la información institucional procesada | Unidad de presupuesto |
| 6 | Estructurar las cifras contenidas en la liquidación presupuestaria, en la información financiera contable y presupuestaria del año fiscal cerrado y se emitirá obligatoriamente hasta el 31 de enero del próximo año | Unidad de presupuesto |
| 7 | Formular el informe consolidado de liquidación presupuestaria para su aprobación | Unidad de presupuesto |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La liquidación presupuestaria se presentará hasta el 31 de enero del año siguiente al pedido fiscal ejecutado • Cumplir con las normativas del SINFIPI y el COPFP, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, LOEP. • La dirección financiera informará a la gerencia respecto a la liquidación del presupuesto del periodo determinado sobre la racionalidad de las cifras presentadas en los estados financieros y el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias aplicables. | | |

Fuente: Investigación directa

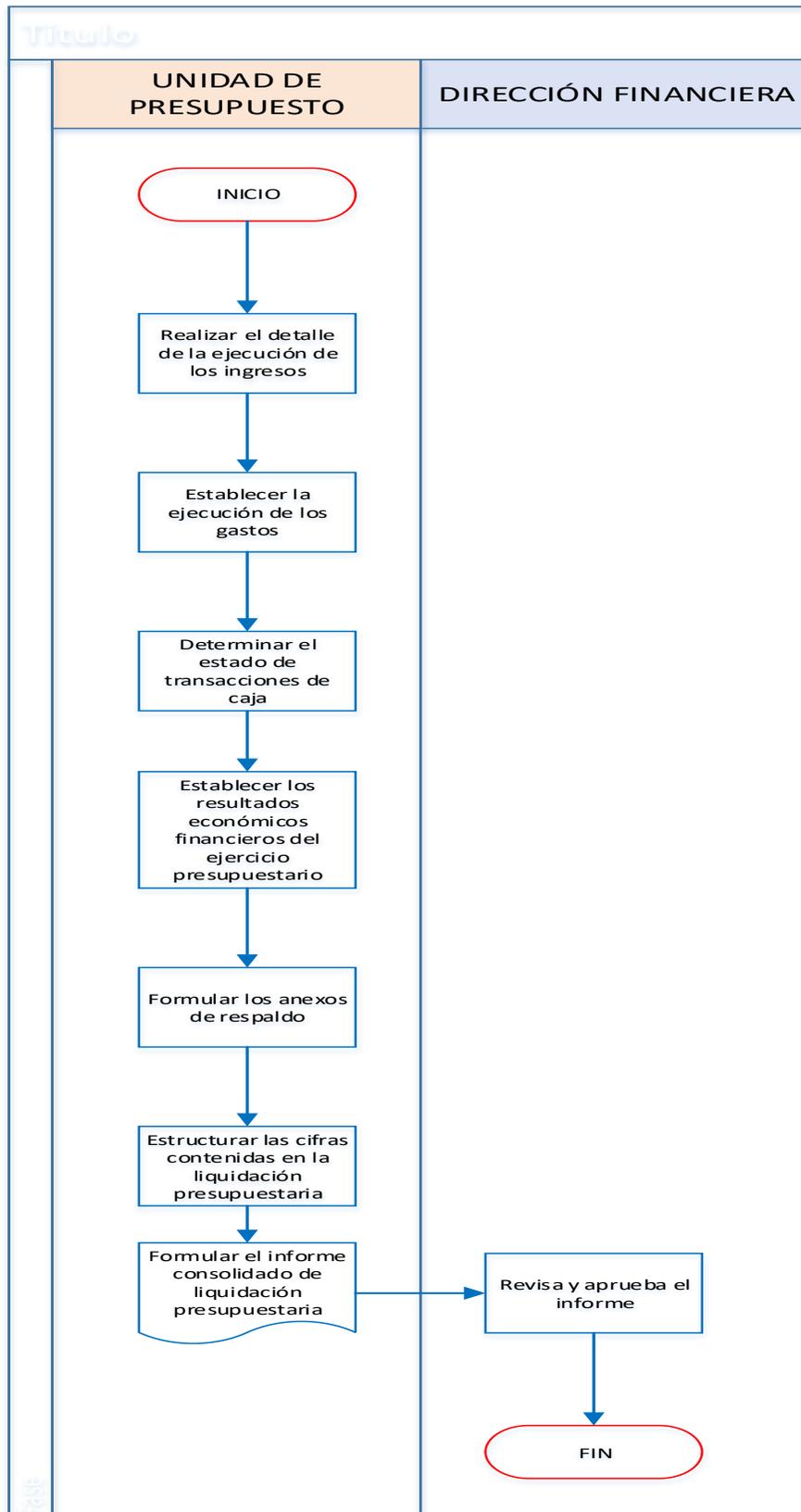


Figura 9 Proceso: Elaboración del informe de liquidación presupuestaria

Procesos de tesorería

Tabla 30 Proceso: Gestión de cuentas por pagar

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|--|----------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Gestión de cuentas por pagar | |
| OBJETIVO | Asegurar que las obligaciones de pago adquiridas con proveedores, contratistas y personal de la UEMPRENDE EP, se registren contablemente garantizando su existencia, integridad y valuación. | |
| ALCANCE | Procedimiento de registro de cuentas por pagar y procesamiento de pagos, control y seguimiento de gestión de pagos. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-09 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Efectuar el registro de cuentas por pagar, en base al expediente de pago: documentos, controles y formatos por tipo de operación. | Contabilidad |
| 2 | Realizar el expediente de pago, mediante el ordenador de gasto con la recopilación y verificación de los documentos que conforman el mismo. | Contabilidad |
| 3 | Ingresar el trámite de pago a la hoja de seguimiento, para establecer los documentos que conforman el mismo y coordinar los tiempos de procesamiento. | Contabilidad |
| 4 | Supervisar la documentación habilitante considerando un plazo de tres días laborables cumpliendo los requisitos exigidos en la norma contable gubernamental y control interno de la Contraloría General del Estado | Responsable de presupuesto |
| 5 | Revisar el presupuesto financiero, de la existencia de saldos en las cuentas, y la certificación presupuestaria | Responsable de presupuesto |
| 6 | Registrar y establecer la solicitud de pago (registro contable), verificando que la contabilización corresponda a lo establecido a la solicitud de pago. | Contabilidad |
| 7 | Remitir el registro contable y sustentos de pago, confirmando el valor devengado en el sistema de información financiera de la institución, sustentado en la hoja de seguimiento de trámites de pago | Contabilidad |
| 8 | Realizar el procesamiento de pago de conformidad de la cuenta por pagar y la documentación habilitante respectiva, verificando en el sistema financiero que el registro contable de pago este procesado | Tesorería |
| 9 | Revisar la conformidad de la cuenta por pagar mediante la documentación habilitante y que este el registro contable del pago para realizar el seguimiento y control respectivo. | Tesorería |
| 10 | Generar el pago en el sistema financiero con el registro en la cuenta bancaria de efectivo para cubrir el desembolso | Tesorería |
| 11 | Crear una orden de pago, a través del sistema informático, financiero, generando el documento de retención en la fuente respectivo | Tesorería |
| 12 | Revisar y aprobar la orden de pago, mediante la documentación habilitante y en los plazos definidos por la institución. | Tesorería |
| 13 | Entregar las retenciones a los proveedores luego de realizar el pago respectivo | Tesorería |
| 14 | Realizar el reporte de pagos en el archivo correspondiente, para | Tesorería |

| | | |
|---|---|--|
| | documentar el cierre de la cuenta pagada. | |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Observancia de los procedimientos establecidos • Entrega de información completa de trámites de pago para el ordenador de gasto según el cronograma establecido. • Realizar una proyección de la programación de pagos de caja mensual • Verificar la certificación presupuestaria para solicitar la ejecución de pago revisando la disponibilidad de saldo en las partidas presupuestarias • Cumplir con los tiempos de procesamiento de pagos de acuerdo a los plazos de entrega por tipo de trámite y los tiempos promedio de pago que ingresan • Efectuar el control previo al compromiso de pago, para lo cual se realizará una verificación integral de los documentos de manera que se garantice la operación financiera. • Se efectuará el registro de cuentas por pagar en el ordenador de gasto con el sustento del expediente, documentación habilitante de pago. • Realizar la vigilancia de la factura presentada para el pago, verificando la fecha de emisión de la factura, efectuando las actividades establecidas en las normas de control interno de la Contraloría General del Estado. | | |

Fuente: Investigación directa

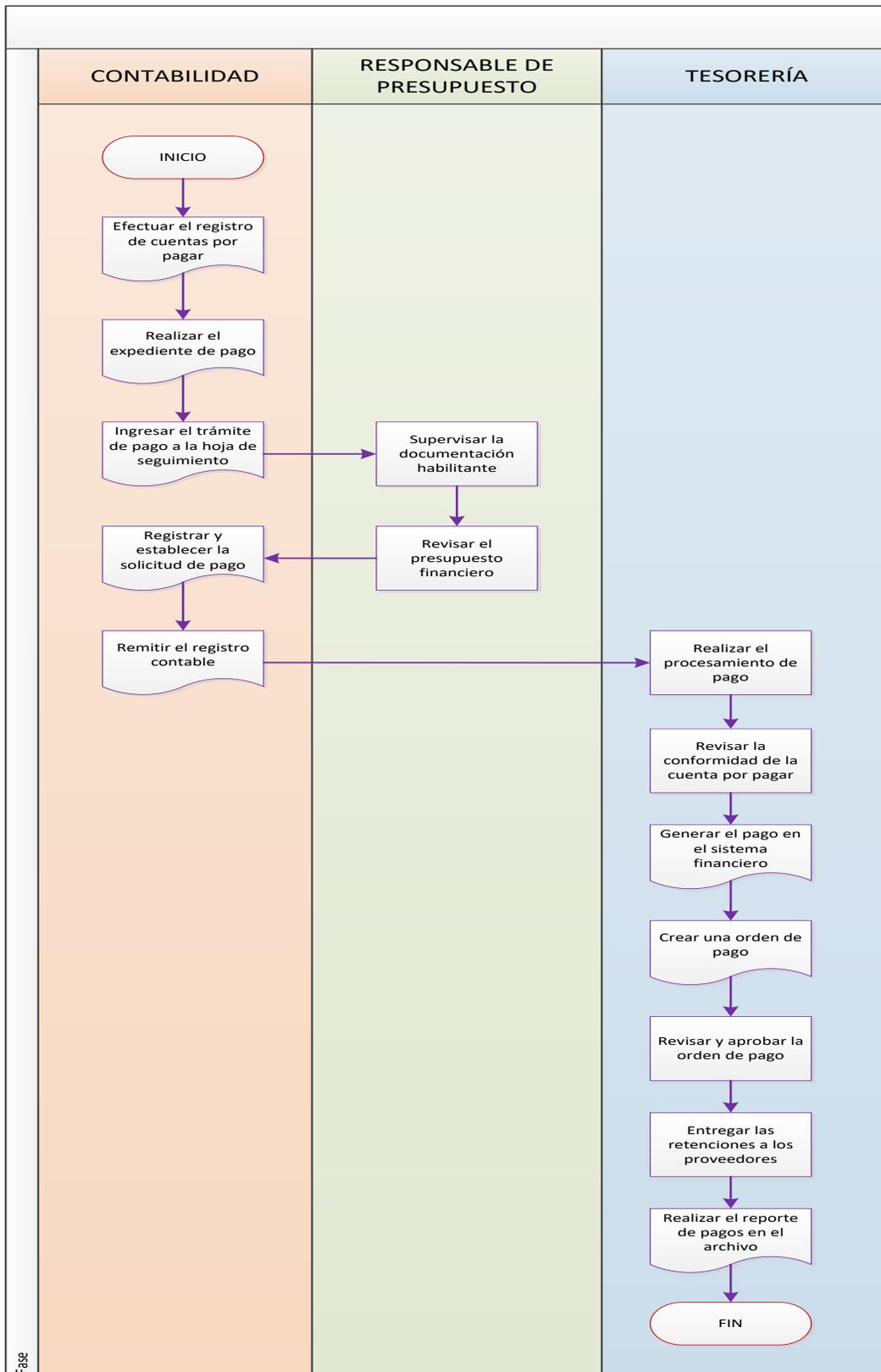


Figura 10 Proceso: Gestión de cuentas por pagar

Tabla 31 Proceso: Gestión de cuentas por cobrar

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Gestión de cuentas por cobrar | |
| OBJETIVO | Tramitar el cobro de las cuentas de la institución, a través de una serie de acciones, estrategias, con la finalidad de que no se transformen en cuentas incobrables. | |
| ALCANCE | Procedimiento de registro de cuentas por cobrar, control y seguimiento de gestión de cobros. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-10 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar los plazos para el respectivo cobro o cartera vencida. | Tesorería |
| 2 | Llamar a los clientes para recordarles la fecha de pago respectivo. | Tesorería |
| | Determinar la confirmación de pagos | Tesorería |
| 3 | Recibir el dinero: cheque, transferencia, depósito y entregar la factura al cliente | Tesorería |
| 4 | Cuando el cliente realice un abono se realizará un documento de la cuenta por cobrar determinando el abono y el saldo por cobrar, entregar en forma diaria a contabilidad los reportes con los detalles de cobros adjuntando el dinero y las facturas respectivas. | Tesorería |
| 5 | Realizar el depósito de los valores en efectivo cuando sean recibidos en la institución | Tesorería |
| 6 | Pasar la documentación a la unidad contable | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la revisión de cuentas por cobrar de acuerdo al cronograma, para minimizar los riesgos de vencimiento. • Recaudar de acuerdo a las fechas establecidas en las políticas de la institución y los términos de referencia acordada con los clientes o alumnos de los cursos de capacitación. • Realizar los recordatorios a las personas naturales y jurídicas respecto a las fechas que tienen que realizar los pagos utilizando diferentes medios de comunicación: vía telefónica, correo. • Recaudar los valores de cuentas por cobrar y realizar la custodia respectiva • Emitir a la unidad contable los reportes de recaudación en forma mensual | | |

