



Facultad de
Posgrado

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ENFOCADO A PROCESOS PARA
LA GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE
MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P.**

**Trabajo de Grado previo a la obtención del Título
Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera**

AUTORA:

María Augusta Justicia Valenzuela

TUTORA:

Ing. Cabrera Yépez Katy Elizabeth MSc.

Ibarra, 2023

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis especialmente a mis padres por haberme apoyado en todo momento a lo largo de mi carrera universitaria; a mis hijos Iván y Camila por estar siempre a mi lado brindándome su amor y cariño; y a mis compañeros por darme siempre el ánimo necesario.

Justicia Valenzuela María Augusta.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios este agradecimiento, ya que, con su infinita bondad me dio la oportunidad de culminar mi carrera con éxito. A mi tutora y asesora de tesis, por su paciencia y conocimientos transmitidos necesarios para el desarrollo del presente trabajo. A la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., por su colaboración y apoyo en el desarrollo de esta tesis. Finalmente, no podía faltar mi cordial agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, ya que en sus aulas forjé mi aprendizaje a través de una educación de calidad y a todas las personas que contribuyeron en el proceso de indagación.

Justicia Valenzuela María Augusta.



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:	0401034087		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Justicia Valenzuela María Augusta		
DIRECCIÓN:	Av. Espejo y Primera transversal – El Ángel - Carchi		
EMAIL:	mariagus77@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 977-264	TELÉFONO MÓVIL:	098 3189328

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de Gestión Financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P.
AUTOR (ES):	María Augusta Justicia Valenzuela
FECHA DE APROBACIÓN: DD/MM/AAAA	30-06-2023
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Cabrera Yépez Katy Elizabeth

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) 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 (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de septiembre de 2023

EL AUTOR:

Ing. María Augusta Justicia
C.I.: 0401034087

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de directora de tesis de grado, certifico que la estudiante María Augusta Justicia Valenzuela, con Cédula de Identidad Nro. 0401034087: ha elaborado bajo mi tutoría la sustentación del trabajo de grado titulado: “**Modelo de Gestión Financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P.**”, para optar por el grado de Magister en Finanzas – Mención Dirección Financiera. Este trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 19 días del mes de septiembre de 2023.

Atentamente,

Ing. Cabrera Yépez Katy Elizabeth MSc.

CI: 1002168340

DIRECTORA DE TESIS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Preguntas de investigación	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación.....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1. Marco teórico.....	8
2.1.1. Gestión financiera.....	8
2.1.2. Gestión de finanzas públicas	9
2.1.3. Modelo de gestión por procesos	11
2.1.3.1. Gestión.....	11
2.1.3.2. Proceso	11
2.1.3.3. Procedimiento.....	12

2.1.3.4. Actividad	12
2.1.3.5. La gestión realizada a través de procesos	13
2.1.4. Modelado o diseño de los procesos	14
2.1.4.1. Identificación de los procesos	14
2.1.4.2. Mapeo	15
2.1.4.3. Selección de los procesos clave.....	15
2.1.4.4. Diagramación de actividades.....	16
2.1.4.5. Características de los procesos	16
2.1.4.6. Seguimiento y control de procesos	17
2.1.5. Indicadores de gestión	17
2.1.5.1. Clasificación	18
2.1.5.2. Gestión pública de calidad.....	20
2.1.6. Enfoque a los procesos de gestión pública de MOVIDELNOR E.P.....	20
2.1.6.1. Tesorería	21
2.1.6.2. Unidad Coactiva	22
2.1.6.3. Contabilidad	22
2.1.6.4. Presupuesto.....	23
2.2. Marco normativo	24
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.....	24
2.2.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	25
2.2.3. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.....	28
CAPÍTULO III	30
MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Descripción del área de estudio	30
3.2. Enfoque y tipo de investigación	30
3.4. Población y muestra.....	33
3.4.1. Población	33

3.4.1.1. Matriz de la población	33
3.6. Procedimiento	37
3.6.1. Descripción de las fases.....	38
3.7. Consideraciones bioéticas	39
CAPÍTULO IV	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Resultados.....	40
4.1.1. Diagnóstico situacional de la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.	40
4.1.1.1. Análisis de la encuesta a trabajadores	40
4.1.1.2. Análisis de la entrevista a la Gerencia Financiera y jefes de Departamento	50
4.1.2. Evaluación de los procesos financieros de la empresa MOVIDELNOR EP., a través de indicadores de gestión.....	55
4.1.2.1. Análisis FODA	55
4.1.2.2. Ponderación de los factores internos y externos.....	57
4.1.2.3. Análisis de la ponderación de los factores internos y externos	58
Cruce FODA.....	59
4.1.2.4. Matriz perspectiva financiera	60
4.1.2.5. Dimensiones de la perspectiva financiera	61
4.2. Discusión	63
CAPÍTULO V	65
PROPUESTA	65
5.1. Diseño de un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.	65
5.1.1. Desarrollo del modelo de gestión	65
5.1.2. Título	65
5.1.3. Objetivos.....	65
5.1.3.1. General	65
5.1.3.2. Específicos.....	65

5.1.4. Introducción.....	66
5.1.5. Justificación	66
5.1.6. Alcance	67
5.1.7. Estructura de la propuesta.....	68
5.1.8. Desarrollo del modelo	69
5.1.8.1. Lineamientos de la gerencia financiera	69
Misión.....	69
Visión	69
Objetivo	70
Valores.....	70
Políticas y Principios	71
5.1.8.2. Organización.....	72
Ubicación de la Gerencia Financiera dentro de MOVIDELNOR E.P.	72
Organigrama Estructural de la Gerencia Financiera.....	73
Organigrama Funcional de la Gerencia Financiera	74
5.1.8.3. Manuales.....	75
Manual de funciones.....	75
Manual de procesos	83
Mapa de procesos	85
Mapa de subprocesos.....	86
Procesos Integrales del Departamento de Presupuesto.....	87
Procesos Integrales del Departamento de Contabilidad	101
Procesos Integrales del Departamento de Tesorería.....	119
Procesos Integrales de la Unidad de Coactiva.....	139
Indicadores de gestión	145
CAPÍTULO VI.....	150
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	150

6.1. CONCLUSIONES.....	150
6.2. RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152
LINKOGRAFÍA.....	155
ANEXO 1: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Gerencia Financiera	156
ANEXO 2: Entrevista a la Gerencia Financiera	159
ANEXO 3: Entrevista al jefe del departamento de Presupuesto	160
ANEXO 4: Entrevista al jefe del departamento de Contabilidad.....	161
ANEXO 5: Entrevista al jefe del departamento de Tesorería	162
ANEXO 6: Entrevista al jefe de Unidad de Coactiva	163
ANEXO 7: Nómina del personal.....	164
ANEXO 8: Registro fotográfico.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la población	33
Tabla 2 Departamento que labora.....	40
Tabla 3 Nivel de gestión de la gerencia financiera.....	41
Tabla 4 Decisiones en base de informes oportunos y efectivos	42
Tabla 5 Dificultad al realizar los procesos	43
Tabla 6 Actividades relacionadas con los objetivos, misión y visión	44
Tabla 7 Procesos basados en indicadores de gestión.....	45
Tabla 8 Actividades apoyado en un manual de procesos	46
Tabla 9 Integración interdepartamental de procesos	47
Tabla 10 Modelo de gestión y su contribución a la toma de decisiones	48
Tabla 11 Importancia del modelo de gestión financiera.....	49
Tabla 12 Entrevista a la Gerencia Financiera.....	50
Tabla 13 Entrevista jefe del Departamento de Presupuesto	51
Tabla 14 Entrevista al jefe del Departamento de Contabilidad.....	52
Tabla 15 Entrevista jefe del Departamento de Tesorería	53
Tabla 16 Entrevista jefe de Unidad de Coactiva	54
Tabla 17 Fortalezas-debilidades	55
Tabla 18 Oportunidades-amenazas.....	56
Tabla 19 Ponderación del FODA	57
Tabla 20 Cruce FODA.....	59
Tabla 21 Matriz perspectiva financiera	60
Tabla 22 Dimensiones de la perspectiva financiera Eficacia, eficiencia y efectividad..	61
Tabla 23 Funciones Gerencia Financiera	76
Tabla 24 Funciones Departamento de Presupuesto.....	77
Tabla 25 Funciones Departamento de Tesorería	78
Tabla 26 Funciones Unidad de Coactiva.....	79
Tabla 27 Funciones Departamento de Contabilidad.....	80
Tabla 28 Funciones del Analista	81
Tabla 29 Funciones del Asistente.....	82
Tabla 30 Matriz Proceso Elaboración del Cronograma para la Planificación del Presupuesto.....	87
Tabla 31 Matriz Proceso Planificación y Elaboración del Presupuesto	89

Tabla 32 Matriz Proceso Aprobación del Presupuesto.....	91
Tabla 33 Matriz Proceso Control de la Ejecución del Presupuesto.....	93
Tabla 34 Matriz Proceso de Evaluación y Liquidación del Presupuesto	95
Tabla 35 Matriz Proceso Elaboración Compromiso de Pago para Servicios o Bienes ..	97
Tabla 36 Matriz Proceso Elaboración de Reformas al Presupuesto y al PAC	99
Tabla 37 Matriz Proceso Recepción de Documentación.....	101
Tabla 38 Matriz Proceso Control Previo al Devengado	103
Tabla 39 Matriz Proceso para el Registro de Ingresos por Infracciones de Tránsito y Tarifario	105
Tabla 40 Matriz Proceso Registro de la Cuenta por Cobrar por Infracciones de Tránsito	107
Tabla 41 Matriz Proceso Registro de Pagos de Bienes y Servicios	109
Tabla 42 Matriz Proceso Elaboración y Presentación de Estados Financieros	111
Tabla 43 Matriz Proceso de Conciliación Bancaria de Ingresos	113
Tabla 44 Matriz Proceso de Pago de Nómina	115
Tabla 45 Matriz Proceso Conciliación de Inventarios.....	117
Tabla 46 Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación-Infracciones.....	119
Tabla 47 Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación-Tarifario	121
Tabla 48 Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación Valores de Terceros	123
Tabla 49 Matriz Proceso Conciliación Bancaria	125
Tabla 50 Matriz Proceso Control Previo al Pago	127
Tabla 51 Matriz Proceso Programación Flujo de Caja.....	129
Tabla 52 Matriz Proceso de Custodio y Control de Garantías	131
Tabla 53 Matriz Proceso de Arqueos de Citaciones.....	133
Tabla 54 Matriz Proceso de Devoluciones de Dinero	135
Tabla 55 Matriz Proceso Transferencias Banco Central del Ecuador	137
Tabla 56 Matriz Proceso Cobro Extrajudicial	139
Tabla 57 Matriz Proceso Gestión Cobro Vía Judicial-Coactiva.....	141
Tabla 58 Matriz proceso de Otorgamientos de Convenios de Pago a Usuarios y/o Contraventores.....	143
Tabla 59 Matriz intervalos de riesgo	145
Tabla 60 Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para el Departamento de Presupuesto.....	146