Fuente: Investigación directa

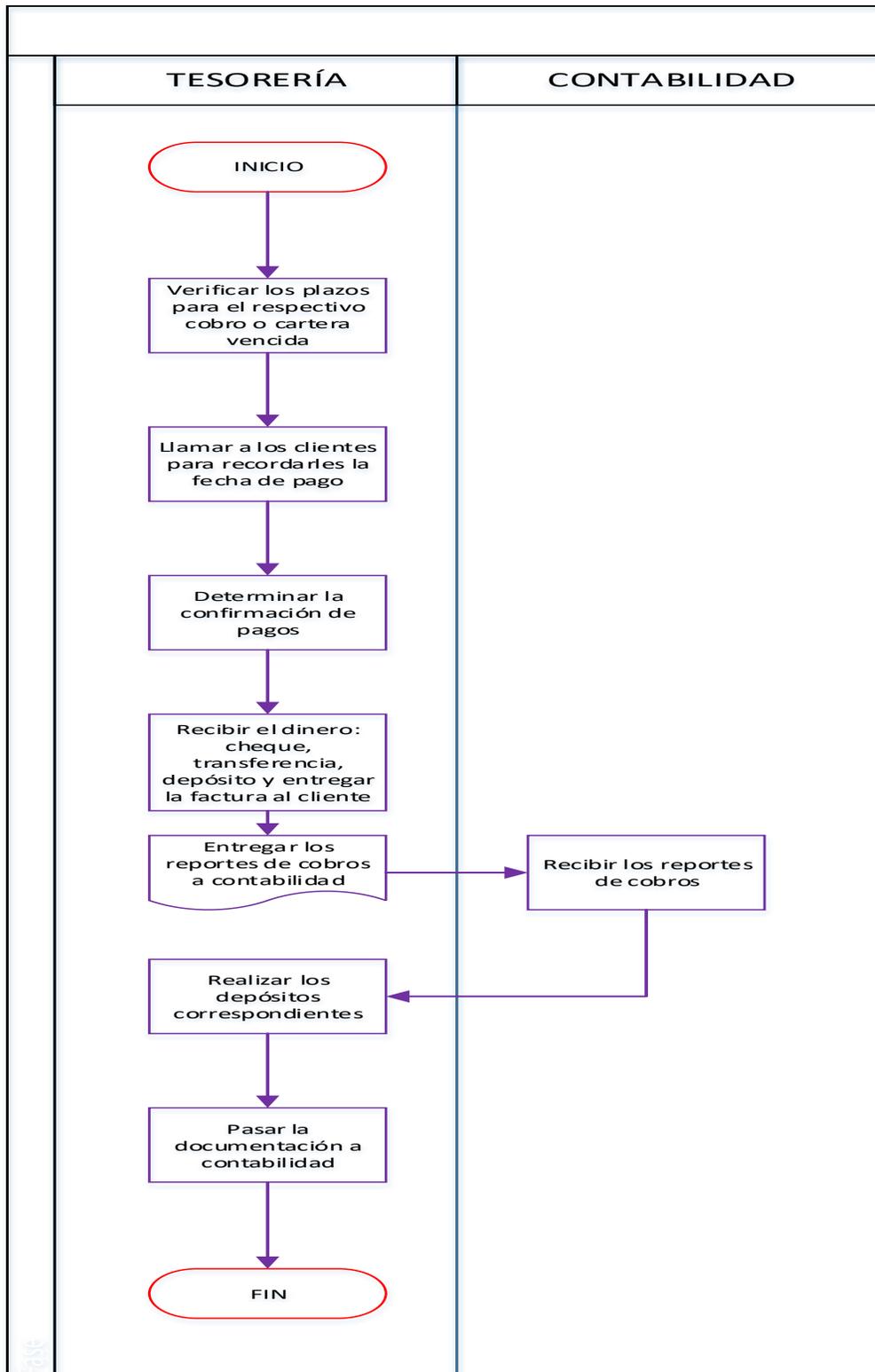


Figura 11 Proceso: Gestión de cuentas por cobrar

Tabla 32 Proceso: Registro de ingresos diarios

| UEMPRENDE EP | | |
|---|---|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Registro de ingresos diarios | |
| OBJETIVO | Mantener registros diarios de los ingresos en el sistema y documentación contable de la UEMPRENDE EP disponible para fines de control. | |
| ALCANCE | Registro de los ingresos diariamente de la UEMPRENDE EP | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-11 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Efectuar la recaudación de forma directa o por medio de la red bancaria privada – publica a través de cuenta rotativa de ingresos abiertos. | Tesorería |
| 2 | Mantener la constancia documental de las recaudaciones por cualquier concepto y entregar al usuario el original del comprobante de ingresos pre impreso, pre numerado o especie valorada. | Tesorería |
| 3 | Llevar el registro de ingresos como mecanismo de control en forma contable simplificada (régimen de tributación simplificada) | Tesorería |
| 4 | Establecer un registro cronológico de los ingresos en función al flujo de fondos ingresados de acuerdo al Código de Planificación y Finanzas Publicas. | Tesorería |
| 5 | Identificar el tipo de documento de respaldo del ingreso (registro del RUT) para disponer de una contabilidad eficaz en el orden de los movimientos contables de ingresos. | Tesorería |
| 6 | Realizar los registros mensuales / resumen para las proyecciones anuales (ingresos por ventas) en el marco legal de la contabilidad gubernamental – catálogo de cuentas. | Tesorería |
| 7 | Verificar en forma diaria para comprobar que los depósitos realizados en el banco correspondan a los valores recibidos para controlar que sean transferidos en depósitos oficiales. | Tesorería |
| 8 | Proporcionar información de los ingresos por su naturaleza económica, corrientes, de capital y financiamiento para efectuar la rendición de cuentas a nivel interno o externo. | Tesorería |
| 9 | Realizar los registros contables que aseguren la información con claridad, conformidad con la contabilidad gubernamental. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de los ingresos diarios, mensual. • Controlar los reportes de depósitos de ingresos los grupos de cuentas • Verificar registros contables de ingresos • Analizar los registros de ingresos mensuales, las cifras para mantener en orden operativo la recaudación. | | |

Fuente: Investigación directa

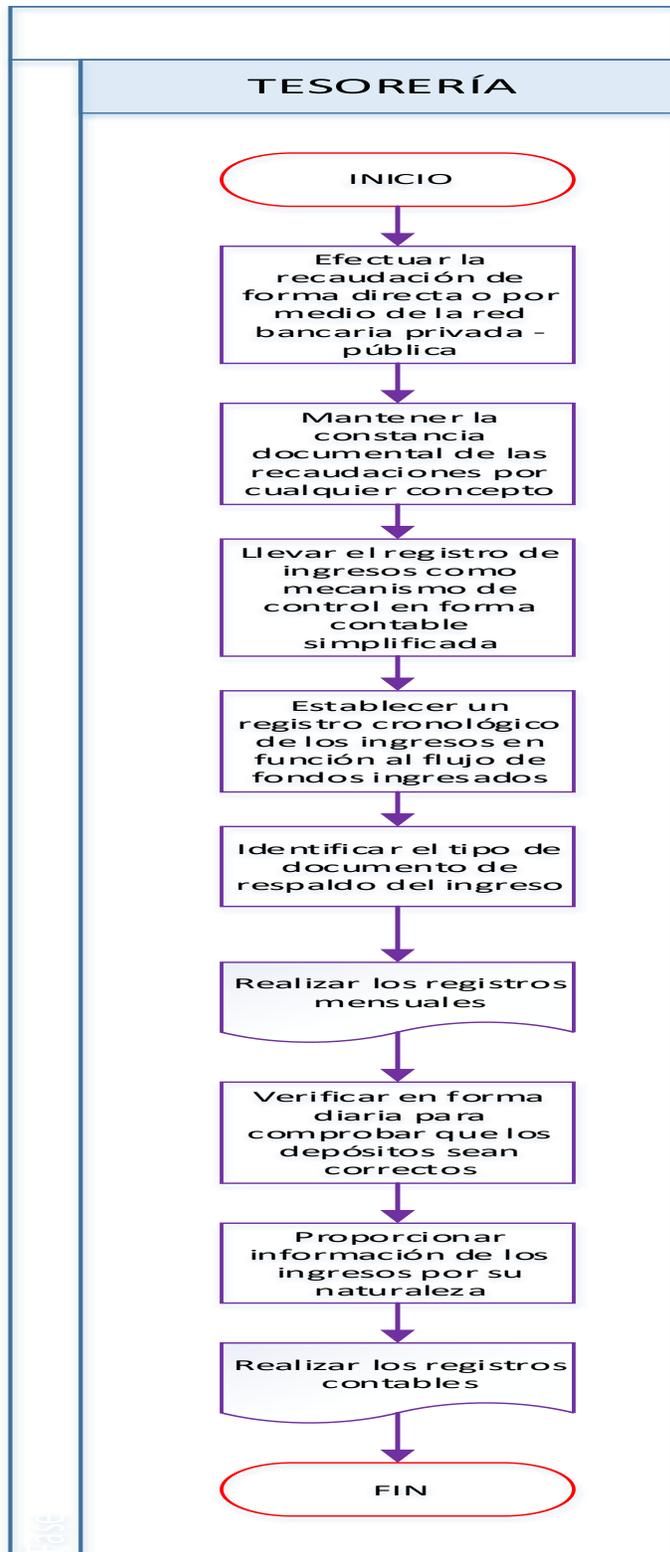


Figura 12 Proceso: Registro de ingresos diarios

Tabla 33 Proceso: Pago de cajas chicas

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Pago de cajas chicas | |
| OBJETIVO | Definir Las acciones bajo las cuales se rigen el proceso de pagos con cajas chicas según las necesidades de la UEMPRENDE EP | |
| ALCANCE | Pago de bienes, servicios con fondos de cajas chicas | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-12 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisar la documentación de solicitud de bien o servicio a pagar con caja chica. | Tesorería |
| 2 | Identificar si la compra que se va a realizar corresponde a los bienes, servicios inventariados para pago de caja chica | Tesorería |
| 3 | Analizar la correcta apertura del fondo de caja chica, ingresando al sistema contable en el cual se evidencia el registro para la verificación y aprobación del CUR contable. | Tesorería |
| 4 | Enviar la documentación completa a la dirección financiera y la disponibilidad financiera para su aprobación. Esta de acuerdo aprueba, caso contrario regresa a la actividad anterior. | Tesorería |
| 5 | Realizar el pago con el soporte del expediente y registrar en el sistema contable (registro contable). | Tesorería |
| 6 | Generar la contabilización del gasto en sistema contable, ingresar el número de factura, valor, fecha y retenciones respectivas, generar un comprobante unido de registro (CUR contable) | Contabilidad |
| 7 | Retirar los CUR contables con la documentación de soporte en forma semanal, mensual. | Tesorería |
| 8 | Elaborar reporte y liquidación de fondos con toda la documentación de soporte que respaldan los egresos realizados en forma mensual. | Tesorería |
| 9 | Elaborar memorandos de liquidación, reposición de fondo de caja chica asignado y adjuntar el reporte respectivo | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dar estricto cumplimiento de las normas de control interno • Cumplir con los principios fundamentales de presupuestación y planificación de manera programada de forma que se cumpla con las obligaciones exigibles que se incurren con estos fondos. • Cubrir obligaciones que por su característica no pueden ser realizados por los procesos normales • La reposición se realizara sobre la base de la documentación de soporte para su registro. | | |

Fuente: Investigación directa

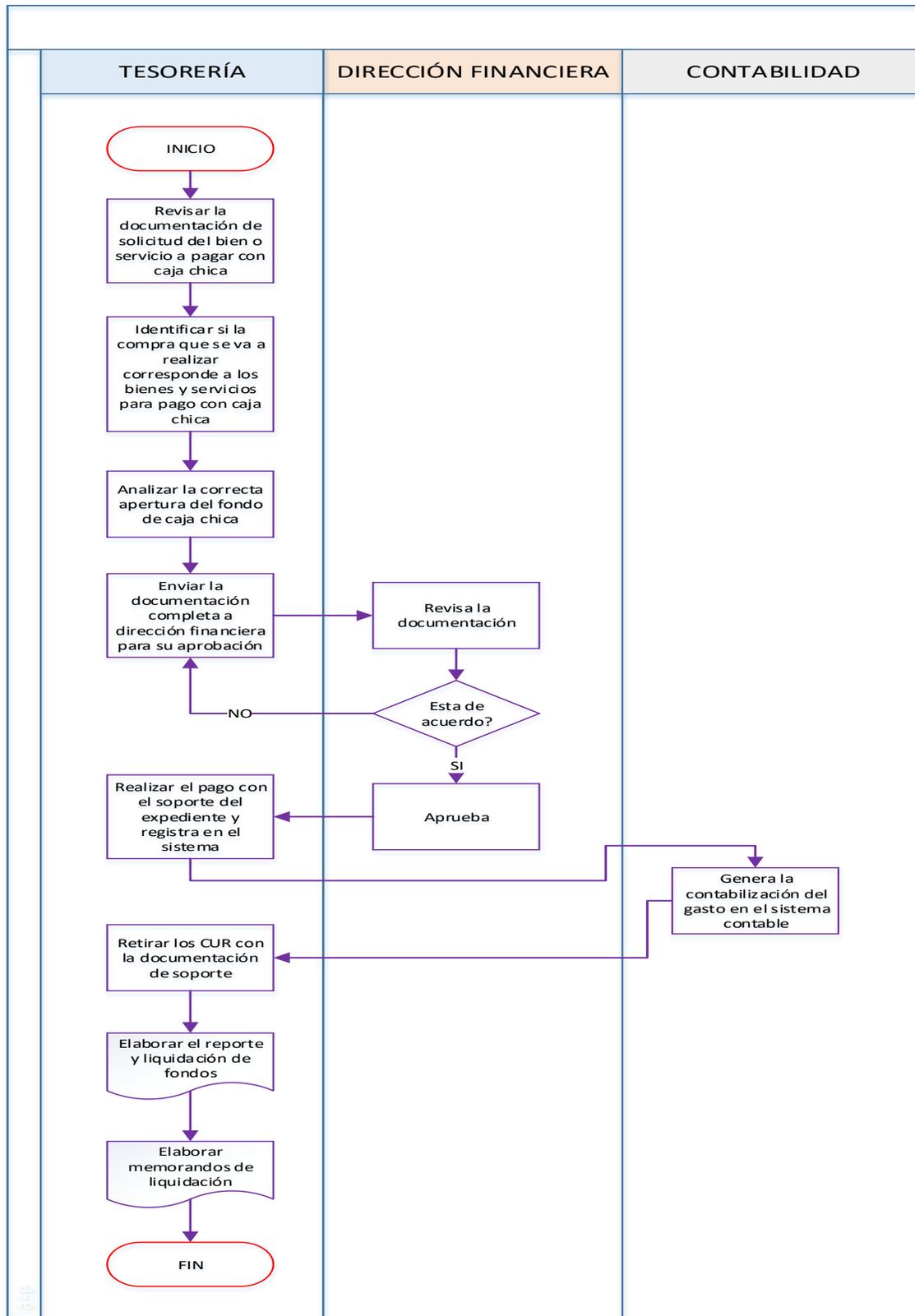


Figura 13 Proceso: Pago de cajas chicas

Tabla 34 Proceso: Pago de fondos de rendir cuentas

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|---|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Pago de fondos de rendir cuentas | |
| OBJETIVO | Cubrir todos los gastos específicos destinados a atender situaciones de emergencia ejecutados por administración directa | |
| ALCANCE | Pago de fondos de rendir cuentas de la UEMPRENDE EP. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-13 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Mantener el fondo en una cuenta bancaria de una entidad financiera pública | Tesorería |
| 2 | Manejar la administración y liquidación de fondos a rendir cuentas mediante apertura de proyecto a los cuales se realizarán débitos económicos de la cuenta bancaria | Tesorería |
| 3 | Verificar que los fondos específicos para emergencias no excedan la asignación presupuestaria codificada, definiendo las partidas presupuestarias asignadas. | Tesorería |
| 4 | Solicitar que los beneficiarios del fondo específico a rendir cuentas, usen el formulario respectivo para el pedido de pago de bienes o servicios requeridos. | Tesorería |
| 5 | Verificar la disponibilidad y certificación presupuestaria para realizar el pago solicitado con el fondo a rendir cuentas (fondos rotativos), detallando el uso de las partidas presupuestarias asignadas. | Contabilidad |
| 6 | Recibir la orden de pago – compra en el sistema contable | Tesorería |
| 7 | Elaborar el documento de solicitud de pago por el mérito correspondiente a la factura | Tesorería |
| 8 | Realizar en el sistema el registro contable de la factura o liquidación de bienes o servicios y los comprobantes de retención. | Contabilidad |
| 9 | Efectuar el pago de la factura o liquidación de bienes, servicios en el sistema. La forma de pago y la cuenta de efectivo escogerá la administradora del fondo, corresponderá a la cuenta contable y control de costo asignado al fondo respectivo. | Tesorería |
| 10 | Generar propuesta de pago en el sistema incluyendo todas las facturas o liquidaciones de bienes y servicios autorizados correspondientes a la solicitud de pago | Tesorería |
| 11 | Crear orden de pago en el sistema y elige la forma de pago y la cuenta | Tesorería |

| | | |
|---|--|-----------|
| | de efectivo de la que egresarán los fondos | |
| 12 | Confirmar orden de pago en el sistema e imprimir y enviar a revisión, aprobación la documentación de soporte: orden de compra, factura, solicitud de pago, ingresos a bodega cuando sea inventariable. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y aprobar reportes de liquidación de fondos a rendir cuentas • Analizar reportes de reposición de fondos a rendir cuentas (fondos rotativos) y de los registros procesado por el administrador del fondo • Verificar conciliaciones bancarias del fondo • Establecer que los pagos realizados con este fondo sean pertinentes y disponga del soporte documentado | | |

Fuente: Investigación directa

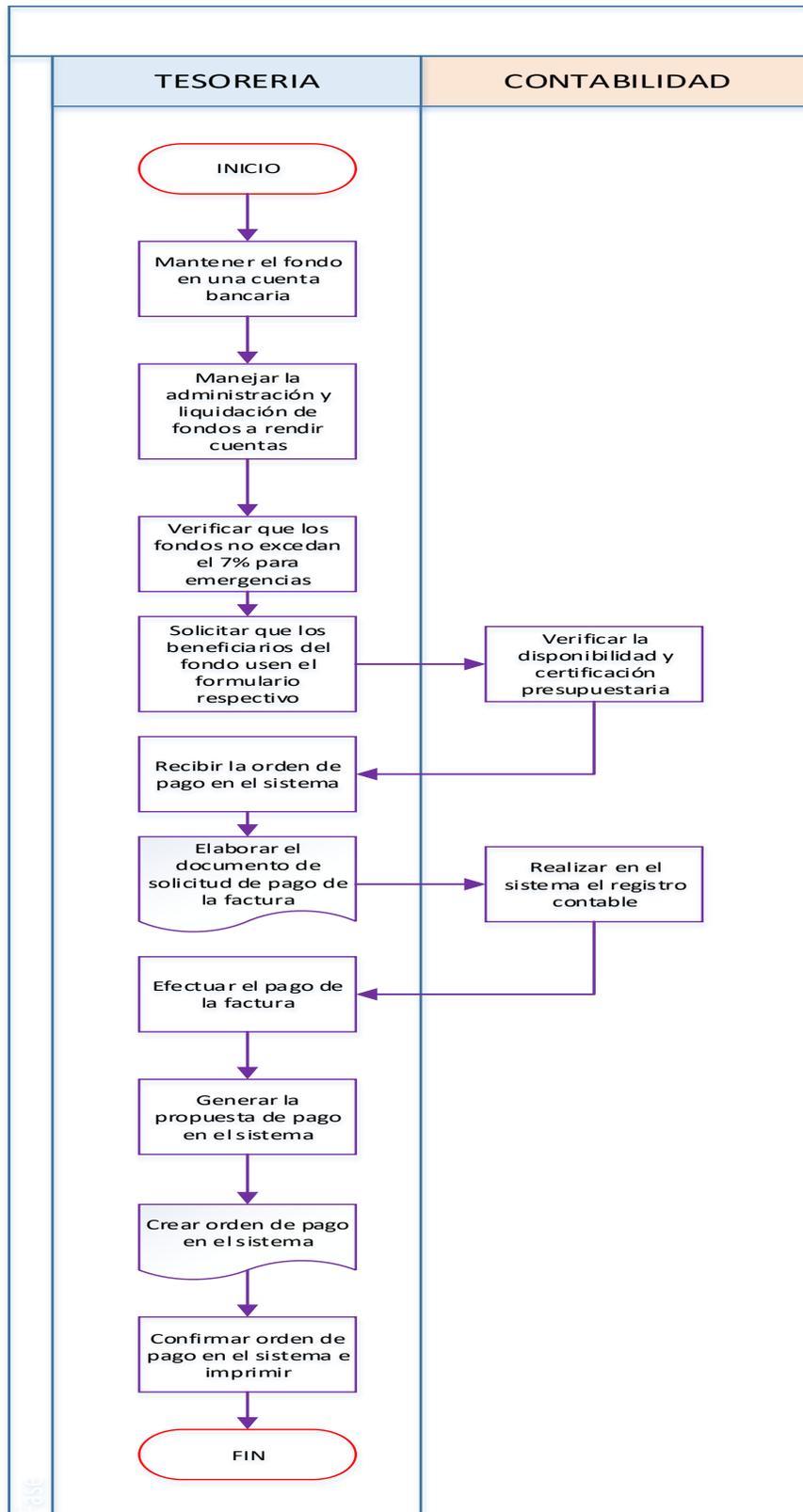


Figura 14 Proceso: Pago de fondos de rendir cuentas

Tabla 35 Proceso: Control, renovación y custodia de pólizas

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Control, renovación y custodia de pólizas | |
| OBJETIVO | Ejecutar actividades administrativas de las pólizas de contrato de otros bienes, servicios de la UEMPRENDE EP | |
| ALCANCE | Asegurar los compromisos adquiridos por los contratistas proveedores de la UEMPRENDE EP | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-14 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar el cumplimiento de los contratos, pliegos de los proveedores de bienes y servicios de la UEMPRENDE EP | Dirección financiera |
| 2 | Disponer de la documentación de los expedientes de contratos de bienes o servicios efectuados por al UEMPRENDE EP y que tienen pólizas de respaldo | Dirección financiera |
| 3 | Asegurar que los expedientes físicos y digitales contengan los documentos habilitantes de pago de pólizas y los respaldos razonables. | Dirección financiera |
| 4 | Velar porque los objetivos – metas de los contratos ejecutados por la UEMPRENDE EP con los proveedores se cumplan con las estipulaciones contractuales. | Dirección financiera |
| 5 | Velar porque las garantías de los contratos se encuentren vigentes y solicitar su renovación cuando fuera pertinente | Dirección financiera |
| 6 | Verificar que la fiscalización de los contratos con los proveedores se cumpla de acuerdo a las especificaciones de los pliegos de los contratos. | Dirección financiera |
| 7 | Emitir informes oportunos de renovación de pólizas de acuerdo a las condiciones contractuales del contrato | Dirección financiera |
| 8 | Aplicar las multas a los contratistas por incumplimiento de los términos contractuales y concordar con los procedimientos para solicitudes de pago | Dirección financiera |
| 9 | Solicitar el pago de la póliza en forma oportuna de acuerdo a las obligaciones derivadas del contrato | Tesorería |
| 10 | Mantener los archivos digitales, impreso, generadores en los contratos – pólizas, foliado, accesible. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa de cumplimiento de obligaciones de los proveedores de bienes, servicios, adquiridos por la UEMPRENDE EP. • Efectuar el control y custodia de las pólizas para asegurar el cumplimiento de los mismos • Ejercer un control permanente de las garantías para conservarlas, protegerlas y control de vencimiento de garantías. | | |

Fuente: Investigación directa

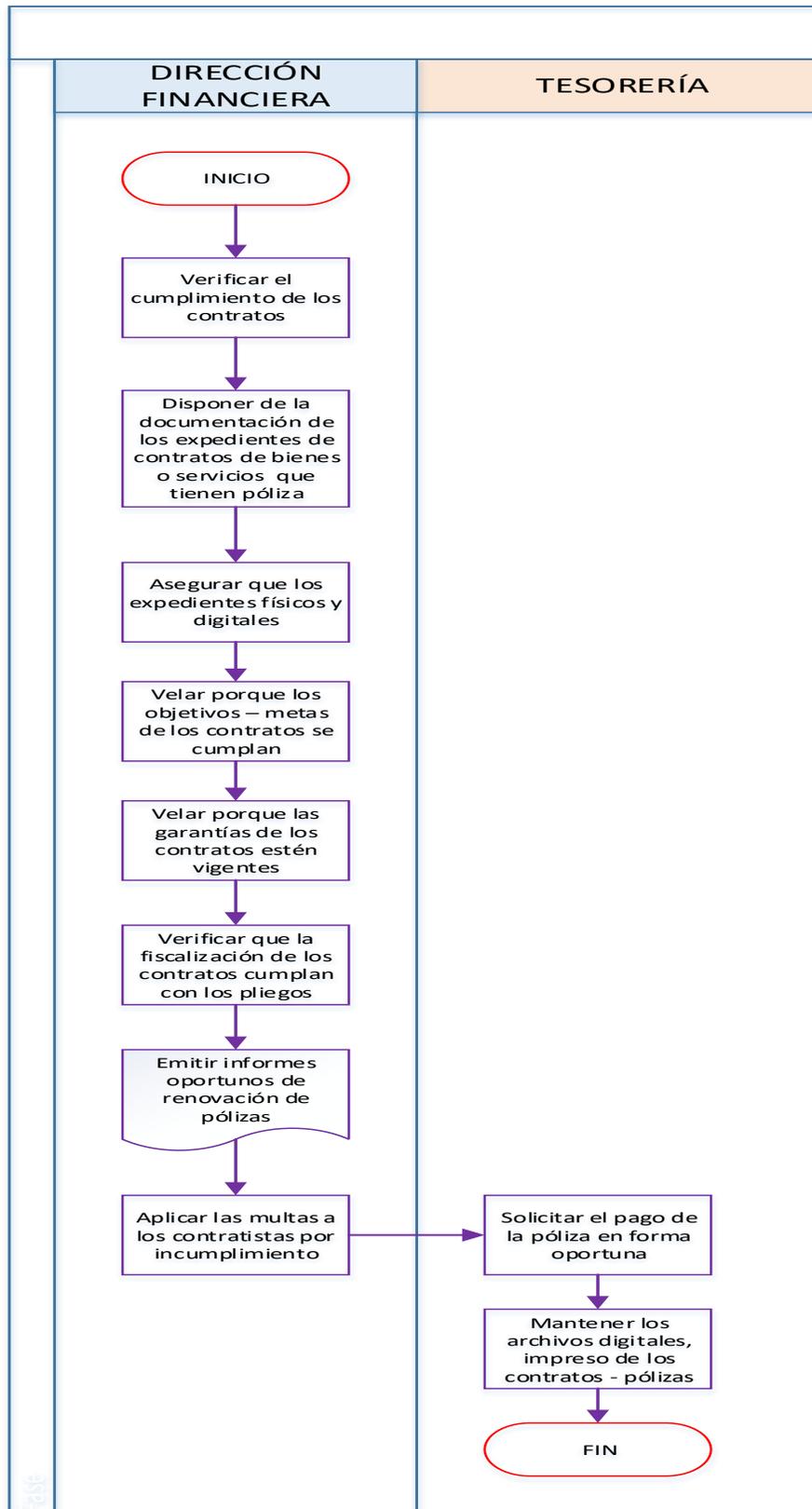


Figura 15 Proceso: Control, renovación y custodia de pólizas

Tabla 36 Proceso: Elaboración de conciliaciones bancarias

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales | |
| OBJETIVO | Asegurar que los saldos de registros contables con los saldos banco sean correctos, pertinentes en forma mensual. | |
| ALCANCE | Realización de conciliaciones bancarias de las entidades financieras donde tiene cuentas la UEMPRENDE EP. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-15 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Ingresar en el sistema – módulo bancos para encontrar la información relativa a las cuentas corrientes de los bancos que mantiene la UEMPRENDE EP | Tesorería |
| 2 | Revisar las cuentas contables donde están registrados los movimientos de las distintas cuentas corrientes | Tesorería |
| 3 | Ingresar a las cuentas bancarias para disponer de la información de los movimientos emitidos por los bancos entorno a la cuenta (depósitos, notas de crédito, transferencias). | Tesorería |
| 4 | Elaborar el reporte de auxiliar bancario de la cuenta a conciliar “movimientos bancarios” | Tesorería |
| 5 | Generar el reporte de conciliación de saldo para comparar auxiliar contable con el estado de cuenta o auxiliar bancario. | Tesorería |
| 6 | Comparar que el valor de la conciliación del estado de cuenta cuadre con el valor auxiliar bancario | Tesorería |
| 7 | Efectuar el reporte de conciliaciones bancarias en forma mensual: mes, saldo en banco, libro mayor y diferencia | Tesorería |
| 8 | Realizar el análisis de las conciliaciones bancarias de manera mensual para establecer diferencias entre saldo bancos y libro mayor | Tesorería |
| 9 | Verificar depósitos y notas de crédito contabilizadas y no registradas en el banco; depósitos y notas de crédito no registradas contablemente. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la efectividad de los procedimientos de conciliación bancaria • Las conciliaciones de los saldos contables y bancarios permitirá verificar las operaciones efectuadas sean oportunas adecuadas • Validar la información de sustento que permitan ajustar las diferencias registro contable – registro bancos. | | |