Tabla 61 Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para Contabilidad	147
Tabla 62 Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para Tesorería.....	148
Tabla 63 Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para la Unidad de Coactiva	149
Tabla 65 Nómina de trabajadores del área de gestión financiera	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases del procedimiento.....	37
Figura 2: Nivel de gestión de la gerencia financiera	41
Figura 3: Decisiones en base de informes oportunos y efectivos.....	42
Figura 4: Dificultad al realizar los procesos	43
Figura 5: Actividades relacionadas con los objetivos, misión y visión.....	44
Figura 6: Procesos basados en mediciones de gestión	45
Figura 7: Actividades apoyado en un manual de procesos.....	46
Figura 8: Integración interdepartamental de procesos.....	47
Figura 9: Modelo de gestión y su contribución a la toma de decisiones	48
Figura 10: Importancia del modelo de gestión financiera	49
Figura 11: Estructura de la propuesta	68
Figura 12: La misión	69
Figura 13: La visión.....	69
Figura 14: Objetivo.....	70
Figura 15: Estructura de ubicación de la Gerencia Financiera	72
Figura 16: Estructural de la Gerencia Financiera	73
Figura 17: Funcional de la Gerencia Financiera.....	74
Figura 18: Portada manual de funciones	75
Figura 19: Portada manual de funciones	83
Figura 20: Simbología	84
Figura 21: Mapa de procesos.....	85
Figura 22: Mapeo de subprocesos	86
Figura 23: Planificación del Presupuesto	88
Figura 24: Elaboración del Presupuesto	90
Figura 25: Aprobación del presupuesto.....	92
Figura 26: Ejecución del presupuesto.....	94
Figura 27: Evaluación y liquidación del presupuesto.....	96
Figura 28: Elaboración Compromiso de Pago para Servicios o Bienes	98
Figura 29: Elaboración de reformas al PAC.....	100
Figura 30: Recepción de documentación.....	102
Figura 31: Análisis de la documentación fuente	104
Figura 32: Registro de transacciones.....	106

Figura 33: Registro de cuentas por cobrar.....	108
Figura 34: Registro de pagos de bienes y servicios.....	110
Figura 35: Elaboración y presentación de estados financieros.....	112
Figura 36: Conciliación bancaria de ingresos.....	114
Figura 37: Pago de nómina.....	116
Figura 38: Conciliación de inventarios.....	118
Figura 39: Recaudación de ingresos-determinación-infracciones.....	120
Figura 40: Recaudación de ingresos-determinación-tarifario	122
Figura 41: Recaudación de ingresos-determinación valores de terceros.....	124
Figura 42: Conciliación bancaria.....	126
Figura 43: Control previo y pago al beneficiario	128
Figura 44: Programación flujo de caja	130
Figura 45: Proceso de custodio y control de garantías	132
Figura 46: Arqueos de citaciones	134
Figura 47: Devoluciones de dinero.....	136
Figura 48: Transferencia Banco Central del Ecuador	138
Figura 49: Cobro extrajudicial.....	140
Figura 50: Cobro vía judicial.....	142
Figura 51: Otorgamientos de convenios de pago a usuarios y/o contraventores.....	144

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue elaborar un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte; para lograr este propósito se llevó a cabo un exhaustivo análisis situacional interno y externo, que incluyó la evaluación de los procesos financieros existentes. La metodología empleada abarcó enfoques cualitativo, cuantitativo y descriptivo. Se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de información, como encuestas, entrevistas y observación. En el análisis de la información recopilada, se aplicaron métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético. Los resultados revelaron que el problema principal de la gerencia financiera radicaba en que las actividades son llevadas a cabo con base a la experiencia de los funcionarios, mas no de una forma estructurada dentro de un modelo que apunte a la optimización de sus procedimientos y que promueva la mejora continua de los mismos, como consecuencia la gestión financiera no se ha desarrollado de manera óptima en términos de eficiencia y eficacia. Ante esta situación, resultó imprescindible proponer un modelo de gestión financiera enfocado a procesos que permitiera optimizar las operaciones. Este modelo detalla la estructura de la Gerencia Financiera e incluye la elaboración de dos tipos de manuales: uno de funciones y otro de procesos, además, se desarrollaron flujogramas e indicadores de gestión para facilitar su implementación y seguimiento.

Palabras clave: Modelo, gestión, financiera, procesos y MOVIDELNOR.

ABSTRACT

The objective of the research was to develop a financial management model focused on processes for the Financial Management of the Public Mobility Company of the North; To achieve this purpose, an exhaustive internal and external situational analysis was carried out, which included the evaluation of existing financial processes. The methodology used included qualitative, quantitative and descriptive approaches. Different data collection instruments were used, such as surveys, interviews and observation. In the analysis of the collected information, inductive, deductive, analytical and synthetic methods were applied. The results revealed that the main problem of financial management was that the activities are carried out based on the experience of the officials, but not in a structured way within a model that aims to optimize their procedures and promote the continuous improvement thereof, as a consequence financial management has not developed optimally in terms of efficiency and effectiveness. Given this situation, it was essential to propose a financial management model focused on processes that would allow operations to be optimized. This model details the structure of the Financial Management and includes the preparation of two types of manuals: one for functions and the other for processes. In addition, flowcharts and management indicators were developed to facilitate their implementation and monitoring.

Keywords: Model, management, financial, processes and MOVIDELNOR.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La verdadera relevancia de los procesos en la empresa pública debe enfocarse en la generación de valor hacia los clientes y la organización, es decir, en la satisfacción de las necesidades propias de cada empresa, así como de la ciudadanía. En este sentido, el manejo de los fondos públicos requiere de la aplicación de procesos que sean acordes a sus requerimientos con la finalidad de transparentar y optimizar los procedimientos y actividades por parte del talento humano y alcanzar los objetivos institucionales basados en el correcto uso de los recursos provenientes del Estado.

Es importante mencionar que en el caso específico de la Empresa Pública de Movilidad del Norte que en sus siglas es MOVIDELNOR E.P, las actividades realizadas han venido efectuándose en función de la experiencia y conocimientos del personal, es decir sin contar con un modelo de gestión de los procesos principalmente en lo que respecta a la Gerencia Financiera, por esta razón, se evidencia que los procedimientos que se aplican en la entidad no están enfocados a una gestión financiera eficiente y eficaz.

La falta de una herramienta de gestión financiera por procesos no ha permitido la optimización de tiempos y cumplimiento de objetivos; tal es el caso del Departamento de Presupuesto donde no se han establecido procesos que permitan obtener una programación presupuestaria ajustada a la realidad; en la Unidad de Coactiva no existe un proceso adecuado para el manejo de cuentas por cobrar que facilite la recuperación oportuna de esos recursos.

Para el caso de Tesorería y Contabilidad no se ha establecido el proceso para el registro de los ingresos generados por la institución, es necesario indicar que se manejan dos sistemas informáticos diferentes, pero lo más complicado es que no se encuentran interconectados y por esta razón se dificulta la consolidación de los datos derivando falencias dentro del contexto de los estados financieros.

Un modelo de gestión financiera enfocado a procesos, constituye una herramienta muy importante para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P, ya que le permite mejorar, fortalecer y controlar la calidad de los procesos que se están llevando a cabo y de esta manera lograr un eficiente manejo, planificación y administración de los fondos públicos, pues una adecuada gestión financiera constituye un pilar fundamental dentro de cualquier organización principalmente en las entidades públicas que garantice su apropiado funcionamiento dentro del Estado.

Este modelo también contribuye a una mejor toma de decisiones, partiendo del conocimiento de las funciones, actividades, flujo de procesos, responsables de su ejecución, productos que se requiere alcanzar, normativa vigente, de cada una de las dependencias, ayudando además al logro de los objetivos institucionales.

La Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR EP requiere de manera imperativa un modelo de gestión financiera enfocado a procesos, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades financieras, optimizando el uso de los recursos a través de la implementación de procesos diseñados de acuerdo a necesidades específicas, que garantice el cumplimiento de los objetivos alineados con la misión y visión institucionales.

1.2. Antecedentes

Las investigaciones que se han realizado en torno al presente tema, están enfocadas al desarrollo de Modelos de Gestión Financiera orientados a diferentes ramas y sectores de negocios, que han permitido tener una visión más amplia de los parámetros a ser tomados en cuenta para su diseño de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Terrazas (2009) en su estudio realizado para la Universidad Católica Boliviana San Pablo dijo que: «el objetivo es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros» (p.55). De cierta forma se elaboró un modelo de gestión financiera de forma general que contempla las características necesarias para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones, resaltando su importancia en donde su enfoque es sistémico con tipologías integrales

hacia la consecución de las grandes metas empresariales y preceptos de eficiencia y efectividad de las actividades, esto sirvió de base para la presente investigación en cuanto a tener claro la relevancia de los modelos de gestión basados en procesos.

De acuerdo con el estudio efectuado para la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos se tiene que: «la gestión financiera como función de la dirección empresarial es importante para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos» (Selva y Espinosa, 2009, p.2). Se manifiesta aquí la relevancia de los directivos y el personal en función del favorecimiento de los procesos económicos, es decir, van de forma ligada en relación con la optimización de los recursos empresariales y la metas propuestas. Este trabajo sirvió a la presente investigación para el entendimiento de la relación existente entre el talento humano y los procesos requeridos.

Se estructuró un estudio de titulación basado en un modelo de gestión financiera por procesos que permitió la correcta toma de decisiones y el uso apropiado de recursos para así mejorar la rentabilidad de la institución «elaborar el Modelo de Gestión Financiera para mejorar la situación económica y financiera de la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas» (Cargua, 2015, p.5). Este trabajo fue realizado para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y concluye que las empresas que poseen un modelo de gestión por procesos tendrán estrategias para correcta toma de decisiones en donde aprovechar las oportunidades juega un papel importante, así como, la planificación y la correspondiente evaluación de los procesos aportan a dar valor a la empresa, este trabajo sirvió a la presente investigación para destacar aquellos procedimientos efectivos para la gerencia financiera.

En el artículo científico de Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) se concluye que:

En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común. (p.228).