Fuente: Investigación directa

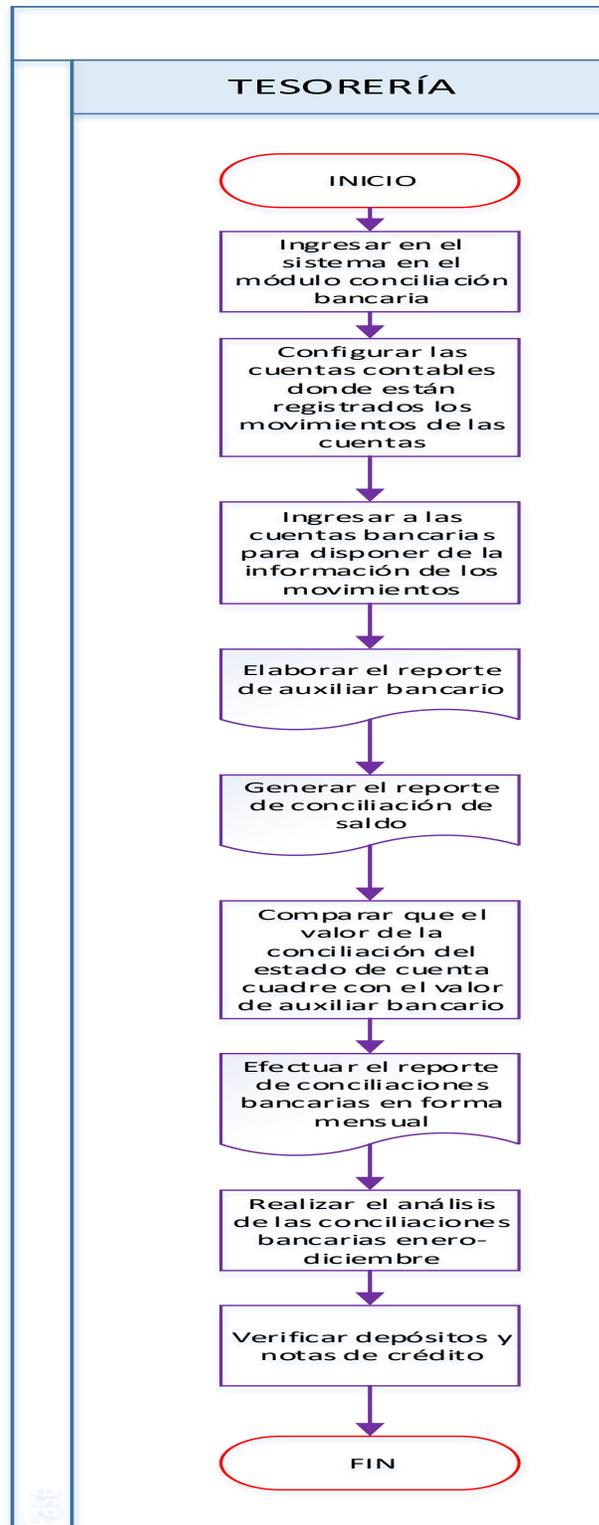


Figura 16 Proceso: Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales

Tabla 37 Proceso: Elaboración del flujo de caja

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración del flujo de caja | |
| OBJETIVO | Mantener la liquidez en base al comportamiento de los ingresos, egresos corrientes, de capital e inversión en el POA de la institución. | |
| ALCANCE | Disponer de flujos de caja razonables y equilibrio financiero en la ejecución del POA, PAC, PAI. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-16 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Determinar los saldos iniciales disponibles de los costos, ingresos, gastos corrientes, de capital y de inversión. | Tesorería |
| 2 | Formular la programación del flujo de caja, estableciendo la previsión calanderizada de las disponibilidades de fondos ingresos del periodo, compatibilizada con la ejecución presupuestaria, gastos corrientes, de capital e inversión. | Tesorería |
| 3 | Efectuar los pronósticos de los flujos de entradas y salidas de efectivo en el periodo fiscal de acuerdo a los requerimientos del POA – PAC y su programación cuatrimestral | Tesorería |
| 4 | Determinar el saldo final del flujo de caja operativo en base a los ingresos y egresos pronosticados en forma mensual, cuatrimestral. | Tesorería |
| 5 | Establecer los saldos operativos en base a los ingresos y gastos estimados en el POA, PAC, PAI institucional. | Tesorería |
| 6 | Determinar los requerimientos programáticos de presupuesto en la fase de ejecución de acuerdo con la disponibilidad real de fondos priorizando la calidad y eficiencia del gasto y uso de los recursos | Tesorería |
| 7 | Verificar las conciliaciones de los saldos de las cuentas y los techos presupuestarios que garantice el equilibrio financiero de las entradas y salidas de efectivo en forma razonable | Tesorería |
| 8 | Desarrollar acciones de administración de flujos de caja: entradas – pagos (salidas), efectuando la conciliación de los saldos contables en las fechas respectivas | Tesorería |
| 9 | Estructurar los estados de flujo de caja del periodo fiscal terminado. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un control interno de las entradas de efectivo y salidas. • Evaluar los riesgos de entradas y salidas de efectivo con un control interno efectivo • Aplicar los principios técnicos de conformidad a la normativa vigente para fines de análisis, proyección, comparación razonable. • Efectuar el control interno del flujo de caja de acuerdo a la cláusula 403-11 utilización del flujo de caja en la programación financiera de la normativa de la Contraloría General del Estado • Controlar los gastos corrientes, de capital e inversión y cumplir con sus obligaciones financieras | | |

Fuente: Investigación directa

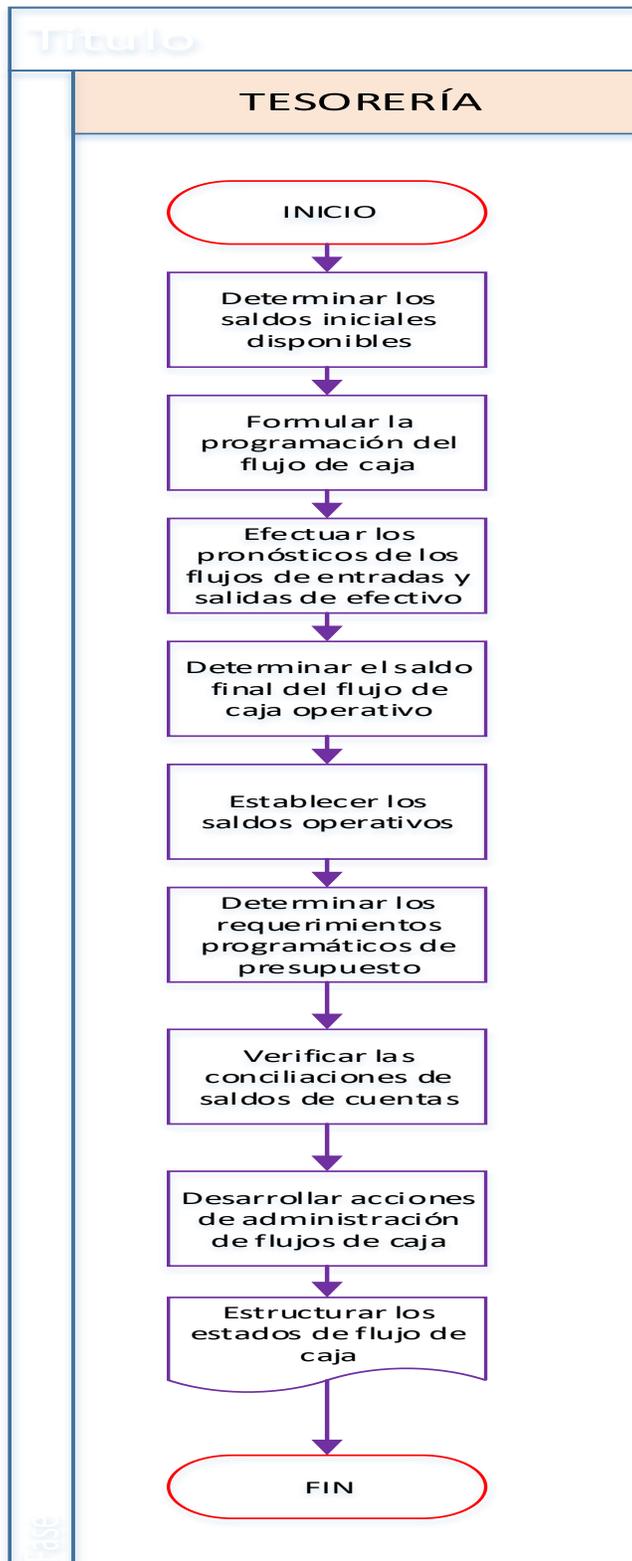


Figura 17 Proceso: Elaboración del flujo de caja

Procesos de contabilidad

Tabla 38 Proceso: Creación, pago y reposición de fondos de caja chica

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|---|----------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Creación, pago y reposición de fondos de caja chica | |
| OBJETIVO | Formular acciones de creación, pago y reposición de fondos entregados según las necesidades operacionales de la institución. | |
| ALCANCE | Proceso de aplicación para formular acciones de creación, pago, reporte y liquidación de fondos | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-17 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Elaborar el presupuesto referencial de gastos de caja chica o fondo rotativo para elaborar el presupuesto de los gastos en el plan operativo anual | Contabilidad |
| 2 | Solicitar informe de disponibilidad presupuestaria para la aprobación del presupuesto referencial de gastos de caja chica | Contabilidad |
| 3 | Aprobar el presupuesto referencial de gastos de caja chica, para que forme parte del plan operativo anual | Dirección financiera |
| 4 | Elaborar el formulario de creación de fondo de caja chica con el presupuesto de gastos y el informe de disponibilidad presupuestaria | Responsable de presupuesto |
| 5 | Identificar el tipo de pago de un bien o servicio realizado, a fin de efectuar el correspondiente egreso de caja chica | Contabilidad |
| 6 | Elaborar el documento de solicitud de pago por el monto correspondiente de acuerdo al valor de la factura. | Contabilidad |
| 7 | Realizar el registro contable de la solicitud de pago en el sistema respectivo del bien o servicio sustentado en los comprobantes y las retenciones respectivas de los pagos. | Contabilidad |
| 8 | Generar el pago del bien o servicio, para el egreso de los fondos de acuerdo al requerimiento solicitado. | Contabilidad |
| 9 | Elaborar el reporte de liquidación o reposición de fondos, adjuntando la documentación de soporte necesaria para respaldar los egresos necesarios del fondo rotativo de caja chica. | Contabilidad |
| 10 | Formular el memorando de liquidación del fondo de caja chica o reposición con los sustentos respectivos | Contabilidad |

| | | |
|--|--|----------------------|
| 11 | Revisar y aprobar el reporte de liquidación o reposición de fondos | Dirección financiera |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar en todas las actividades de este proceso normas de control interno de la Contraloría General del Estado, utilización de flujo de caja en la programación financiera, estableciendo la previsión en forma calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos. • Presupuestación y planificación de fondos de acuerdo a la programación de las actividades, cumpliendo con las obligaciones legalmente exigibles. • Usar en forma eficaz y eficiente el flujo de caja de la programación financiera que permita compatibilizar con la ejecución presupuestaria anual en relación de las disponibilidades de las partidas respectivas. • Efectuar el control interno para establecer la evaluación de los ingresos y garantizar el cumplimiento de los gastos, a través de los fondos rotativos de acuerdo a las políticas de la institución. • Los fondos rotativos se mantendrán depositados en una cuenta en la banca pública y se utilizarán exclusivamente en los fines que establece la normativa vigente. | | |

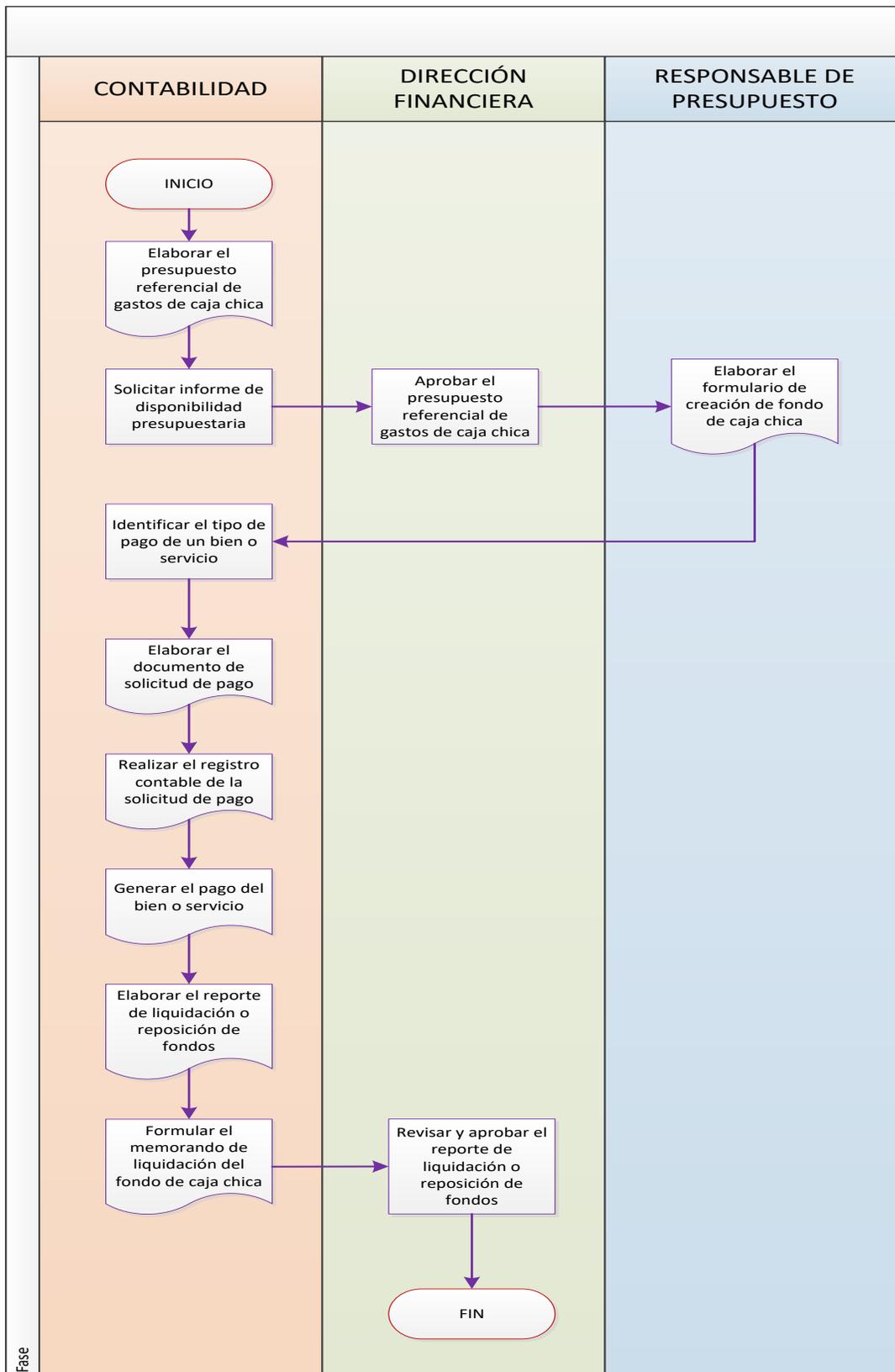


Figura 18 Proceso: Creación, pago y reposición de fondos

Tabla 39 Proceso: Elaboración y presentación de estados financieros

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Elaboración y presentación de estados financieros | |
| OBJETIVO | Elaborar los estados financieros consolidados de los años fiscales de la UEMPRENDE EP, con la finalidad de obtener información financiera fiable y razonable. | |
| ALCANCE | Consolidar y presentar los estados financieros conforme a lo dispuesto por las normativas técnicas legales, directrices contables relativas a: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos según la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-18 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Reconocimiento del efectivo que corresponde a los valores en efectivo de la UEMPRENDE EP: fondos, bancos, caja, recursos, estableciendo el presupuesto de la institución. | Contabilidad |
| 2 | Reconocer los ingresos por transferencia de bienes y servicios por el importe al que tiene derecho según compromisos de los clientes o usuarios | Contabilidad |
| 3 | Reconocer los activos financieros en su estado de situación financiera por su valor razonable que son directamente atribuibles: cuentas por cobrar, registros de información. | Contabilidad |
| 4 | Reconocer los pasivos financieros de todas las obligaciones contractuales de la UEMPRENDE EP: cuentas por pagar contabilizadas y atribuibles a corto plazo y largo plazo. | Contabilidad |
| 5 | Valorar los inventarios medidos al costo promedio a la fecha del cierre de los estados financieros. | Contabilidad |
| 6 | Reconocer los valores de propiedad, planta y equipo, infraestructura física, muebles, equipos, vehículos con las tasas de depreciaciones usando el método de línea recta | Contabilidad |
| 7 | Establecer los valores de capital construido por aportes de la UEMPRENDE EP, donaciones recibidas en años anteriores y la capitalización de resultados anteriores | Dirección financiera |
| 8 | Estructurar los resultados integrales, valores acumulados por concepto de pérdidas y ganancias generales en otros años fiscales | Contabilidad |
| 9 | Estructurar los estados financieros: estado de resultados, estado de flujos de efectivo, estado de ejecución presupuestaria, estado de situación financiera, estado de cambios de patrimonio | Contabilidad |
| 10 | Presentar los estados financieros a la gerencia de la UEMPRENDE EP y al directorio para su aprobación | Dirección financiera |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un sistema de consolidar, elaborar, analizar las operaciones presupuestarias y asegurar la información financiera oportuna, confiable que permita la rendición de cuentas y la toma de decisiones • Registrar los estados financieros de los años fiscales para fortalecer la administración de sus presupuestos de acuerdo con las normativas contables gubernamentales | | |