Es claro entonces que el aporte que este trabajo da a la presente investigación se centra precisamente en que el modelo de gestión financiera debe contener aspectos de planificación, ejecución, análisis y control de los recursos; en este sentido, es importante que sea de carácter integral y metódico en función de las necesidades de la empresa contribuyendo de esta forma a un manejo más eficiente de la entidad, así como a una mejor toma de decisiones.

El estudio realizado para la Universidad de la Habana Cuba es muy importante para la presente investigación, pues, aporta notablemente con ideas claras acerca de la gestión financiera por procesos Murillo y Reyes (2018) «el objetivo de esta investigación consiste en definir las actividades que integran los procesos de la gestión financiera en la Universidad Técnica de Manabí para la utilización más eficiente de los recursos públicos» (p.32). Significa entonces que las empresas poseen en la actualidad nuevos enfoques para dar valor a las organizaciones, y definitivamente los recursos deben ser utilizados adecuadamente y sustentarse en procesos estructurados y bien definidos de acuerdo a las necesidades de estas.

El trabajo realizado para la Universidad Tecnológica Israel y su Escuela de Postgrado cuyo autor es Zela (2020) dice que: «el Estado tiene la obligación de prestar servicios públicos de calidad a los ciudadanos con el objetivo de alcanzar su bienestar y desarrollo» (p.4). Claro está entonces que, si se desea satisfacer las necesidades de los clientes entonces los procesos deben estar bien estructurados, en este sentido, se debe lograr un equilibrio financiero dentro de la institución que apunte al bienestar de todos.

Se concuerda entonces que la gestión por procesos es parte fundamental para una empresa y contribuye a una mayor optimización en el manejo de los recursos, a través de procesos eficientes, eficaces y transparentes, interconectados e interrelacionados entre sí, lo cual se ve reflejado en una mayor liquidez y rentabilidad y buen servicio. Por tanto, los modelos de gestión financiera son una importante herramienta para los directivos de las instituciones, en lo que se refiere a la toma de decisiones, pues contribuyen a que este proceso sea mucho más acertado.

Son varios los estudios e investigaciones que se han realizado entorno a los modelos de gestión financiera a ser aplicados en empresas públicas, sin embargo, hasta la presente

fecha no existe una investigación sobre un modelo de gestión financiera enfocado a procesos en una empresa pública encargada de ejecutar las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

1.3. Formulación del problema

¿El Modelo de Gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., permitirá la optimización de los procesos que actualmente se ejecutan dentro de la Gerencia?

1.3.1. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P.?
2. ¿Cómo se están llevando a cabo los procesos en la Gerencia Financiera?
3. ¿Cómo debería diseñarse el modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.
2. Evaluar los procesos financieros de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR EP., a través de indicadores de gestión.
3. Diseñar un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.

1.5. Justificación

La Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR EP, creada el 25 de febrero de 2015 mediante resolución Administrativa No. 001-2015-MAN, se encuentra dentro del grupo de instituciones públicas establecidas en el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el numeral 4 manifiesta que constituyen parte del sector público: «las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos» (p.72).

Al ser una empresa pública está sujeta a las acciones de control permanentes de la Contraloría General del Estado de acuerdo a lo establecido en el Art. 315 «funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales» (Constitución del Ecuador, 2008, p.98). Por lo tanto, las empresas públicas al ser entidades autónomas sujetas a control, deben implementar mecanismos adecuados y eficientes que les permita cumplir su misión institucional eficientemente, desarrollando procesos financieros óptimos.

El Art. 286 de la Constitución del Ecuador establece que: «las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica» (p.92). En este mismo orden de ideas, el artículo 164 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización ([COOTAD], 2019) indica que:

Los gobiernos autónomos descentralizados observarán reglas fiscales sobre el manejo de los recursos públicos, de endeudamiento y de la cooperación, de acuerdo con la legislación que regule las finanzas públicas e incorporarán procedimientos eficaces que garanticen la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el uso y manejo de los recursos financieros. (p.69)

Es decir que, las empresas públicas están obligadas a buscar mecanismos de gestión adecuados que les permita transparentar el uso de los recursos asignados para precautelar su estabilidad y solidez económica, proporcionando productos y servicios de calidad a la

ciudadanía y a la vez garantice una adecuada rendición de cuentas en beneficio de la sociedad en general.

En toda institución pública, un modelo de gestión por procesos constituye una herramienta clave, pues permite ejercer una gestión pública de manera eficiente y eficaz, donde las funciones de cada área, departamento o unidad, reflejen los resultados esperados, los mismos que constituyen los productos finales que se desea alcanzar. En la actualidad es indiscutible que una buena gestión financiera constituye un instrumento fundamental para toda organización debido a que, aplicada de forma apropiada permite ejercer una adecuada administración de los recursos. Las instituciones públicas encierran un conjunto de recursos, procedimientos y sistemas que coordinados y debidamente ordenados entre sí conllevan a una mejor captación y utilización de los fondos públicos, esto es un manejo más eficiente de los mismos a fin de cumplir con las metas propuestas.

Por lo anteriormente expuesto y con la finalidad de dar solución a la problemática identificada en la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P., en cuanto a la forma en la que actualmente se están realizando los procesos, se vio la necesidad de elaborar un modelo de gestión financiera enfocado a procesos a través del cual se obtenga una visión mucho más amplia y estratégica de cómo llevarlos a cabo y mejorar el sistema de control interno, optimizar los recursos; alineada a la misión, visión, objetivos, valores y principios institucionales, en procura del bienestar de la ciudadanía, a través de una apropiada ejecución de las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, en toda la región norte del país; y en función del cuarto objetivo establecido en el eje económico del Plan Nacional de Desarrollo (2021) que propende: «garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente» (p.56)

Finalmente, la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., puede beneficiarse significativamente de los resultados alcanzados con el modelo propuesto, considerando que el presente trabajo se encuentra enmarcada dentro de la línea de investigación correspondiente a la gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo social económico” que aporta al desarrollo de la gestión financiera de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se hace referencia al marco teórico sobre el cual se fundamentó la presente investigación, donde se abordaron temas relacionados con dos aspectos muy importantes, por un lado, todo lo referente al modelo de gestión, gestión financiera, gestión de las finanzas públicas y gestión por procesos, y por otro lado se analizaron contenidos relacionados a procesos, calidad, planificación, indicadores de gestión, componentes del sistema financiero nacional e instrumentos de investigación, que sirvieron de base sobre la cual se desarrolló el modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P.

Es importante indicar que MOVIDELNOR E.P., es una empresa de carácter público creada para ejercer las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, en este sentido, sus normativas deben encajar dentro de ello; por tanto, será parte del sistema integrado a nivel nacional donde el referente serán sus procesos articulados en función de la transparencia de los recursos y la calidad del servicio.

2.1. Marco teórico

2.1.1. Gestión financiera

En la actualidad la gestión financiera constituye un factor determinante que hace que las empresas, sean éstas de carácter privado o de servicio público, tengan un valor agregado a través de sus actividades planificadas y estructuradas, logrando un enfoque en las necesidades de la empresa y sus propios objetivos. Huacchillo, Ramos y Pulachi (2020) en cuanto a esta temática expresa que: «existe una correlación positiva, altamente significativa entre los medios financieros y la toma de decisiones financieras» (p.359). Una de los aspectos relevantes es que tiene estrecha relación con la toma de decisiones y, por esta razón, la gestión financiera es tan importante dentro de toda organización.

Los recursos financieros al formar parte de la gestión financiera, ésta debe ser ejecutada de tal manera que asegure el uso adecuado y transparente de los mismos, sobre todo cuando se trata de fondos públicos, siempre en beneficio del personal que forma

parte de la institución, así como de los propios clientes, usuarios o ciudadanía en general, es así que «la gestión financiera es un proceso complejo de gestión del flujo de caja, fondos y recursos financieros de una empresa dedicada a la actividad empresarial» ([CEUPE], 2021, p.1). Bajo este contexto un modelo de gestión financiera vendría a ser una herramienta que planifica procedimientos, actividades, normas, presupuestos y objetivos de trabajo que permite mejorar los procesos, optimizar recursos, aumentar los niveles de eficiencia tanto internos como externos, alcanzar niveles adecuados de información e interoperabilidad en las diferentes áreas de la organización. Y con ello se pretende equilibrar la correcta toma de decisiones respecto a sus lineamientos generales en función del tan anhelado dinamismo empresarial entre la gestión financiera y la fuente con la que se financia. En este sentido Fajardo y Soto (2017) expresan que:

Un sistema de resguardo de doble confiabilidad tanto el financiero como el gerente de toda la organización deben establecer sistemas de control diseñados para la prevención y para la actuación inmediata en el caso de que se de cualquier tipo de irregularidad. (p.26)

También es fundamental acotar que, a través de la gestión financiera se adquiere confianza en las acciones y el talento humano si se encuentra estructurada de buena manera y en función de los procesos requeridos que harán que ésta fluya de forma eficiente para lograr que los recursos financieros sean manejados con eficacia, garantizando un correcto funcionamiento económico, lo que permite asegurar la sostenibilidad de la organización y su permanencia en el mercado como parte del sistema empresarial moderno.

2.1.2. Gestión de finanzas públicas

De acuerdo al artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador «la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación». Por lo tanto, la protección de los recursos del estado es parte fundamental para responder a las necesidades de las personas, por ello, las políticas de estado exigen desafíos económicos

y por esta razón es necesario la implementación de estrategias que apunten a optimizar los procesos a la vez que tengan un concepto de transparencia.

Oliva (2018) expresa de manera categórica que: «la GFP es un elemento fundamental para promover un ambiente macroeconómico estable y alcanzar un gasto público que cumpla con su carácter redistributivo de manera eficiente, eficaz y con calidad» (p.9). El ambiente en el cual debe ejercer la gestión pública se forma en torno a los valores y la ética derivando en la eficiencia y la eficacia de las actividades cotidianas.

De acuerdo a la Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas SINFIPI (2021) en referencia a la temática dice: «constituyen entes financieros los organismos, entidades, fondos o proyectos creados por ley, decreto u ordenanza, con existencia propia e independiente, que administran recursos y obligaciones del Estado, bajo cuya responsabilidad estará el funcionamiento del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas» (p.28). En este sentido, la calidad de las finanzas juega un papel determinante dentro del estado que específicamente tiene características modernas en función de la elevación económica constante.