- La cobertura de la información de los estados financieros será reportada por la dirección financiera cumpliendo criterios de calidad de acuerdo con el Art. 164 del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la normativa contable para el sector público
- Los estados financieros se estructurarán en función de las prácticas contables gubernamentales, las regulaciones legales y los requerimientos del directorio y gerencia de la UEMPRENDE EP
- Los estados financieros se constituyen en un soporte para viabilizar el control interno que sustenta sus operaciones.
- Proporcionar información de la evaluación económica y financiera de la entidad, construcción estadística consolidada por los usuarios internos, entidades públicas de control.
- Elaborar los estados financieros debidamente cuadrados manteniendo la relación y consistencia de sus cifras del año fiscal producto del proceso contable y revelar el flujo de recursos percibidos y consumidos en cumplimiento de sus POAS
- Las fechas límite de entrega de la información contable a la dirección financiera será anual a través de memorandos internos.
- La unidad de contabilidad recopilará la información y realizará los ajustes correspondientes de las operaciones para el cierre contable del periodo fiscal (POA)
- Una vez aprobados los estados financieros deberán ser publicados en la página web de la entidad para conocimiento de sus usuarios internos y externos en los 10 días laborales siguientes a la aprobación.

Fuente: Investigación directa

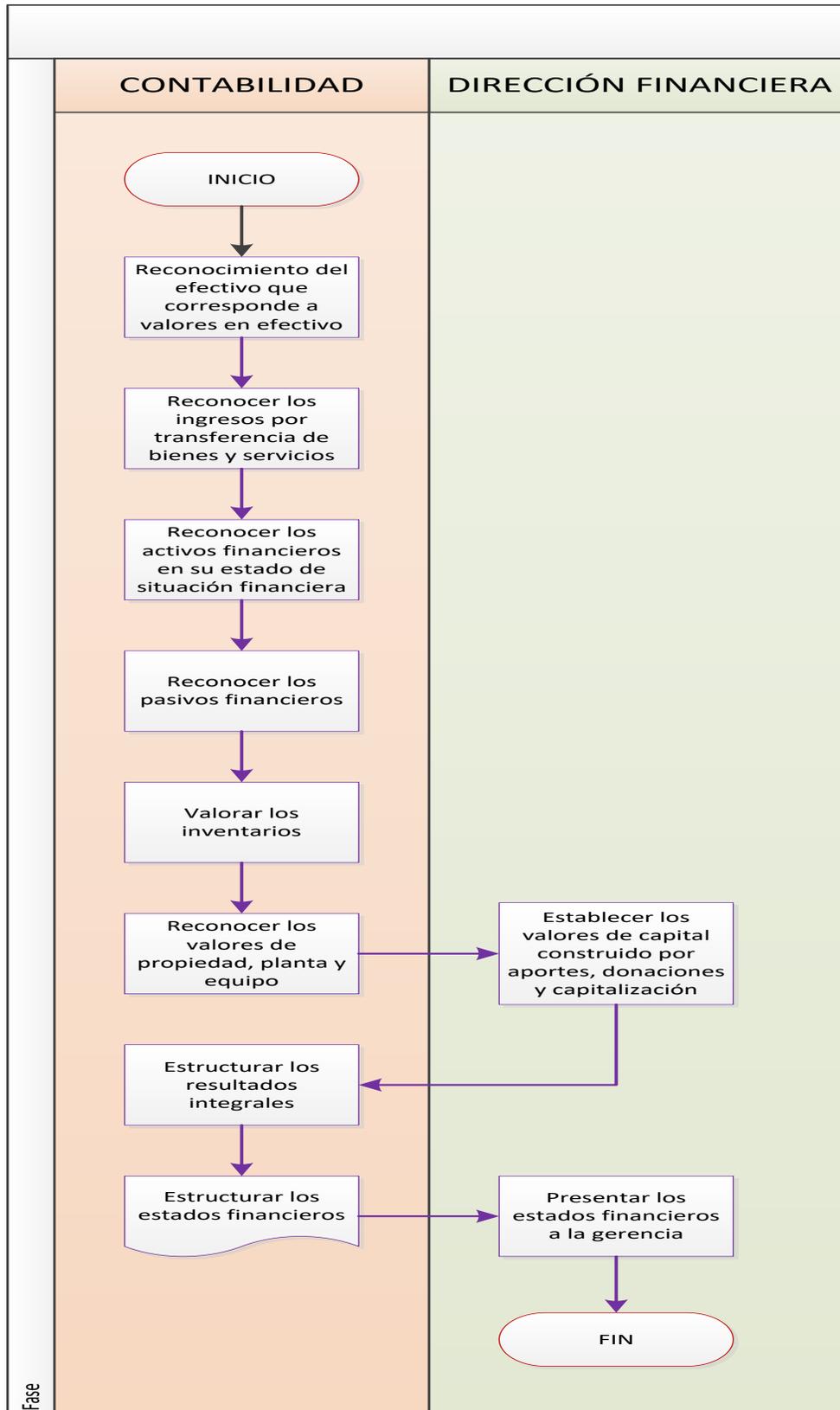


Figura 19 Proceso: Elaboración y presentación de estados financieros

Tabla 40 Proceso: Registro de pago por honorarios profesionales a capacitadores

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|----------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Registro de pago por honorarios profesionales a capacitadores | |
| OBJETIVO | Asegurar que las obligaciones de pago sean registradas contablemente garantizando su existencia, integridad y valuación. | |
| ALCANCE | Registro de pago de honorarios profesionales a capacitadores | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-19 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Realizar el pedido de evento de capacitación, con el nombre del curso, número de horas, lugar de ejecución. | Directores departamentales |
| 2 | Verificar el POA, el programa anual de capacitación para determinar la pertinencia del evento de capacitación solicitado por la unidad organizacional de la institución y el presupuesto respectivo. | Dirección financiera |
| 3 | Determinar la certificación presupuestaria de la partida capacitación al talento humano de la institución, revisando la disponibilidad de saldo en la partida presupuestaria. | Contabilidad |
| 4 | Solicitar los términos de referencia del evento de capacitación respectivo con la finalidad de proceder al proceso de contratación | Directores departamentales |
| 5 | Realizar la contratación de los profesionales o empresa capacitadora para realizar el evento señalado | Contabilidad |
| 6 | Recibir la información completa del evento de capacitación por parte de los profesionales de capacitación contratados para realizar los trámites de pago | Contabilidad |
| 7 | Realizar los trámites de pago por el ordenador de gasto conforme al expediente de pago, sustentado en todos los documentos requeridos conforme los requisitos establecidos. De encontrarse completo los requisitos pasa a la siguiente actividad, caso contrario regresa a la actividad anterior | Contabilidad |
| 8 | Efectuar el pago generando el CUR contable respectivo al capacitador o empresa capacitadora. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de información completa de trámite de pagos. • Observar las actividades de este procedimiento • Realizar el control previo al pago | | |

Fuente: Investigación directa

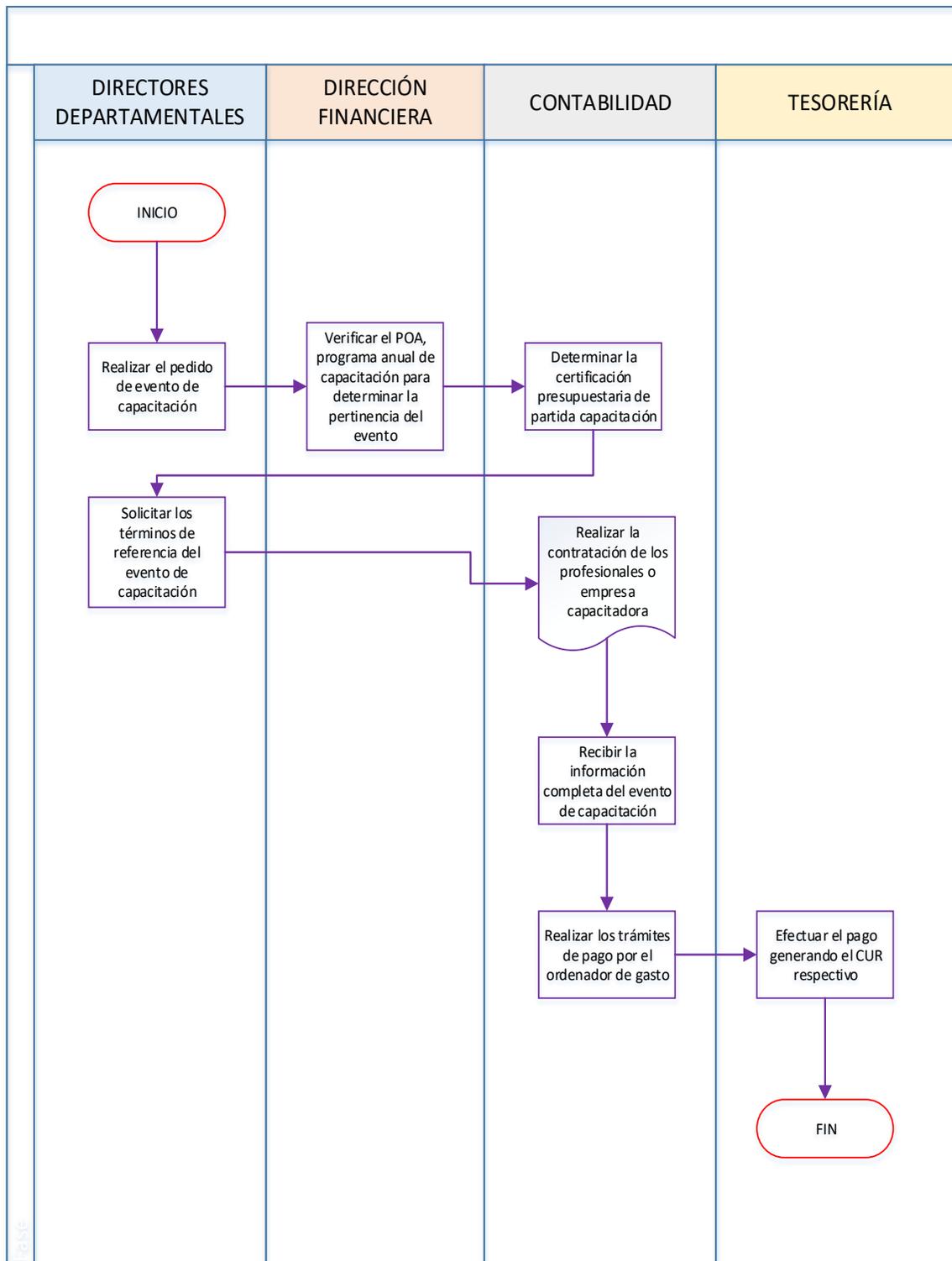


Figura 20 Proceso: Registro de pago por honorarios profesionales a capacitadores

Tabla 41 Proceso: Registro de pago por deducibles a aseguradoras

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Registro de pago por deducibles a aseguradoras | |
| OBJETIVO | Realizar los pagos por deducible a aseguradoras de acuerdo a las normativas vigentes | |
| ALCANCE | Pagos por deducibles a aseguradoras realizados por la UEMPRENDE EP | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-20 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Designar el equipo técnico profesional afín al proceso de contratación de seguros “Comisión Técnica de Bienes y Seguros”- “Licitación y cotización”, de acuerdo al Reglamento General de la LOSNCP | Dirección financiera |
| 2 | Verificar los términos de referencia, los valores económicos deducibles, aspectos técnicos y legales de la aseguradora. | Contabilidad |
| 3 | Cumplir lo dispuesto en la normativa interna que regula los procedimientos para la contratación y ejecución del programa de seguros | Contabilidad |
| 4 | Verificar los riesgos e intereses asegurados en las pólizas | Contabilidad |
| 5 | Verificar los procesos precontractual, contractual y de ejecución del programa de seguros de la institución del POA respectivo | Contabilidad |
| 6 | Realizar controles de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Control y Auditoría de la Contraloría General del Estado para tener certeza razonable de la documentación examinada | Contabilidad |
| 7 | Verificar que las operaciones a los cuales correspondan los seguros – pólizas se hayan ejecutado con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables | Contabilidad |
| 8 | Determinar el cumplimiento de las estipulaciones contractuales, consideraciones generales, particulares y demás obligaciones contraídas por las partes se hayan ejecutado | Contabilidad |
| 9 | Analizar el cumplimiento de la administración de los controles de seguros en los aspectos técnicos administrativos y financiero | Contabilidad |
| 10 | Verificar la certificación presupuestaria de la partida que corresponde a pago de seguros con cargo al PAC, POA. | Contabilidad |
| 11 | Realizar el pago de seguros correspondiente a la empresa proveedora de acuerdo a lo deducible técnico en los plazos de las pólizas respectivas “Póliza de Seguros” | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la conformación del equipo técnico de bienes – seguros • Verificar los términos de referencia del citado proceso • Comprobar la acta de aprobación de los pliegos de seguros objeto de contratación • Analizar el informe de licitación y cotización, montos referenciales de las pólizas de seguros. • Analizar todo el proceso precontractual y contractual antes que afecten los pagos de seguros (tasas y deducibles) | | |