Tener los mejores resultados a través del uso eficiente de los recursos es un factor relevante de la gestión financiera pública, pues contribuye a mejorar el servicio esperado por la ciudadanía sobre todo a lo que, en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial se refiere. Ferreri (2021) manifiesta que: «la planificación y presupuestación de los gobiernos pueden ser abordadas mediante la actualización de las normas financieras del tesoro o la introducción de instrumentos de planificación plurianual» (p.3). En consecuencia, el impacto de la correcta inversión de los recursos públicos va en estrecha relación a los procesos realizados, de ahí la relevancia de contar con procedimientos que vayan acorde a las organizaciones y sus requerimientos.

Un modelo de gestión financiera para el sector público representa una herramienta muy importante pues le permite gestionar de mejor manera las finanzas públicas orientadas a la optimización de los recursos tanto humanos como materiales contribuyendo a la entrega de productos y servicios de calidad a la ciudadanía.

2.1.3. Modelo de gestión por procesos

Para el entendimiento de lo que significa un modelo de gestión por procesos es necesario verificar por separado ciertos aspectos relevantes que permitirán una mejor comprensión, a continuación, se define cada uno de ellos:

2.1.3.1. Gestión

Al hablar del término gestión es referirse directamente a la responsabilidad y empoderamiento del talento humano de una organización, en cuanto a la ejecución de los procesos a través de la realización de las diversas actividades que estos conllevan. En este sentido Romero y Romero (2019) manifiestan que: «la eficiente administración de los recursos públicos en el marco político, económico, social y ambiental, llevaría a lograr objetivos de orden público y se traducirían en bienestar social, como función fundamental del Estado, debidamente planeado» (p.13).

En consecuencia, si existe una correcta gestión enfocada al sector público, ésta se verá traducida en procesos más ágiles y oportunos que transparenten las actividades efectuadas procurando el bienestar de los ciudadanos en relación con la parte social, ya que la empresa se vincula directamente con personas, las instituciones del estado son las responsables de llevar a cabo correctamente su gestión.

2.1.3.2. Proceso

Los procesos son una reordenación de los flujos respecto a las actividades de trabajo cotidiano de cualquier área de la entidad; es importante mencionar además que estos no deben ser totalmente rígidos, sino que pueden ser flexibles de acuerdo a las necesidades intrínsecas, lo verdaderamente relevante es que a través de éstos se optimiza lo requerido con sus responsables y bajo el concepto de eficiencia y eficacia. En lo que respecta a los procesos Medina, Hernández, Nogueira y Rodríguez (2017) sostienen que:

La forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un

sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. (p.329)

Los procesos deben estar diseñados bajo los lineamientos de la organización, es decir, no pueden ser independientes ni pertenecer a otras necesidades, de tal forma que estén acorde a los requerimientos de la propia empresa en función de la optimización de sus recursos, procurando el bienestar del cliente tanto interno como externo.

2.1.3.3. Procedimiento

Riquelme (2021) expresa que: «los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas» (p.2). El término procedimiento acoge los preceptos que van más allá de simples acciones, ya que se encuentran debidamente estructurados y la unión de éstos componen los procesos; los procedimientos deben ser planificados y deben estar orientados a la reducción de riesgos y errores en la realización de las actividades, las mismas que van acorde al cumplimiento de los objetivos de cada proceso y se enfocan a la edificación de las de las mismas a través de sus responsables.

2.1.3.4. Actividad

Son las operaciones que cada proceso posee, es decir, son los pasos a seguir del talento humano, independientemente del área en que éste se maneje, para el caso de la parte financiera, los directamente responsables serán las personas que labora dentro de este sector. La Real Academia Española (2022) define a la actividad como: «conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad» (p.4).

Es necesario entender que las diferentes actividades que realiza la gestión financiera deben ser estructuradas en procesos que apunten al mejoramiento de la organización y a la satisfacción de los clientes o usuarios para el caso de las empresas públicas. Estos estarán expuestos en flujogramas de actividades para la mejor comprensión de las personas que laboran en la institución o para los nuevos colaboradores que se vinculen a la misma.

2.1.3.5. La gestión realizada a través de procesos

Es importante mencionar que no todas las actividades que se efectúan al interior de una organización pueden constituirse parte de un proceso, por este sencillo criterio es necesario entender que para que sea considerada como tal esta debe tener preceptos de propósitos u objetivos establecidos. González, Leal, Martínez y Morales (2019) respecto a la gestión por procesos indican aspectos importantes como:

La identificación, definición y análisis de los procesos, constituye actualmente una tarea difícil por el alto nivel de detalle que representa, porque en ellos, hay que identificar los elementos de entrada y salida, en cada una de las actividades que se realiza. (p.6).

Por otro lado, las actividades deben descomponerse en lo que se llaman tareas y contener entradas y así como también salidas, lo cual implica recursos, tiempos y sobre todo responsables. González, Leal, Martínez y Morales (2019) además consideran que:

Uno de estos elementos lo constituyen los datos, generalmente estructurados en modelos, que pueden variar desde un conjunto de información dura o manual, hasta sistemas de información complejos, totalmente automatizados o semi automatizados. (p.6)

Finalmente se concluye que un modelo de gestión por procesos es esencial dentro de toda organización. ya que hace posible tener una secuencia ordenada de las actividades que se ejecutan en cada área, así como su interrelación, donde se define el rol que cada funcionario tiene dentro del proceso y de esta manera satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo, todo esto orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales que a su vez estén enfocados en el manejo adecuado de los fondos públicos para lograr el bien común.

2.1.4. Modelado o diseño de los procesos

Bedón y Paredes (2019) la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021 establece que:

La gestión a través de procesos se debe enfocar al servicio de la ciudadanía, es pertinente mencionar que se debe eliminar la forma tradicional de la organización hacia un modelo enfocado a procesos los mismos que forman parte de la cadena de valor, asegurando que los bienes y servicios públicos que maneja, logren impactos y resultados positivos en el ciudadano. (p.23).

El modelado o diseño de los procesos consta de una serie de factores importantes como su identificación, establecimiento de características en matrices y sus flujos en diagramas explicativos para su visualización. Sánchez, López, Dumont y Hernández (2019) mencionan que: «implementar la gestión por procesos en las instituciones públicas implica generar un impulso hacia el cambio de las mismas interrelacionando sus procesos de tal manera que le permita brindar productos y servicios de calidad a los grupos de interés» (p.87). Es importante mencionar que, en el sector público introducir la gestión por procesos es un reto que no es fácil de cumplir, sin embargo, es tan relevante que ayuda a optimizar los recursos y eleva la calidad del servicio.

2.1.4.1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos inherentes a una organización juega un papel determinante, pues, es necesario entender que cada empresa es un universo a parte y tiene sus propias necesidades y formas de accionar.

Cabo (2020) mantiene que: «las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de engranajes se tratara, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia» (p.3). En base de las necesidades de la organización se efectúan las actividades que son agrupadas en procesos, estos deben ser identificados correctamente si se desea el cumplimiento de las metas, lo importante es que deben tener una secuencia lógica donde

el producto final de un proceso sea el insumo o entrada del siguiente de manera que puedan interconectarse con otros procesos formando sistemas estructurados.

2.1.4.2. Mapeo

Hablar del mapa de procesos es referirse a la cartografía donde la metodología es una herramienta poderosa para el entendimiento estructural de las actividades y procedimientos a seguir dentro de cualquier área de la organización.

Castellnou (2021) sostiene que: «el mapa de procesos es la representación gráfica o sea el diagrama, de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa» (p.3). En sí, el mapa de los procesos constituye un dispositivo efectivo para la gestión financiera, todo esto se lo hace para el mejor entendimiento de los procesos y lograr la tan anhelada eficacia y eficiencia empresarial.

El mapeo de los procesos brinda a la organización varios beneficios que se encuentran dentro de la satisfacción laboral por parte del talento humano de cualquier área de la empresa, e incluso elevar el rendimiento o la solución efectiva de los problemas que pudieran presentarse, a través de la identificación de riesgos y el control efectivo de los mismos.

2.1.4.3. Selección de los procesos clave

Las conocidas como buenas prácticas gerenciales son parte de las organizaciones competentes en la actualidad, hay que recordar que, la calidad del servicio de una empresa pública depende de gran manera de la optimización y detección correcta de sus procesos clave. De acuerdo con el Sitio ISOTools (2022) en cuanto a esta temática se dice que: «los procesos de una empresa son importantes y, por esta razón, es pertinente acotar que son de tres tipos, a saber, estratégicos, operativos y soporte» (p.3). Los procesos deben ser especificados bajo parámetros efectivos de acuerdo a las necesidades empresariales, ahora, todo depende de los requerimientos de la organización.

El logro de la transición de una empresa desde las acciones realizadas en función de la experiencia y conocimientos del personal, hacia la concepción estructural e integral de

los procesos no es cosa fácil, es decir, la concepción del pensamiento tradicional a través de décadas y hasta siglos hace que la evolución empresarial sea compleja, por esta razón la selección de procesos clave tampoco es una tarea sencilla pues es necesario determinar que procesos son de mayor relevancia para la gestión financiera de acuerdo al tipo de empresa y servicio o producto que ofrece.

2.1.4.4. Diagramación de actividades

La diagramación de los procesos debe estar bien estructurada dentro de los parámetros de flujo y debe ser muy específica, a la vez que ésta es muy importante para el entendimiento de los procesos.

Bravo (2016) manifiesta que la diagramación de actividades es una: «gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente y se lo realiza a través de flujogramas» (p.9).

Los flujogramas específicamente ilustran de forma clara y precisa las relaciones entre actividades a través de símbolos de tipo gráfico con la acción a llevarse a cabo dentro del proceso y permite una visualización efectiva y rápida de las mismas. En resumen, estos diagramas ofrecen una amplia representación de tipo visual de todas las actividades efectuadas dentro del proceso, especificando su secuencia lógica, lo cual facilita la identificación de posibles errores con la finalidad de corregirlos a tiempo enfocado al mejoramiento continuo.

2.1.4.5. Características de los procesos

Las características de los procesos son puestas en evidencia dentro de una matriz que detalla la descripción de los procedimientos a realizarse. Medina, Nogueira, Hernández y Díaz (2017) establecen que: «la Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado» (p.273). Como los procesos corresponden a las actividades interrelacionadas entonces es necesario la especificación de su código, responsables,

nombre del proceso y el detalle de las acciones que posteriormente serán especificadas en la diagramación del modelo de gestión financiera.

2.1.4.6. Seguimiento y control de procesos

Es pertinente manifestar que el seguimiento de los procesos es labor de los jefes de cada departamento y/o unidad, así como del gerente financiero, función que se realiza para la verificación de la efectividad de los mismos. Schimit y Tennina (2018) mantienen que: «en relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados» (p.73).

Es necesario que dentro del proceso existan bases que permitan controlar si las actividades realizadas son eficientes y efectivas, esto debe estar bajo la responsabilidad del funcionario a cargo quien debe supervisar que las actividades sean realizadas de forma óptima corrigiendo errores sobre la marcha de las acciones cotidianas para posteriormente ser evaluadas.

2.1.5. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión constituyen una parte fundamental para la verificación de la efectividad de los procesos realizados, por ello, pueden ser especificados con modelos matemáticos a través de su cuantificación. Estupiñán (2020) en referencia a los indicadores de gestión expresa:

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión o calcular el logro de objetivos sociales o institucionales. Si un indicador no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad. (p.120)

La finalidad de los indicadores de gestión es precisamente la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; la identificación de errores y su corrección a través de la retroalimentación de los diversos aspectos que se puedan

presentar, en resumen, es la medición de la gestión como tal cuyo propósito es que las actividades desarrolladas estén enfocadas al logro de los objetivos de la organización.

De la misma manera Estupiñán (2020) respecto a los indicadores de gestión de procesos manifiesta que:

Los indicadores de gestión de procesos son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización. (p.120)

Los indicadores de gestión representan una herramienta fundamental a través de la cual se puede evaluar cualitativamente el desempeño y comportamiento de un proceso que al ser comparado con un cierto nivel de referencia contribuye a determinar las acciones que se deban tomar, ya sea preventivas o correctivas dependiendo del caso, con la finalidad de que se lleguen a cumplir con los objetivos establecidos. Acevedo (2019) expresa que: «debemos decir que su aplicación no solo se justifica como proceso de creación de indicadores, sino para evaluar la cantidad y calidad de los existentes y hacer adaptaciones que convengan» (p.53).

Es importante mencionar que las organizaciones por lo general se manejan a través de la experiencia y conocimientos adquiridos por los funcionarios responsables de llevar a cabo los diferentes procesos, es decir que las personas realizan o ejecutan actividades a criterio individual, por ello, se puede mejorar estas acciones con adaptaciones pertinentes y convertirlos en procesos estructurados y definidos.

2.1.5.1. Clasificación

Son varios los indicadores existentes, sin embargo, por tratarse de la gestión como tal se hará referencia a ciertos de ellos como la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad. Cruz (2020) en su trabajo menciona que:

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como capacidad de lograr el efecto que se desea. Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. (p.20)

Hablar de la efectividad de un proceso es referirse a la cuantificación de lo efectuado dentro del proceso y que claramente encaja con las metas de la organización y los lineamientos generales que esta posea.

En lo que respecta a la eficacia, ésta mide el cumplimiento de las metas en el tiempo establecido, mientras que la eficiencia mide el grado de aprovechamiento de los recursos utilizados en la ejecución de un proceso, por lo tanto, estos indicadores deben hacer realidad las exigencias que la gerencia financiera necesita para efectuar una gestión de calidad donde los usuarios sean los directamente beneficiados y a la vez mejore la imagen institucional. Cruz (2020) en su trabajo menciona que: «la eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible» (p.21).

Los indicadores de calidad representan por su parte la efectividad de las empresas en cuanto a su servicio y el grado de satisfacción de los usuarios. Silva (2022) en cuanto a éstos indicadores, manifiesta que:

Los indicadores de calidad son una de las herramientas del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), para monitorear y controlar la eficiencia de los procesos productivos. Los resultados recopilados sirven de base para la implementación de medidas correctivas y la mejora continua de la calidad.

Es necesario acotar que los indicadores de calidad son parte de la gestión financiera y sirven para determinar el nivel de servicio en función de los resultados obtenidos en los procesos teniendo en cuenta la eficacia de los mismos como factor preponderante y la eficiencia como aspecto de rapidez en lo cometido.

2.1.5.2. Gestión pública de calidad

Conforme a lo manifestado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo ([CLAD], 2008) en función de la gestión de calidad y respecto de la gestión pública establece que:

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad. (p.7)

Así mismo el CLAD ([CLAD], 2008) respecto al principio de la eficacia mantiene que: «la calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano» (p.9).

En lo referente a principio de eficiencia, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo ([CLAD], 2008) dice que: «la gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que la gestión pública de calidad se encuentra estrechamente relacionada con los principios de eficiencia y eficacia, lo cual permite ofrecer un servicio adecuado y oportuno a la ciudadanía dentro de los tiempos esperados a través de la optimización de los recursos disponibles y la consecución de los objetivos que persigue la institución.

2.1.6. Enfoque a los procesos de gestión pública de MOVIDELNOR E.P.

De acuerdo con las normas ([ISO 9001], 2021) el enfoque por procesos permite: «implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente» (p.7).

Bajo este mismo contexto manifiesta que: «la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización». Por lo tanto, la gestión de calidad va más allá de los preceptos de la realización de actividades simplemente, debe enfocarse en la satisfacción de las necesidades del usuario, que para el caso de MOVIDELNOR E.P, vendría a ser la ciudadanía de la mancomunidad del norte, en materia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, es por ello que se describen los departamentos de tesorería, unidad coactiva que se encuentra bajo esta dependencia, contabilidad y presupuesto los mismos que forman parte de la Gerencia Financiera.

2.1.6.1. Tesorería

Este departamento constituye una pieza fundamental dentro del contexto organizacional. Fernández (2019) explica ciertos aspectos muy relevantes de la gestión del departamento de tesorería:

La gestión de la tesorería de una empresa consiste en la optimización de la liquidez, con el fin de garantizar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos por la empresa en la divisa adecuada y en el momento preciso. (p.6)

Es pertinente acotar factores determinantes para los procesos de tesorería, dentro de estos se tendría que el control de cobros es parte fundamental para lograr el éxito de la organización y da sustento financiero a la misma, por otro lado la gestión de pagos es importante puesto que mantiene a la empresa al día en sus obligaciones, la información financiera y negociación bancaria es otro aspecto relevante, ya que, es necesario que la entidad tenga dominio en sus negociaciones y concordantemente exista un control de condiciones pactadas.

2.1.6.2. Unidad Coactiva

La unidad de coactiva es parte fundamental dentro del andamiaje de esta organización, a través de esta se pretende la recuperación de recursos financieros vitales para la empresa. En el Suplemento del Registro Oficial 921 (2017) se dice que:

El procedimiento administrativo de ejecución de las obligaciones, iniciará con la emisión del título de crédito. El director administrativo Financiero emitirá el título de crédito sustentado en facturas, títulos ejecutivos, catastros y cartas de pago legalmente emitidas, asientos de libros contables, sea en base de actos o resoluciones administrativas. (p.4)

Es necesario indicar que, después de emitido el título de crédito que contiene ciertos parámetros de datos e indicaciones se debe dar un plazo para el pago con una orden de cobro que tendrá una denominación de la Agencia; es pertinente manifestar que se podrá dar facilidades de pago si fuera el caso también con plazos fijados.

Si el problema persiste será necesario la coactiva con el procedimiento de que el gerente financiero emita al Juez de Coactiva los títulos de crédito, en este sentido, se dispondrá a un secretario del Juzgado para la verificación, posteriormente, el Juez emitirá el acta entrega recepción con el detalle del procedimiento.

2.1.6.3. Contabilidad

El área de contabilidad dentro de una empresa juega un papel muy importante, depende de sus cálculos y procedimientos para que el éxito de la organización sea seguro, a través de este y sus estados la gerencia financiera podrá emitir juicios de valor acertados en la toma correcta de decisiones que den valor a la organización. Vitez (2021) dice: «la contabilidad es una función técnica de negocio responsable de registrar, reportar y analizar la información financiera» (p.1).

Es importante mencionar que son parte fundamental la revisión de documentos, registro de transacciones, resúmenes intermedios, elaboración de los estados financieros. A través de la optimización del proceso de contabilidad la empresa adquiere valor ya que

cuenta con los elementos de juicio necesarios que aportan a la integración de todos los aspectos pertinentes de carácter numérico en función de la toma correcta de decisiones de la organización.

2.1.6.4. Presupuesto

Es importante mencionar que, tener un buen presupuesto juega un papel determinante para la organización. Jácome (2020) dice: «el proceso de elaboración del presupuesto debe advertir a los responsables de las dificultades que pudieran presentarse. Conocer los problemas permite formular y prever soluciones» (p.5). Es importante mencionar que, este proceso debería estar sistematizado o en su defecto estandarizado; el presupuesto debe ajustarse a las necesidades de cada organización, por tanto, MOVIDELNOR E.P. tiene las suyas propias, en este sentido, hay que ser congruente con las políticas y lineamientos generales de la organización, en función de sus objetivos, recursos y realidades.

Para esto se tomó en cuenta seis aspectos muy relevantes que son: los objetivos, recursos, componentes del presupuesto, también es importante que exista consensos, posteriormente, la coordinación de estas discusiones, una aprobación y la distribución de dicho presupuesto.

Es bueno acotar que este proceso es mejor de abajo hacia arriba, donde sea totalmente participativo, empezando en los departamentos, teniendo en cuenta sus objetivos y necesidades con ello se obtendrá lo que se conoce como mejor calidad de estimaciones y los resultados serán más realistas.

Debe existir una persona responsable del control que sea centralizado en referencia al presupuesto, trabajando coordinadamente con los directores de los departamentos y la gerencia financiera de la empresa. En definitiva, el presupuesto necesariamente debe contener los requisitos de los diversos departamentos y la relación debe estar correctamente planificada y estructurada.

2.2. Marco normativo

Para el marco normativo se ha creído conveniente establecer ciertos aspectos determinantes en relación con la empresa pública y la forma de gestión en los procesos a llevar a cabo, hay que recordar que todas las acciones siempre estarán dentro del orden público y por tal razón el cuidado de los recursos es fundamental.

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

El sector público de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Art. 225 comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. (p.79)

Es importante mencionar que de acuerdo a la constitución ecuatoriana en el apartado 4 del artículo mencionado se denota claramente que MOVIDELNOR E.P. tiene personería jurídica creada por los gobiernos autónomos descentralizados con la finalidad de brindar un mejor servicio a la mancomunidad del norte del país ejerciendo a cabalidad las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

Como el estado tiene la facultad a través de la constitución de crear empresas públicas, en el art. 315 de la Constitución (2008) expresa que: «el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas» (p.98). Por tanto, el desarrollo de actividades públicas es pertinente y debe siempre encajar dentro del contexto de respeto de los recursos y la satisfacción colectiva en cuanto a movilidad.