Fuente: Investigación directa

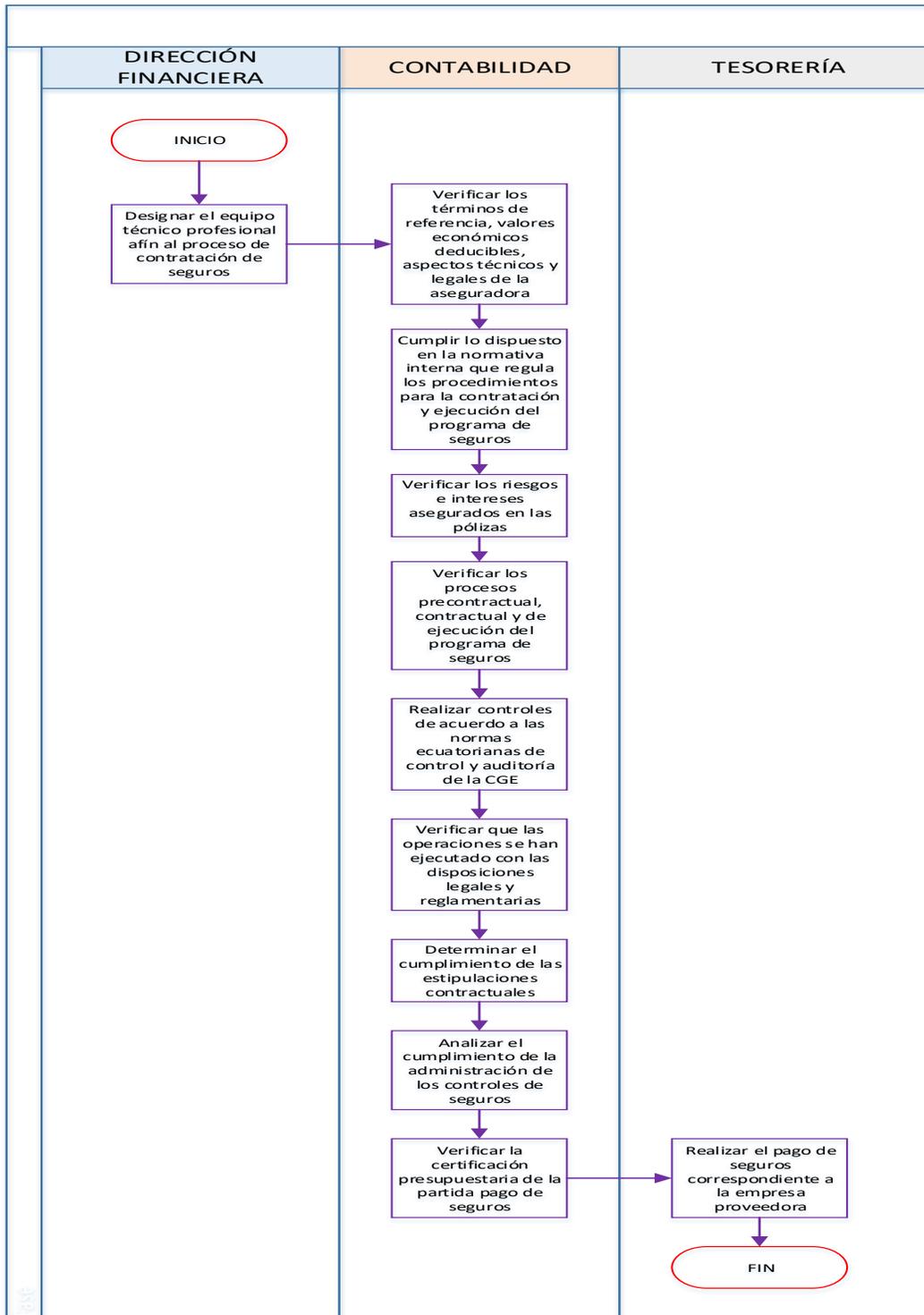


Figura 21 Proceso: Registro de pago por deducibles a aseguradoras

Tabla 42 Proceso: Devolución de inscripciones y matriculas

| UEMPRENDE EP | | |
|--|---|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Devolución de inscripciones y matriculas | |
| OBJETIVO | Recibir y desembolsar por concepto de inscripciones o matriculas a los cursos de capacitación de la UEMPRENDE EP a favor de los interesados (estudiantes – participantes) | |
| ALCANCE | Gestión de devolución de inscripciones a participantes o alumnos | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-21 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisar la solicitud de devolución presentada por el alumno de matrícula o inscripción digital o impresa | Contabilidad |
| 2 | Analizar la documentación que respalde el retiro voluntario del curso, taller, otros, emitido por la unidad de capacitación de la UEMPRENDE EP | Contabilidad |
| 3 | Verificar la certificación presupuestaria de los valores sujetos a devolución | Contabilidad |
| 4 | Realizar el CUR contable respectivo de la devolución de inscripción o matrícula de curso de capacitación a favor de la cuenta del estudiante o participante | Contabilidad |
| 5 | Realizar el asiento contable de reembolso – devolución de inscripción o matrícula a favor del beneficiario | Contabilidad |
| 6 | Determinar devoluciones de ingresos del presente ejercicio fiscal y archivar expedientes. | Tesorería |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Generar devoluciones en los tiempos estipulados en el reglamento • Efectuar control de devoluciones en base a la documentación de soporte • Revisar los registros contables de devoluciones por inscripciones o matriculas | | |

Fuente: Investigación directa

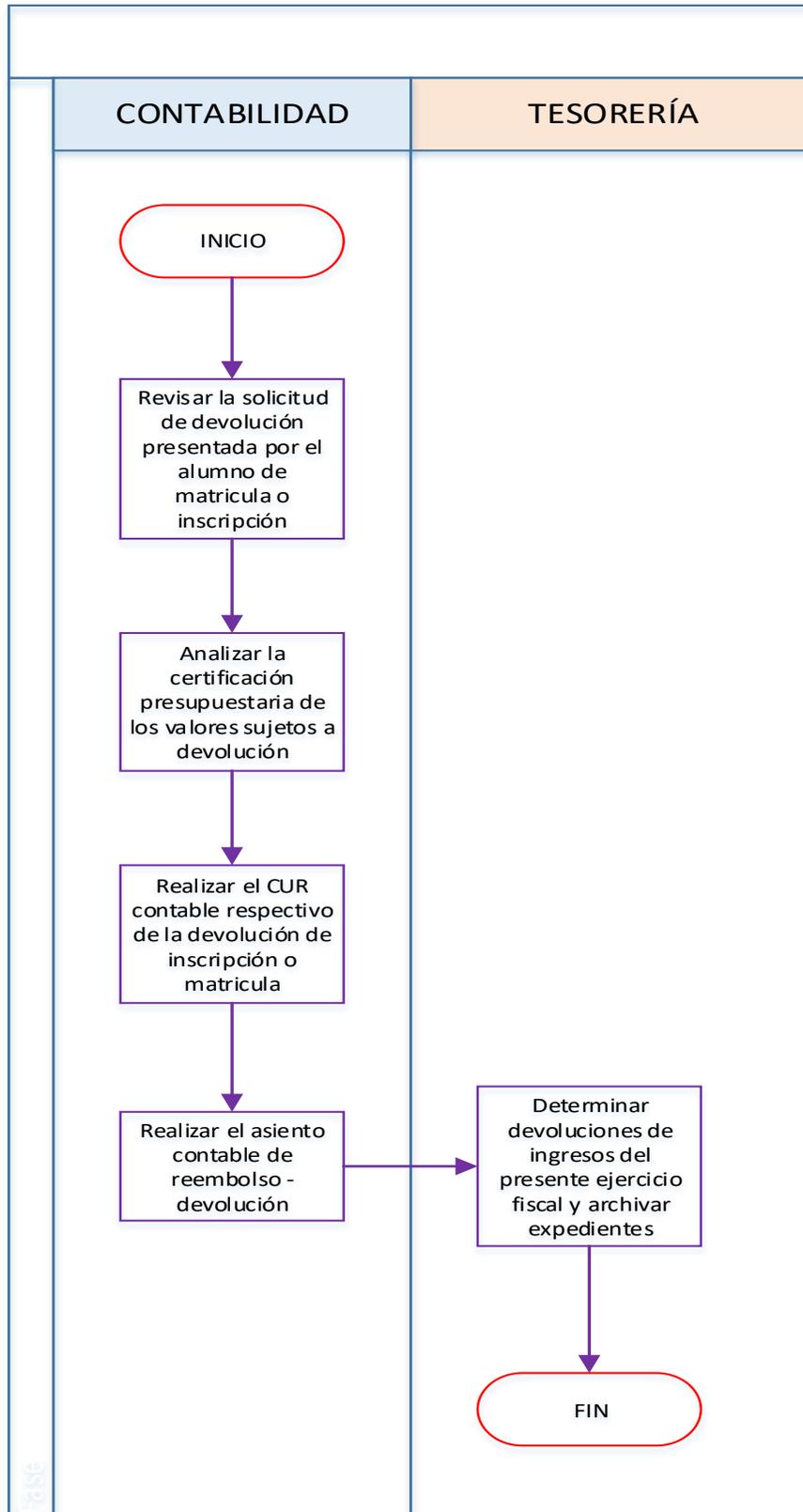


Figura 22 *Proceso: Devolución de inscripciones y matriculas*

Tabla 43 Proceso: Creación de fondos a rendir cuentas

| UEMPRENDE EP | | |
|---------------------------|---|----------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Creación de fondos a rendir cuentas | |
| OBJETIVO | Definir las actividades que se debe seguir en el sistema de administración de fondos (anticipo de viáticos para programas, proyectos, fondos rotativos para proyectos específicos, fondos rotativos especiales) | |
| ALCANCE | Actividades para administrar fondos para proyecto, programas de la UEMPRENDE EP | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-22 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Solicitar a la unidad organizacional respectiva (unidad gestadora del fondo) el requerimiento de la creación de fondos específicos para el programa, proyecto específico según el plan estratégico, POA, a la dirección financiera. | Dirección financiera |
| 2 | Revisar la documentación de soporte; técnico, administrativo, económico, financiero, operativo del fondo específico (programa, proyecto) para poder operar el procedimiento de administración de fondos específicos. | Contabilidad |
| 3 | Definir las cuentas asociadas a cada clase de fondo que se crea, la primera corresponde a la cuenta de mayor de anticipo de fondos y la segunda a la clase de fondo. | Contabilidad |
| 4 | Verificar en el catálogo de cuentas donde corresponde las clases de fondo que se han creado y que se va a poder utilizar para operar la administración de fondos específico: si es de gasto corriente, de capital o inversión, si es de fondos de viáticos u otros fondos, la fuente de financiamiento. | Contabilidad |
| 5 | Definir los parámetros según la clase de fondo específico; monto máximo que puede tener la persona responsable del fondo. | Contabilidad |
| 6 | Crear el formulario interno para el control del fondo específico para facilitar a contabilidad el proceso de aprobación de los fondos globales especiales. | Contabilidad |
| 7 | Desarrollar mecanismos para manejar la información del fondo específico; flujo de efectivo, SRI, matriz de registros IVA, reportes por clase de fondo, relación contable, operación de fondos, asociación de partidas presupuestarias, retenciones y documentos. | Contabilidad |

| | | |
|---|---|--------------|
| 8 | Definir las clases de registro que se asocian a cada una de las etapas del ciclo de vida del fondo: creación del fondo global, rendición del fondo, reposición del fondo, liquidación del fondo. | Contabilidad |
| 9 | Establecer las partidas presupuestarias que se van a utilizar y que tiene que asociarse a la clase de fondo respectivo. | Contabilidad |
| 10 | Enviar toda la documentación a la dirección financiera para la aprobación de la creación, administración de fondos para fines específicos. Contiene todo sustento técnico, operativo, contable, administrativo, se aprueba, caso contrario regresa a la actividad anterior. | Contabilidad |
| 11 | Crear el nombre de la unidad gestadora del fondo específico como por ejemplo: dirección de idiomas, coordinación de proyecto, mercadeo – ventas, tecnología e innovación. | Contabilidad |
| 12 | Realizar los pagos del fondo específico a través de los CURS pertinentes previo la solicitud de pago, la autorización de pago. | Tesorería |
| 13 | Realizar los registros en las cuentas respectivas, los documentos habilitados del fondo para fines específicos: formularios internos en estado de registrado, solicitado, autorizado. | Contabilidad |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar controles previo al compromiso de pago • Realizar controles previo al devengado, documentación de respaldo de acuerdo a normativas de control interno • Efectuar control de la ejecución de los gastos realizados en el fondo específico: análisis, medición. • Realizar reuniones técnicas con la unidad gestadora del fondo específico como seguimiento – evaluación. | | |

Fuente: Investigación directa

| UEMPRENDE EP | | |
|--|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Liquidación de fondos a rendir cuentas | |
| OBJETIVO | Utilizar en forma eficaz, eficiente, económica y ética los fondos específicos por las unidades organizacionales de la UEMPRENDE EP de acuerdo a la normativa vigente. | |
| ALCANCE | Liquidación de fondos según la normativa vigente | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-23 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Revisar las solicitudes de pago, registros de pago del fondo específico | Tesorería |
| 2 | Analizar los aspectos de contabilidad, registro contable, autorizaciones de pago de acuerdo a cronogramas planificados del fondo específico. | Tesorería |
| 3 | Verificar la constatación de los CUR contables con las clases de registro del fondo específico (formulario de distribución interna), generación del CUR con el RUC del proveedor y el monto procesado | Tesorería |
| 4 | Analizar los valores de disminución del fondo como filtro de control en los instructivos creados, verificando los saldos correspondientes. | Contabilidad |
| 5 | Elaborar el documento de rendición de fondo específico con el soporte documentado de los gastos realizados por los funcionarios responsables del fondo. | Contabilidad |
| 6 | Detallar las partidas presupuestarias, las facturas, recibos o comprobantes de gastos, deducciones o retenciones. | Contabilidad |
| 7 | Sistematizar la documentación de: clase de fondo, número de fondo, clave de registro, CUR, RUC beneficiario, tipo de documentación (comprobantes administrativos de gastos), número de solicitud, fecha, monto del pago. | Contabilidad |
| 8 | Reflejar las partidas presupuestarias con la lista de valores que se encuentran en el catálogo de asociación de partidas presupuestarias por clase de fondo | Contabilidad |
| 9 | Verificar en el sistema de las mismas validaciones explicadas anteriormente “ver detalle de rendición de fondos específicos”, analizar, ver los CURS de regularización, asientos contables. | Contabilidad |
| 10 | Realizar la liquidación total del fondo “liquidar fondo” a través del formulario liquidación del fondo. | Tesorería |
| 11 | Solicitar la reposición de fondo específico una vez que la rendición haya sido consolidados y los CURS de regulación sustentados. | Contabilidad |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La rendición del fondo específico se realizará siempre cuando este pagado en su totalidad • Al realizar la rendición del fondo, se validará que el valor que está rindiendo sea menor o igual al fondo específico disponible asignado a la unidad organizacional. • Visualizar todos los asientos contables, detalles contables, del uso del fondo específico para la liquidación del mismo. • Consultar los registros contables, generados en el fondo específico, registros de ejecución / comprobante de ejecución de gasto de acuerdo a la normativa vigente. | | |