En el art. 226 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) se estipula que:

Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución. (p.79)

De la misma forma MOVIDELNOR E.P., al ser una empresa pública creada como un organismo de carácter estatal en función del servicio público, tiene autonomía es decir la facultad de autogestión para que pueda generar valor agregado a sus acciones, dentro de lo estipulado por la constitución ecuatoriana, más no tendrá otro tipo de facultades.

En el art. 227 de la misma Constitución (2008) manifiesta que: «la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación» (p.79).

Es muy importante mencionar que el funcionamiento de esta entidad pública debe estar enmarcado dentro de los conceptos de efectividad de las acciones en relación con el cumplimiento constitucional en beneficio y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, garantizando su estabilidad financiera y por ende su permanencia en el tiempo, por esta razón, es muy relevante que sus procesos sean óptimos en cuanto a su transparencia y objeto pensando siempre en el bienestar de la comunidad.

2.2.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

En el Segundo Suplemento del Registro Oficial (2021) con número 434 en cuanto a los componentes del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas dice que: «se entiende por componentes del SINFIIP a cada conjunto de procesos necesarios para la organización y gestión del mismo. Los componentes son: política y programación fiscal, ingresos, presupuesto, endeudamiento público, contabilidad» (p.30).

MOVIDELNOR E.P., al ser parte fundamental de los servicios en cuanto al control del tránsito y seguridad vial se refiere, debe considerar estos componentes dentro de la ejecución de sus competencias, a la vez que debe tener en cuenta conceptos claros y objetivos precisos que apunten a lograr una realidad en movilidad adecuada para la comunidad del norte del país y que por sus procesos sea considerada como líder nacional.

De la misma forma en el Segundo Suplemento del Registro Oficial (2021) referida a la coordinación expone que: «los componentes del SINFIIP actuarán en forma coordinada y establecerán los canales de articulación entre sí con la finalidad de garantizar el funcionamiento integrado del Sistema» (p.30). Es por esto que se hace referencia a aquellos que forman parte de la Gerencia Financiera de la empresa pública, los mismos que son objeto de estudio de la presente investigación.

Dentro del COPLAFIP, en el componente de presupuesto, en cuanto al contenido y finalidad en el art. 95 expresa: «comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas» (p.80).

Es necesario que se priorice la satisfacción de las necesidades colectivas, en este sentido, las normas y técnicas especificadas en referencia al presupuesto dará provisión a MOVIDELNOR E.P., dentro de los preceptos públicos de cuidado de los recursos y es parte fundamental la gerencia financiera para llevar a cabo procesos acertados.

En el Segundo Suplemento del Registro Oficial (2021) en el art. 96 también hace referencia al ciclo presupuestario de forma obligatoria en las etapas expuestas a continuación:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria (p.80).

El procedimiento presupuestario es parte fundamental para el logro de las metas de MOVIDELNOR E.P., por esta razón una correcta programación, así como una ejecución presupuestaria óptima, es primordial dentro de la institución; la aprobación del presupuesto no es la única finalidad pues no hay que olvidar que la evaluación siempre estará presente.

Referente al componente de la contabilidad gubernamental en este mismo Suplemento (2021) en el art. 148 respecto del contenido y finalidad manifiesta que:

Las empresas públicas podrán tener sus propios sistemas de contabilidad de conformidad a la ley y el reglamento del presente Código. Para fines de consolidación de la contabilidad y demás información fiscal del Sector Público no Financiero, estarán obligadas a realizar y enviar reportes contables en los plazos y formatos que emita el ente rector de las finanzas públicas para el efecto. (p.50)

Es importante mencionar que el estado garantiza y es flexible en cuanto que MOVIDELNOR E.P., puede tener su propio sistema contable y es ahí donde se torna relevante que los procesos sean efectivos, pero es necesario indicar que los informes deben ser presentados a tiempo y bien estructurados, de acuerdo a los formatos, instrucciones y directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas, por esta razón los procedimientos deben estar acordes con estos requerimientos.

Por otra parte, en lo referente al contenido y finalidad del componente de Tesorería el Segundo Suplemento del Registro Oficial (2021) en el art. 160 dice que:

Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados en la obtención, depósito y colocación de los recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dineros y valores que se generen para el pago oportuno de las obligaciones legalmente exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo a los presupuestos correspondientes, en función de la liquidez de la caja fiscal, a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional. (p.52)

La custodia de los recursos es parte fundamental, por esta razón es que en MOVIDELNOR E.P., se debe realizar acciones que cumplan las normativas

especificadas en cuanto al cuidado de esos recursos y que se verán reflejados en el cumplimiento de las obligaciones de la organización.

2.2.3. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2015) del Registro Oficial 595 en su Art. 10 se expresa que: «para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales» (p.4).

Dentro de la organización dada por esta entidad se encuentra la parte de la gerencia financiera, es por ello que, constituye una gran responsabilidad, puesto que, a través de esta se podrá realizar procedimientos que aporten a la calidad y cuidado de dichos recursos. De igual forma en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2015) del Registro Oficial 595 en su Art. 11 dice que:

Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial. (p.4).

Es importante señalar que las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, se enfocan en el control interno como un elemento indispensable a ser ejecutado dentro de toda entidad pública y por todos sus funcionarios en los diferentes niveles jerárquicos pues contribuye considerablemente al resguardo de los fondos públicos para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido manifiesta que: Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento» (p.3), así mismo expresa que: «El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la

confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control» (p.3).

La gerencia financiera constituye una parte fundamental dentro de la administración de los recursos económicos, por lo tanto, es imprescindible que se ejerza el control interno dentro de todos los componentes del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas esto es control previo al compromiso, devengado y pago, de tal forma que se garantice el cuidado de los recursos públicos, la eficiencia y eficacia en los procesos que permitan obtener información específica, clara y confiable de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería. Es indiscutible que los procesos bien definidos en un modelo de gestión juegan un papel determinante que llevará a MOVIDELNOR E.P., por el camino del éxito.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo contiene el tipo de investigación con el cual este trabajo se apoyó para su realización. Se detalla además la metodología, las técnicas y los instrumentos para la recolección de información que posteriormente serán aplicados a la población motivo de estudio.

3.1. Descripción del área de estudio

El presente trabajo se realizó en la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR EP, ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura. Fue creada el 25 de febrero de 2015 mediante resolución Administrativa No. 001-2015-MAN aprobada por el Directorio de la Mancomunidad de Tránsito de la Región Norte del país, con la finalidad de administrar los recursos provenientes de las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, perteneciente a la Mancomunidad, esta última, formada por quince Gobiernos Autónomos Descentralizados de las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha y Esmeraldas.

Luego de seis años de existencia al primer cuatrimestre del año 2022, la empresa pública cuenta con un patrimonio de más de 6 millones de dólares, una cartera por cobrar de más de 5 millones de dólares correspondiente a infracciones de tránsito y con un presupuesto promedio anual de 12 millones de dólares. El área específica de estudio fue la Gerencia Financiera compuesta por los Departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y la Unidad de Coactiva donde laboran veinticuatro personas.

3.2. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque por el cual se sustentó la investigación mantiene una dualidad esto es cualitativa y cuantitativa, para ello fue importante acoger los preceptos individuales. Referente a lo cualitativo Sánchez (2019) mantiene que: «es un procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por este» (p.104).

En cuanto a lo cuantitativo Sánchez (2019) manifiesta que: «la investigación bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos» (p.104). Lo importante es que a través de la estadística se pudo procesar la información y tabularla para tener resultados numéricos en función de su interpretación. Maldonado (2018) en referencia al paradigma cuali-cuantitativo dice que: «implica combinar los enfoque cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio» (p.22). En sí, se utilizó este modelo para el procesamiento de los factores cualitativos e interpretarlos numéricamente.

El tipo de investigación fue descriptiva Hernández, Fernández y Baptista (2018) manifiestan que: «busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población» (p.92). Sirvió para el entendimiento del objeto de estudio en relación con los procesos y el modelo de gestión de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P. Es decir, a través de ella se describió las causas del problema y el perfil de los participantes en cuanto a la gestión realizada en la organización.

3.3. Métodos

3.3.1. Deductivo

Sánchez (2019) mantiene el criterio que: «se parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular» (p.108). A través de este método se pudo extraer conclusiones en base de las actividades efectuadas por el personal que labora en la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., en relación con la gestión actual de los procesos de la gerencia financiera y los departamentos de los que ésta se compone.

En definitiva, la relación causa-efecto necesariamente debe ser entendida bajo preceptos y juicios acertados. También, a través de esto método se pudo estructurar el marco teórico partiendo de aspectos generales hacia otros específicos en función de la temática relacionada con el modelo de gestión enfocado a los procesos para la gerencia financiera de esta entidad pública.

3.3.2. Inductivo

Andrade y Machado (2018) en lo referente al método inductivo concuerdan que: «se lo conoce por los procedimientos utilizados para llegar de lo particular a conclusiones generales a base de la información de la muestra» (p.1). Es claro entonces que, la muestra juega un papel determinante porque a través de ella y sus resultados se puede determinar las características universales de los participantes de la presente investigación; en definitiva, el estudio a través de este método ayudó a obtener información válida y acertada para luego poder efectuar recomendaciones pertinentes para toda la Gerencia Financiera ya que este método contribuyó a comprender a la población participante respecto a la empresa MOVIDELNOR E.P.

3.3.3. Analítico

Monje (2017), en cuanto al análisis expone ciertos criterios importantes:

El análisis cuantitativo reduce el material estudiado a las categorías analíticas a partir de las cuales se puede producir las distribuciones de frecuencia. En el análisis cualitativo, lo importante implica la novedad, el interés, el valor de un tema, es decir, su presencia o su ausencia; interpreta el material estudiado con la ayuda de algunas categorías analíticas destacando y describiendo sus particularidades. (p.119).

El presente trabajo se apoyó en el método analítico, puesto que, a través del análisis se pudo identificar al detalle todos los aspectos inherentes a la población motivo de estudio en cuanto a la gestión realizada por esta organización y sobre todo a la forma en cómo se han venido realizando las actividades cotidianas de la gerencia financiera, tomando en cuenta a sus departamentos como contabilidad, tesorería, unidad de coactiva y presupuesto, permitiendo de esta forma una comprensión de los procedimientos realizados.

3.3.4. Sintético

La síntesis fue muy importante porque a través de esta se pudo establecer todos los aspectos relacionados con el análisis y esto se detalló en la tabulación de los datos y el procesamiento en tablas y gráficos estadísticos «la síntesis es la operación que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad» (Rodríguez, 2017, p. 186).

Este método tiene su validez al momento que se generalizó los aspectos bien definidos obtenidos a partir del análisis respectivo, permitió tener una base sólida de comprensión del modelo de gestión efectuado en base de las actividades financieras de la empresa MOVIDELNOR E.P. Además, este método permitió realizar el documento formal del trabajo de manera específica y concreta permitiendo emitir conclusiones y recomendaciones.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población motivo de estudio de la presente investigación corresponde a 19 trabajadores de las áreas de contabilidad, presupuesto, unidad de coactiva y tesorería de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P. Además, a cuatro profesionales jefes de área y un gerente financiero.

3.4.1.1. Matriz de la población

Tabla 1

Matriz de la población

Población	Cantidad
Trabajadores	19
Jefe departamento contabilidad	1
Jefe departamento presupuesto	1
Jefe departamento tesorería	1
Jefe unidad de coactiva	1
Gerente financiero	1
Total	24

Fuente: MOVIDELNOR E.P. (2022)

3.5. Técnicas e instrumentos

3.5.1. Encuesta

La encuesta es una técnica muy utilizada para la extracción de información relevante y oportuna. Baena (2019) manifiesta que: «las técnicas de investigación como la encuesta permiten la obtención de datos de una forma ordenada y sustentada» (p.123). Para este caso en particular se extrajo los datos a través de esta técnica por su fácil ejecución y efectividad la cual se aplicó a los participantes en busca de esa valiosa información referida a la gestión actual de la gerencia financiera en la empresa MOVIDELNOR E.P.

3.5.2. Cuestionario

El instrumento de recolección de datos que pertenece a la técnica de la encuesta es precisamente el cuestionario. Baena (2017) dice: «el cuestionario con frecuencia se dirige a la persona interrogada; ella misma lo lee y lo llena. Por tanto, es importante que las preguntas sean claras y precisas, es decir, formuladas de tal modo que todos los sujetos interrogados las interpreten de la misma manera» (p.79). Es importante manifestar que, los encuestados son parte fundamental de emisión de información la cual es receptada por la indagadora a través del medio que es precisamente el cuestionario.

Bravo y Valenzuela (2017) en referencia al cuestionario dicen:

El cuestionario es un instrumento utilizado para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables que son de interés en cierto estudio, investigación, se compone de un conjunto de preguntas que permitirá obtener la información de manera estandarizada. (p.3)

El cuestionario fue diseñado a través de preguntas de carácter cerrado con la finalidad de facilitar su tabulación y análisis. Este instrumento fue aplicado a los trabajadores pertenecientes a las diferentes áreas de la gerencia financiera para obtener información sobre los procedimientos efectuados y las actividades realizados de forma cotidiana.

3.5.3. Entrevista

Folgueiras (2018) expone respecto a la entrevista que:

Es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado. (p.2).

La técnica de la entrevista es muy importante para la recolección oportuna de información, se la diseñó precisamente para la extracción de datos inherentes al objeto de estudio correspondiente a la gestión de la gerencia financiera en la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P; fue aplicada al gerente financiero y a los jefes departamentales y de unidad.

3.5.3.1. Guía de entrevista

La guía de entrevista fue el instrumento de recolección de información de la técnica de la entrevista. Baena (2017) en referencia a esta temática dice que: «la guía de entrevista es la base de la entrevista. Aun cuando esté muy estructurada, permanece en las manos del encuestador» (p.79). Se diseñó este mecanismo con interrogantes de carácter abierto sobre los procedimientos efectuados en la empresa por parte de la gerencia financiera y las actividades realizadas de forma diaria por parte del personal. Posteriormente estos datos fueron procesados en matrices de análisis.

3.5.4. Observación de campo

Otra de las técnicas que se utilizó para la extracción de información fue precisamente la observación de campo «la palabra campo designa por una parte a un lugar y por la otra a un objeto» (Piñeiro, 2016, p.83). Esta se utilizó como medio de visualización en el lugar de los hechos que para este caso en particular es la Gerencia Financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P.

3.5.4.1. Ficha técnica

Serrano (2018) en lo que respecta a esta temática mantiene que: «estas fichas de registro facilitan la observación estructurada, ya que, el observador conoce previamente los aspectos a observar, solo tiene que completarlas con sus observaciones» (p.2). Esta herramienta fue diseñada a través de una matriz de doble entrada con la finalidad de evaluar diversos aspectos relacionados con las actividades realizadas por el personal de gerencia financiera y los departamentos con indicadores de gestión, cabe indicar que es de carácter cuantitativa.

3.6. Procedimiento

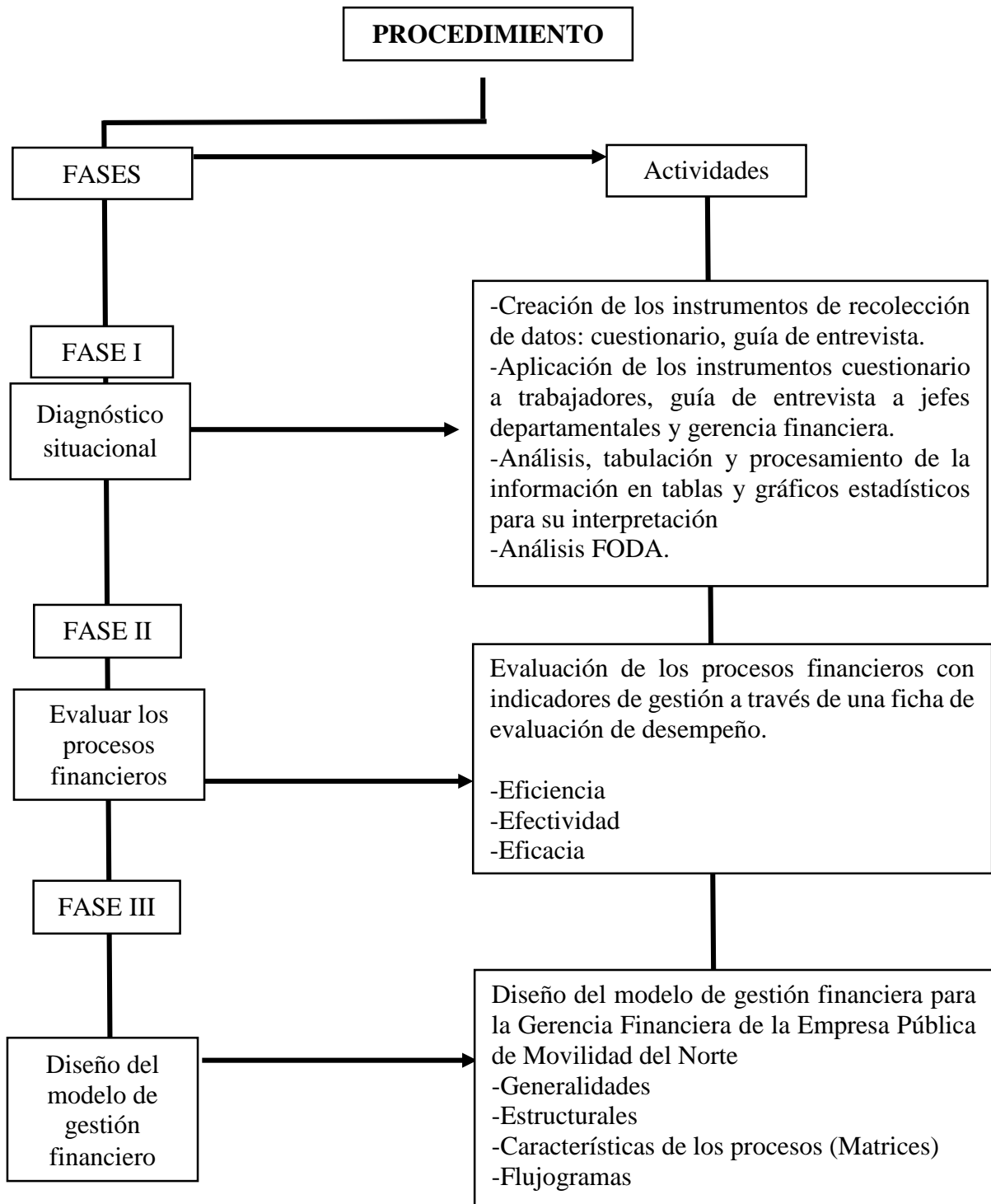


Figura 1: Fases del procedimiento
Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Descripción de las fases

Fase I: Diagnóstico situacional

En esta fase se procedió a diseñar los instrumentos de recolección de datos, para ser exactos, un cuestionario con preguntas cerradas para la tabulación estadística, en segunda instancia la entrevista con cuestionamientos de carácter abierto.

El cuestionario fue aplicado a los trabajadores de las áreas motivo de estudio, la guía de entrevista a los profesionales jefes departamentales y de unidad, así como a la gerencia financiera respecto a las actividades realizadas en cada una de sus áreas.

Se tabularon los datos del cuestionario y se presentó en tablas estadísticas. Además, se representaron visualmente mediante diagramas de pastel para facilitar su análisis estadístico. En el caso de las entrevistas, se procesó la información utilizando matrices de doble entrada.

Fase II: Evaluación de los procesos financieros

En esta fase se procedió a evaluar los procesos existentes utilizando indicadores de gestión mediante una ficha técnica para la verificación de la efectividad, eficiencia y eficacia en función de las actividades realizadas en cada departamento de la gerencia financiera con la finalidad de identificar procesos repetitivos e ineficientes lo cual permitirá la localización de mejoras en los procesos que irán en el modelo de gestión integral.

Fase III: Diseño del modelo de gestión financiera

Para el diseño del modelo de gestión financiera enfocado a procesos de la gerencia financiera fue necesario que se enmarque dentro de los lineamientos empresariales como es la misión, visión, objetivos y políticas de esta institución, en este sentido, los diagramas estructurales jugaron un papel importante, de ahí se desprendió las características determinantes de los procedimientos y flujos necesarios.

3.7. Consideraciones bioéticas

En la presente investigación no se realizarán considerarán bioéticas, debido a que la información obtenida no tiene elementos de calificación de objeto de experimentación; por lo tanto, no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o información genética.

Es importante además indicar que dentro del contexto de la investigación se ha considerado el sigilo de la información obtenida tanto del cuestionario de la entrevista y ficha técnica, puesto que, es muy relevante la confidencialidad y el respeto por las personas y en especial por los trabajadores de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P. En este sentido, estos datos serán usados únicamente para la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo contempla los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores y de la entrevista a los jefes de departamento y unidad; estos datos fueron procesados estadísticamente en tablas y gráficos con la finalidad de interpretarlos, además, se realizó el análisis FODA y sus respectivos cruces. Por otro lado, se llevó a cabo, la evaluación de los procesos financieros mediante indicadores de gestión utilizando una ficha técnica. La discusión partió de la triangulación de información respecto al contexto teórico, los resultados de la extracción de información y el criterio personal.