Fuente: Investigación directa

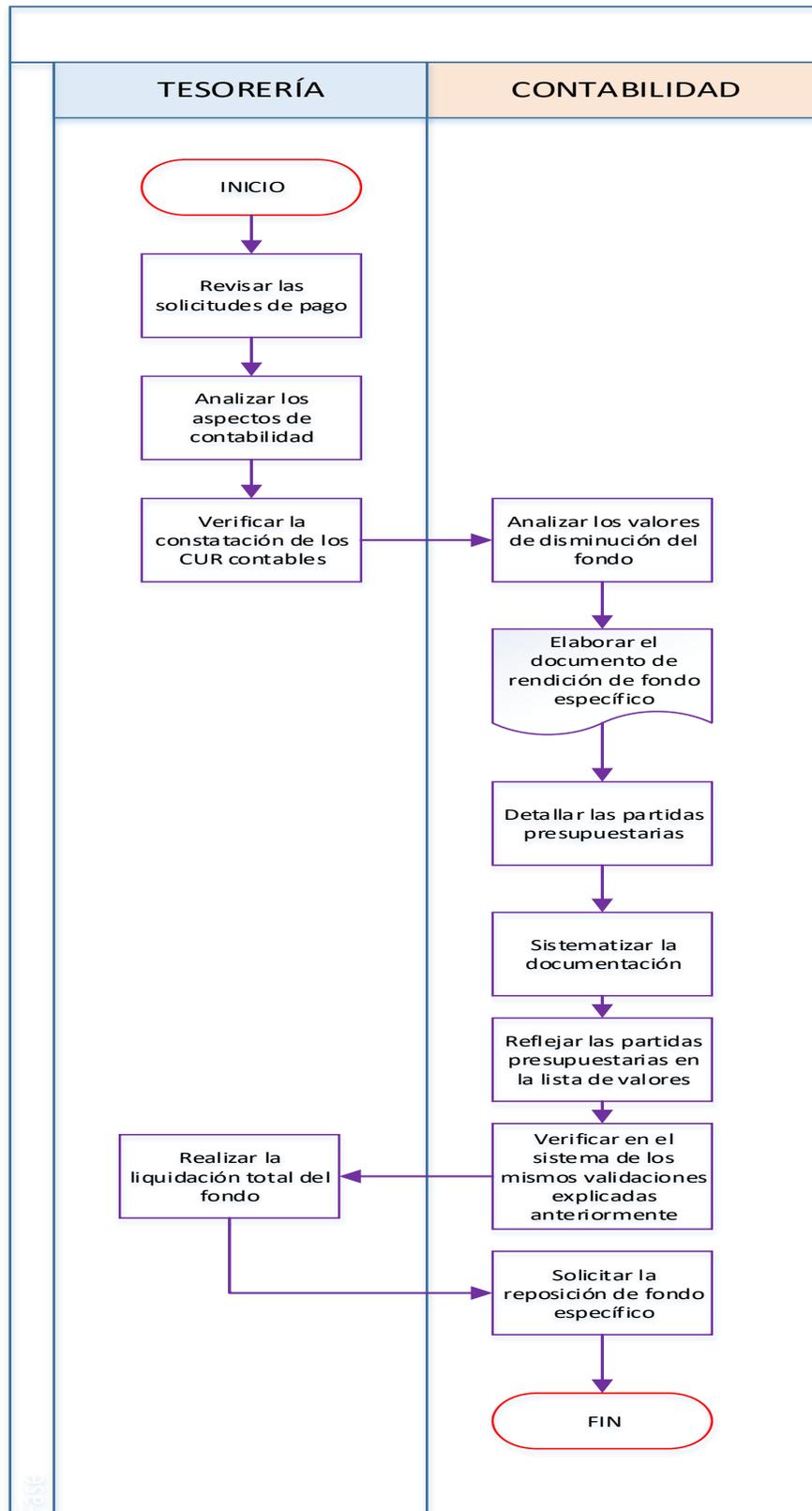


Figura 24 Proceso: Liquidación de fondos a rendir cuentas

Tabla 45 Proceso: Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas | |
| OBJETIVO | Garantizar que la UEMPRENDE EP cumpla de manera adecuada y oportuna las obligaciones tributarias establecidas por la administración tributaria legal (SRI). | |
| ALCANCE | Aplicar las actividades de elaboración, aprobación y pago de valores tributarios de la UEMPRENDE EP. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-24 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Extraer información del periodo, registrada en los módulos de compras y ventas para obtener información impositiva en forma directa e integrada (sistema integrado de pago de impuestos) | Contabilidad |
| 2 | Verificar posibles inconsistencias en los reportes obtenidos de los registros de compras y ventas para su corrección | Contabilidad |
| 3 | Solicitar apertura de periodo y realizar ajustes, corregir inconsistencias | Contabilidad |
| 4 | Solicitar la autorización para la apertura del periodo según los niveles determinados en el proceso de cierre contable – reporte y análisis de estados financieros, una vez aperturado el periodo realizar los cambios solicitados en el sistema | Contabilidad |
| 5 | Revisar los documentos físicos de módulo de ventas para que no existan inconsistencias; verificando que los registros son conformes con la documentación de soporte. | Contabilidad |
| 6 | Analizar compras no sujetas a retención en la fuente del módulo de compras verificando que no existan inconsistencias | Contabilidad |
| 7 | Efectuar la conciliación de los valores impuestos para elaborar los anexos respectivos contra los saldos contables en el sistema | Contabilidad |
| 8 | Elaborar los formularios de acuerdo a los valores de impuestos registrados en contabilidad | Contabilidad |
| 9 | Enviar la información de pago de impuestos – formularios para su revisión y aprobación a la dirección financiera. | Tesorería |
| 10 | Registrar el pago de impuestos y se procede a efectuar el asiento contable de pago de impuestos | Contabilidad |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), su reglamento. • Cumplir con los plazos estipulados de pago del SRI • Conciliar los registros contables de compras – ventas con la validación de información de los módulos respectivos. | | |

Fuente: Investigación directa

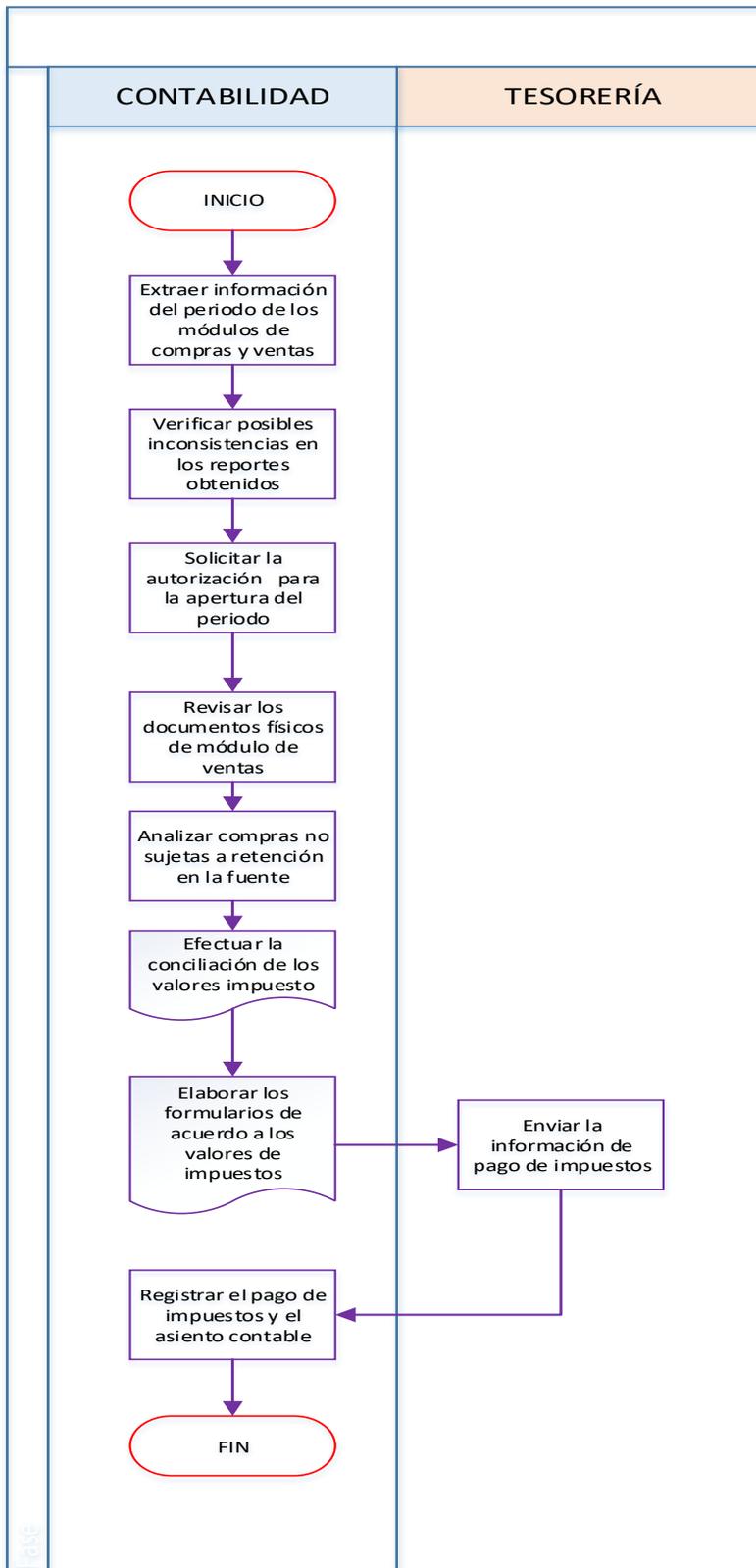


Figura 25 Proceso: Declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas

Tabla 46 Proceso: Archivo de expedientes (egresos)

| UEMPRENDE EP | | |
|---|--|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | Archivo de expedientes (egresos) | |
| OBJETIVO | Administrar expediente de los procesos de egresos de la UEMPRENDE EP de acuerdo a la normativa de archivos públicos | |
| ALCANCE | Archivo de expedientes de egresos de la institución. | |
| RESPONSABLE | Dirección financiera | |
| CÓDIGO | PF-25 | |
| No. | Actividades | Responsable |
| 1 | Verificar la documentación digital – electrónica o impresa de los ingresos, egresos como documentación oficial de la entidad | Contabilidad |
| 2 | Validar que los documentos digitales, impresos, cumplan con los requisitos, normativas operativas de egresos. | Contabilidad |
| 3 | Crear sistemas informáticos de gestión documental de egresos y carpetas compartidas | Contabilidad |
| 4 | Asignar los nombres a los archivos de egresos, según la naturaleza del gasto: corriente, de capital de inversión y subcategorizar el gasto. | Contabilidad |
| 5 | Asignar las series documentada de gastos respectando el principio cronológico del tiempo de ejecución para diferenciar su ordenamiento del año fiscal | Contabilidad |
| 6 | Realizar un seguimiento, control, respaldo de los medios digitales o impresos de los gastos a través de la lista de documentos internos, a través del sistema informático de gestión documental. | Contabilidad |
| 7 | Aplicar procedimientos archivísticos con la finalidad de mantener la documentación digital o impresa organizada, inventariada, como valor administrativo para la toma de decisiones | Contabilidad |
| 8 | Realizar la transferencia de información digital, documental para soporte de control interno, por su valor jurídico, legal, fiscal, contable cuando lo requiera. | Contabilidad |
| POLÍTICAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las normativas de archivos públicos manteniendo los criterios de autenticidad, flexibilidad, integridad, visibilidad. • Mantener criterios de corresponsabilidad – responsabilidad en la organización documental • Administrar y custodiar los documentos de egresos, conforme parámetros vigentes guardando absoluta reserva sobre sus contenidos de la información. • Mantener archivos; digitales (electrónicos) y documentado de ingresos – egresos (gastos corrientes, de capital y de inversión) • Establecer criterios de foliación como un sistema de descripción detallada de los soportes de egresos. | | |

Fuente: Investigación directa

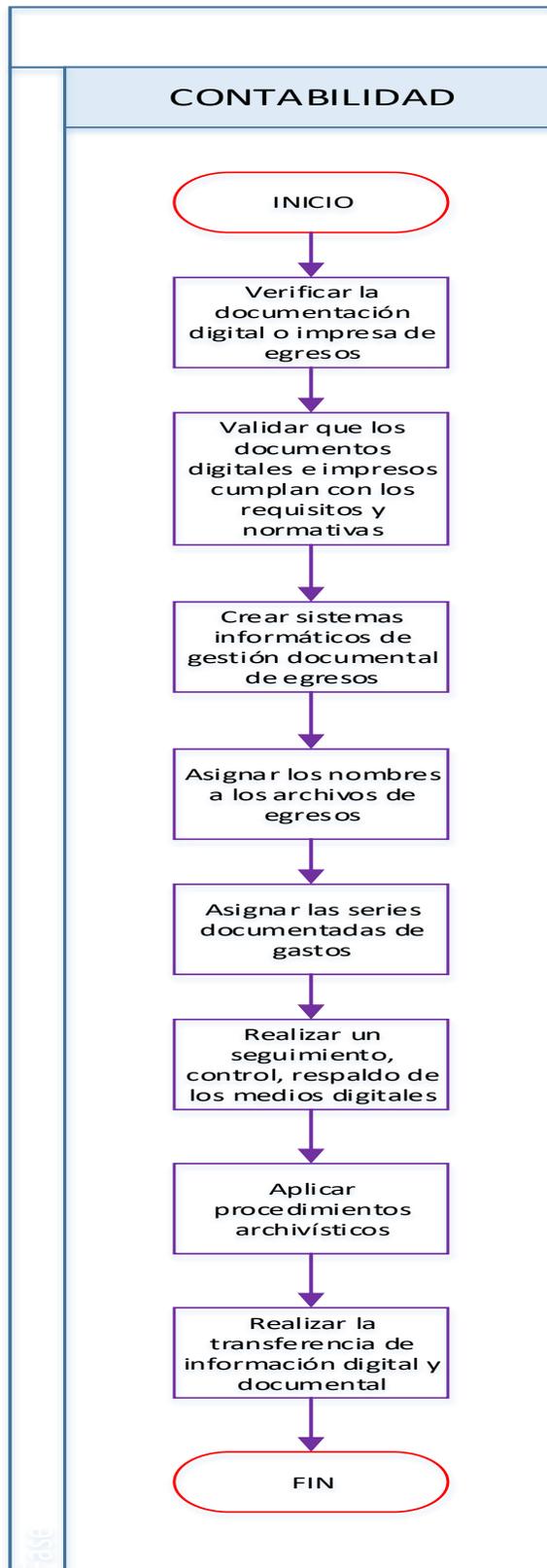


Figura 26 Proceso: Archivo de expedientes (egresos)

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- De los resultados obtenidos en la investigación, se identificó que los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Financiera, no se encuentran correctamente estructurados y documentados; esto debido a que existe desconocimiento sobre la aplicación de la normativa técnica para la adecuada gestión organizacional por procesos.
- Dentro de la gestión administrativa de la empresa Pública la UEmprende EP, se verificó que no se realizan análisis de indicadores financieros clave, tampoco se evalúa la rentabilidad y rendimiento de la empresa para toma de decisiones de financiamiento y no se desarrollan estrategias financieras de largo plazo.
- El diagnóstico situacional del área financiera de la empresa y la información recopilada en la investigación, se constituyeron en el fundamento necesario para realizar la propuesta de un modelo de gestión financiera por procesos en la UEMPRENDE EP, con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa, tales como eliminar cuellos de botella, reducir tiempos, minimizar errores y mejorar la productividad de área. Además, fomentará la cultura de mejora continua estableciendo indicadores clave de rendimiento para medir el desempeño de los procesos y tener una visión clara de los procesos y de las responsabilidades asociadas, para que el personal sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa.