4.1. Resultados

4.1.1. Diagnóstico situacional de la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.

4.1.1.1. Análisis de la encuesta a trabajadores

1 ¿Indique el departamento en el que usted labora?

Tabla 2
Departamento que labora

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad	4	21
Tesorería	10	53
Unidad de Coactiva	4	21
Presupuesto	1	5
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

Los resultados arrojados de la pregunta sobre el departamento en donde laboran los funcionarios quedo de la siguiente manera: en el área de tesorería y la unidad de coactiva se encuentran la mayoría de ellos, seguido del departamento de contabilidad con apenas una persona en presupuesto.

2 ¿Indique su percepción respecto del nivel de gestión de la gerencia financiera?

Tabla 3
Nivel de gestión de la gerencia financiera

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	16
Muy bueno	4	21
Bueno	12	63
Bajo	0	0
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

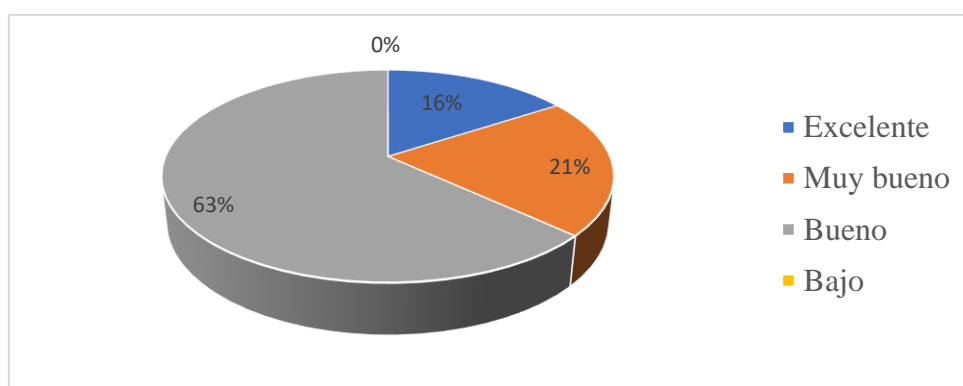


Figura 2: Nivel de gestión de la gerencia financiera

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

En respuesta al planteamiento efectuado acerca del nivel de gestión de la gerencia financiera, más de la mitad de los encuestados dijeron que es un nivel bueno; mientras que la otra mitad tuvo una percepción dividida entre muy bueno y excelente, ningún encuestado respondió en función del indicador bajo. Los resultados reflejan una connotación con relación a que hace falta mejorar las actividades realizadas por la gerencia, pues la mayoría ha expresado que el nivel de gestión es únicamente bueno, lo que implica que no se está realizando una adecuada planificación, ejecución y control de las actividades financieras.

López, Pérez y Rodríguez (2019) manifiestan que: «dentro de cualquier empresa pública, una gestión financiera de excelencia permite establecer metas más claras y precisas, evaluar el desempeño financiero, identificar oportunidades de mejora y reducir riesgos» (p.51).

- 3 ¿Con base de su criterio considera que las decisiones de la gerencia financiera en cuanto al manejo de los recursos públicos han sido tomadas en función de informes oportunos y efectivos de los diferentes departamentos que lo componen?

Tabla 4
Decisiones en base de informes oportunos y efectivos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	11
Casi siempre	3	16
A veces	13	68
Nunca	1	5
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

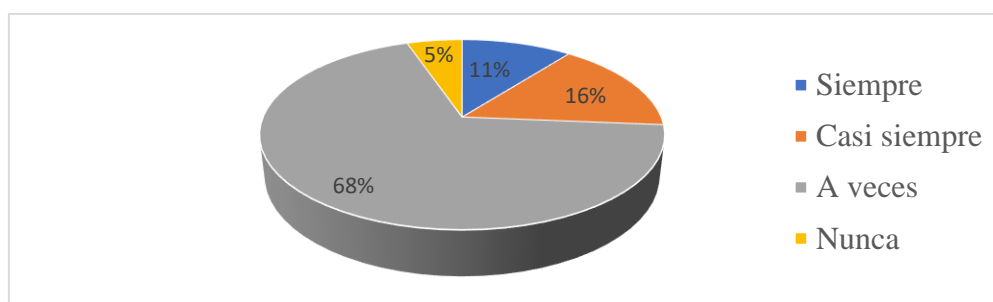


Figura 3: Decisiones en base de informes oportunos y efectivos

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

Respecto al cuestionamiento aplicado, con relación a que las decisiones de la gerencia financiera en cuanto al manejo de los recursos públicos han sido tomadas con base a informes oportunos y efectivos de las diferentes áreas que la componen, más de la mitad de los participantes de la investigación manifestó que a veces; la otra mitad respondió bajo tres criterios: casi siempre, siempre y una minoría indicó que nunca. En este sentido se puede evidenciar que dentro de la gerencia hace falta que las decisiones sean tomadas de una forma integradora, con datos confiables y de manera oportuna, pues la mayoría de colaboradores considera que solo a veces ocurre este hecho, lo cual dificulta la capacidad de responder rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades financieras que se presenten. Según lo indicado por Mendoza, Pérez y Torres (2018) la toma oportuna de decisiones financieras en las entidades públicas: «promueve la transparencia y rendición de cuentas, fortalece la confianza del cliente interno y externo, mejorando la imagen institucional a la vez que garantiza la eficiencia y eficacia de la gestión financiera» (p.56).

4 ¿Cuánta dificultad ha tenido usted al ejecutar los procesos asignados?

Tabla 5
Dificultad al realizar los procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mucha	9	47
Mediana	6	32
Poca	3	16
Muy poca	1	5
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

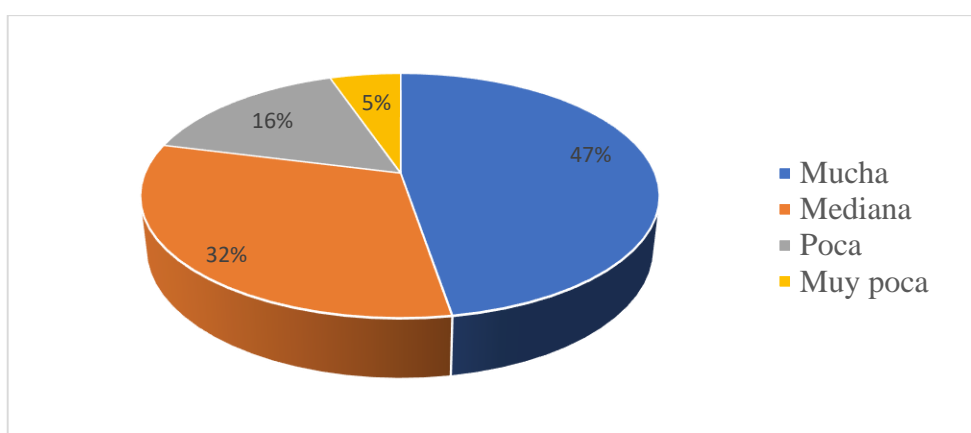


Figura 4: Dificultad al realizar los procesos

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

La información obtenida de la pregunta referente a cuánta dificultad ha tenido el funcionario al ejecutar los procesos asignados, muestra que casi la mitad de los encuestados ha tenido mucha dificultad; un poco más de un tercio tuvo mediana dificultad, en tanto que, un número muy reducido de ellos concordaron que tuvieron poca dificultad y muy poca dificultad. Lo cual refleja que la no tener procesos bien definidos y estructurados dentro de la gerencia financiera, dificulta su entendimiento y ejecución por lo tanto los resultados logrados no son los esperados.

Gaitán (2020) determina que los procesos financieros bien establecidos: «proporciona claridad y coherencia al momento de realizar las actividades concernientes a contabilidad, presupuesto, tesorería y otros aspectos financieros clave. La estandarización de estos procesos facilita la identificación y eliminación de posibles errores mejorando la eficiencia operativa» (p.20).

- 5 ¿Considera usted que las actividades que realiza de forma cotidiana se basan en la consecución de los objetivos, misión y visión de la gerencia financiera?

Tabla 6
Actividades relacionadas con los objetivos, misión y visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	3	16
Medianamente	4	21
Poco	10	53
Muy poco	2	10
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

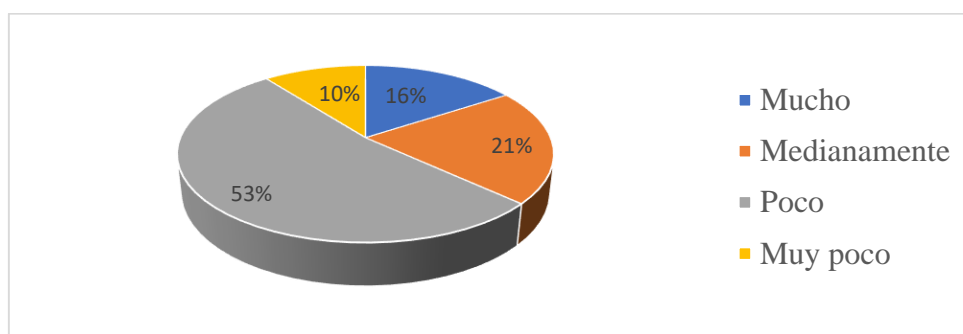


Figura 5: Actividades relacionadas con los objetivos, misión y visión

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

Respecto a la pregunta formulada en la encuesta en cuanto a la consideración de que, si la realización de las actividades de forma cotidiana, se basan en la consecución de los objetivos, misión y visión de la gerencia financiera, la mayoría de los colaboradores respondieron que poco; lo cual da a entender que la filosofía institucional no está difundida dentro de la Gerencia Financiera, por lo tanto, los funcionarios no tienen un marco de referencia que muestre como los procesos que realizan diariamente, contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión establecidos por la mencionada gerencia, y sin este conocimiento los resultados alcanzados no serán los óptimos.

Gómez, Rodríguez y Sánchez (2020) sostienen que: «socializar la filosofía institucional permite generar un sentido de pertenencia y compromiso en los empleados, esto se traduce en una mayor motivación, satisfacción laboral y productividad» (p.45).

6 ¿Los procesos que usted realiza dentro de su departamento se basan en indicadores de gestión?

Tabla 7
Procesos basados en indicadores de gestión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	26
No	14	74
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