Recomendaciones

- Para que se promueva la eficiencia y eficacia en el área financiera de la empresa y que se constituya como una herramienta necesaria para mejorar la toma de decisiones, se recomienda la socialización e implementación del modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos, que se propone en esta investigación; así como la actualización permanente de dichos procesos acorde a la normativa vigente.
- Con el afán de realizar seguimiento y monitoreo continuo, es necesario evaluar periódicamente los procesos que se levantaron en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, a través de la aplicación de indicadores. Todo esto con la intención de identificar a tiempo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; logrando potenciar los aspectos positivos y minimizar los negativos, aportando en la formulación de estrategias que incrementen la efectividad operativa y la optimización de recursos.
- Además, se sugiere la implementación de indicadores de gestión que se están propuestos en esta investigación y la construcción de otros indicadores; con el fin de promover la mejora continua y transparencia de la información; la misma que servirá como una herramienta para dar a conocer en la rendición de cuentas de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, O., & Álvarez, A. (2019). *Presupuesto Público Comentado 2019: Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo*. Ecuador: Pacificos Editores S.A.C.
- Apolo, L. (2021). *Rendición de cuentas 2021 de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica de Machala*. Machala: UTMACH EP.
- Arias, X. (2018). *Análisis de la administración de recursos económicos y el presupuesto del GAD parroquial de San Lucas del cantón y provincia de Loja*. Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2012). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2020). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP*. Quito.
- Baraona, L. (2019). *El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bastidas, M. (2020). *Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Calsin, B. (2019). *Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas del Gobierno Regional de Puno, periodos 2016-2017*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Carpio, C. (2018). *Plan de mejora en la ejecución presupuestaria del GAD Parroquial de Vilcabamba, cantón Loja*. Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato

%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20genera
l%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

Contraloría General del Estado. (2019). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito.

Galán, A. (2017). *Identificar los procesos críticos en las operaciones financieras, utilizando el enfoque de mejora continua, en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable AGUAPEN EP del cantón Salinas*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales .

García, K. (2020). *Presupuesto por resultados y su relación con la calidad del gasto público en la municipalidad Distrital de Huarmaca, Piura*. Perú: Universidad César Vallejo.

Guzmán, A. (2019). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. México: Trillas.

López, A., Cañizares, M., & Jara, I. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. *SCIELO*, 1-22.

Lupaca, J. (2021). Impacto del cumplimiento del gasto corriente del sector salud para su presupuesto del distrito de Puno, efecto COVID-19. *YACHANA*, 125-137.

Mamani, A. (2016). *Evaluación de la ejecución presupuestaria e incidencia en el cumplimiento de las metas y objetivos de la municipalidad distrital de platería de los periodos 2013 y 2014*. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Merino, F. (2021). *Evaluación presupuestaria al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Catamayo, período 2018-2019*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Ministerio de Economía y Finanzas . (2020). *Directrices para la elaboración de la proforma del presupuesto general del Estado 2020 y programación presupuestaria cuatrienal 2020-2023*. Quito.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Normativa del Sistema de Administración Financiera*. Quito.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Estados Financieros Sector Público*. Quito.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Normativa del Sistema de Administración Financiera*. Quito.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas*. Quito.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas*. Quito.
- Ministerio de Finanzas. (2016). *Manual Operativo: Proyecto para la mitigación de riesgos y recuperación ante emergencias en Ecuador*. Quito.
- Montaño, S., & López, D. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria . *Espacios*, 1-14.
- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Negrete, A. (2019). *Impacto económico de la optimización del gasto público en el presupuesto general del estado ecuatoriano en los ejercicios fiscales 2016-2017-2018 y en la elaboración de la proforma 2019* . Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Núñez, M. (2016). *La gestión de adquisición de bienes y servicios y su efecto en la ejecución presupuestaria en la Subsecretaría Zonal de Planificación 3 Centro*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Panchillo, E., Guivar, J., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima -2020*. Lima : Universidad Peruana de las Américas .
- Peñañiel, J. (2020). *Modelo de gestión financiera para la Empresa Proidualba Cía Ltda, cantón Pallatanga*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Pilaguano, J., & Arellano, M. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Dialnet*, 630-647.
- Ramírez, A., & Calderón, E. (2020). Análisis de la Administración Financiera en el Sector Público. *Revista de Investigación SIGMA*, 17-22.
- Remuzgo. (2005). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*. Obtido de http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371
- Salazar, A., & Prado, H. (2019). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Dialnet*, 84-102.

- Salimbeni, S. (2019). Gestión por procesos de negocios en el sector público. *Científica* , 1-26.
- Santaella, J. (2022). *¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos?* Obtido de <https://economia3.com/que-son-los-indicadores-financieros-como-analizarlos/>
- Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Suiza.
- Secretaría de Gestión Estratégica . (2012). *Norma Técnica de Administración por Procesos para el Sector Público*. Quito.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados*. Quito.
- Shach, N., & Rivera, R. (2017). *Seis años de la Gestipon Pública para resultados en el Perú*. Perú: Universidad Continental Fondo Iditorial.
- UCUENCA EP. (08 de febrero de 2022). *Informe financiero anual y estados financieros año 2021*. Obtido de https://ucuencaep.com.ec/sites/default/files/13._Informe_Financiero_2021.pdf
- UNAE. EP. (2022). *Informe de rendición de cuentas 2021*. Obtido de <https://www.unaep.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/INFORME-PRELIMINAR-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-2021.pdf>
- Valarezo, J., & Torres, D. (2016). *Plan de presupuestos en Ecuador*. Ecuador: EDIPCENTRO.
- Vargas, J., & Zavala, W. (2020). La Gestión de Presupuesto por Resultados y la Calidad del Gasto en Gobiernos Locales. *Visión de Futuro*, 37-59.
- Vílchez, L. (2020). Gestión del presupuesto por resultados y calidad del gasto en la municipalidad provincial de Satipo, 2020. *Ciencia Latina*, 1-20.
- Zela, C. (2020). *Modelo de gestión financiera para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujillí*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.

Anexos

Anexo 1

FORMATO DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCION FINANCIERA DE LA UEMPRENDE EP

Objetivo. Levantar información para realizar el diagnóstico de la situación actual de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP.

1. ¿Dispone la dirección financiera de una planeación estratégica?

.....
.....

2. ¿Tiene definido una estructura organizacional de la dirección financiera, que permita la distribución óptima de las actividades?

.....
.....

3. ¿Se ha realizado la definición de los procesos en las secciones: presupuesto, tesorería y contabilidad de la dirección financiera?

.....
.....

4. ¿Es necesario que se controle y mida los procesos de la dirección financiera con criterios de evaluación permanente y mejora continua?

.....
.....

5. ¿Se estructura la planificación financiera para alcanzar los objetivos como un proceso continuo que ayude en la toma de decisiones razonables?

.....
.....

6. ¿Generalmente la dirección financiera da cumplimiento con los objetivos formulados?

.....
.....

7. ¿Se ha considerado indicadores de gestión como instrumentos para monitorear y administrar el desempeño de las metas alcanzadas en esta dirección?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 2

**FORMATO DE ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION
FINANCIERA DE LA UEMPRENDE EP**

Objetivo. Disponer de conocimiento de cómo se desarrollan los procesos financieros para estructurar su levantamiento y diagramación de la dirección financiera de la UEMPRENDE EP.

1 ¿Se le ha dado a conocer la planeación estratégica de la dirección financiera?

.....
.....

2 ¿Se le ha dado a conocer la normativa técnica de la gestión organizacional por procesos?

.....
.....

3 ¿Tiene conocimiento de las directrices que tiene su puesto de trabajo?

.....
.....

4 ¿Llevan a cabo reuniones para revisar los problemas y resultados de los procedimientos que se desarrolla en esta dirección?

.....
.....

5 ¿Conoce por escrito la estructura de los procesos en su sección o puesto de trabajo?

.....
.....

6 ¿Qué número de procesos generalmente se desarrollan en su sección?

.....
.....

7 ¿Describa en forma breve los procesos que usted interactúa en su sección, para la gestión financiera?

.....
.....

8 ¿Se realizan revisiones periódicas de los resultados de los indicadores de la administración por procesos?

.....
.....

9 ¿Se considera que las actividades que se ejecuta en cada sección son parte integrante de un proceso o subproceso?

.....
.....

10 ¿Disponen de indicadores que permitan medir, controlar las actividades que desarrollan en cada sección de la unidad financiera?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA UEMPRENDE EP

| No. | Preguntas | Opciones de Respuestas | |
|-----|--|------------------------|----|
| | | Si | No |
| | AMBIENTE DE CONTROL | | |
| 1 | ¿Se ha definido el establecimiento de un entorno organizacional favorable para la integridad y los valores éticos? | | |
| 2 | ¿Se muestra constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implementadas en la institución? | | |
| 3 | ¿La dirección establece las líneas de responsabilidad en el sistema de control interno mostrando constantemente una actitud de apoyo? | | |
| 4 | ¿La dirección demuestra compromiso para que el personal se alinee a los objetivos de la organización? | | |
| 5 | ¿La dirección ha definido las responsabilidades a nivel de control interno para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la institución? | | |
| | Subtotal | | |
| | EVALUACIÓN DE RIESGOS | | |
| 6 | ¿La dirección y el personal han elaborado políticas y actividades de identificación de riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos de la institución? | | |
| 7 | ¿La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles? | | |
| 8 | ¿Se ha implementado metodologías para la valoración de los riesgos para estimar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden afectar al logro de sus objetivos? | | |
| 9 | ¿Se establecen los aspectos de riesgo operacional: personas, procesos, sistemas de información y eventos externos? | | |
| | Subtotal | | |
| | ACTIVIDADES DE CONTROL | | |
| | PRESUPUESTO | | |
| 10 | ¿Existe control para asegurar el cumplimiento de cada fase del ciclo presupuestario, en base de las disposiciones legales y reglamentarias? | | |
| 11 | ¿Se establecen procedimientos y acciones de control previo a asumir una obligación, para precautelar la adecuada ejecución del presupuesto ? | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 12 | ¿La formulación del presupuesto está vinculada con los objetivos y actividades del Plan Operativo Anual en cuanto a la administración de los recursos? | | |
| | CONTABILIDAD | | |
| 13 | ¿Se aplica adecuadamente los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, para la preparación de la información financiera? | | |
| 14 | ¿Se mantiene el archivo de contabilidad de manera adecuada, en orden cronológico y secuencial garantizando así la conservación y custodia de la documentación que respalda las transacciones financieras? | | |
| 15 | ¿Los procesos contables proporcionan información financiera válida, oportuna y confiable que permita la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia? | | |
| | TESORERIA | | |
| 16 | ¿Los ingresos recaudados en efectivo son depositados de manera intacta según los plazos establecidos en las normas de control interno? | | |
| 17 | ¿Se realiza de forma mensual la debida conciliación entre los saldos contables y bancarios para garantizar que sean correctos? | | |
| 18 | ¿Se prevé el pago oportuno a los beneficiarios y proveedores de la empresa, con la finalidad de cubrir las obligaciones de manera ágil? | | |
| 19 | ¿Se programa periódicamente la disponibilidad de los fondos y su adecuada utilización a través de la elaboración del flujo de caja? | | |
| 20 | ¿La dirección define y desarrolla actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de sus objetivos y metas? | | |
| 21 | ¿La dirección establece actividades de control para asegurar que se cumplan con las normas y regulaciones? | | |
| 22 | ¿Se han diseñado controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario? | | |
| | Subtotal | | |
| | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | |
| 23 | ¿Se han definido objetivos que permita identificar y evaluar las operaciones financieras que facilite la toma de decisiones? | | |
| 24 | ¿Los sistemas de información y comunicación tienen concordancia con los planes estratégicos y operativos ajustados a las características y necesidades de la institución? | | |
| 25 | ¿La dirección comunica a los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno? | | |
| | Subtotal | | |
| | SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 26 | ¿Se han definido procedimientos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas que asegure la eficacia del sistema de control interno? | | |
| 27 | ¿Se realiza el seguimiento en forma continua de la ejecución del ciclo presupuestario en forma cuatrimestral? | | |
| | Subtotal | | |
| | Total general | | |

Anexo 4

FICHA DE TRABAJO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA 2020-2021

| CUENTA | DENOMINACIÓN | EJERCICIO VIGENTE 2020 | EJERCICIO VIGENTE 2021 |
|---------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | ACTIVO | | |
| | CORRIENTE | | |
| 111 | Efectivo y equivalente de efectivo | | |
| 112 | Anticipo de fondos | | |
| 113 | Cuentas por cobrar | | |
| 131 | Inventarios para consumo corriente | | |
| 132 | Inventarios para producción | | |
| | ACTIVO NO CORRIENTE | | |
| | DEUDORES FINANCIEROS | | |
| 124 | DEUDORES FINANCIEROS | | |
| | OTROS ACTIVOS FINANCIEROS | | |
| 125 | Servicios y otros pagos diferidos | | |
| | INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN | | |
| 141 | Propiedad, planta y equipo de administración | | |
| 14199 | (-)Depreciación acumulada | | |
| | INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS | | |
| 135 | Inversiones en comercialización y distribución | | |
| 151 | Inversiones en obras en proceso | | |
| 15198 | (-)Aplicación a gastos de gestión | | |
| 152 | Inversiones en programa en ejecución | | |
| 15298 | (-)Aplicación a gastos de gestión | | |
| 15299 | (-)Depreciación acumulada bienes de inversión | | |
| | TOTAL ACTIVOS | | |
| | PASIVOS | | |
| | CORRIENTE | | |
| 212 | Depósitos y fondos de terceros | | |
| 213 | Cuentas por pagar | | |
| | TOTAL PASIVOS | | |
| | PATRIMONIO | | |
| | PATRIMONIO ACUMULADO | | |
| 611 | Patrimonio publico | | |
| 61803 | Resultado del ejercicio vigente | | |
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | |

Anexo 5

FICHA DE TRABAJO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Objetivo. Registrar el nombre del proceso, objetivo, alcance, actividades, responsable de manera que se sustente y permita tener una visión completa de cada uno de los procesos financieros de la UEMPRENDE EP.

| | | |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO | | |
| OBJETIVO | | |
| ALCANCE | | |
| RESPONSABLE | | |
| CÓDIGO | | |
| No. | Actividades | Responsable |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| POLÍTICAS | | |
| | | |

Anexo 6

**FICHA DE TRABAJO PARA ESTRUCTURAR EL DIAGRAMA DE FLUJO DE
LOS PROCESOS**

Objetivo. Verificar la unidad responsable del proceso y el nombre de las unidades que intervienen para levantar la secuencia grafica del diagrama de flujo (secuencia de actividades) de los procesos financieros.

Nombre del proceso:.....

Código:.....

| Actividades | Unidad responsable del proceso | Nombre de la unidad que interviene | Nombre de la unidad que interviene | Nombre de la unidad que interviene |
|-------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | |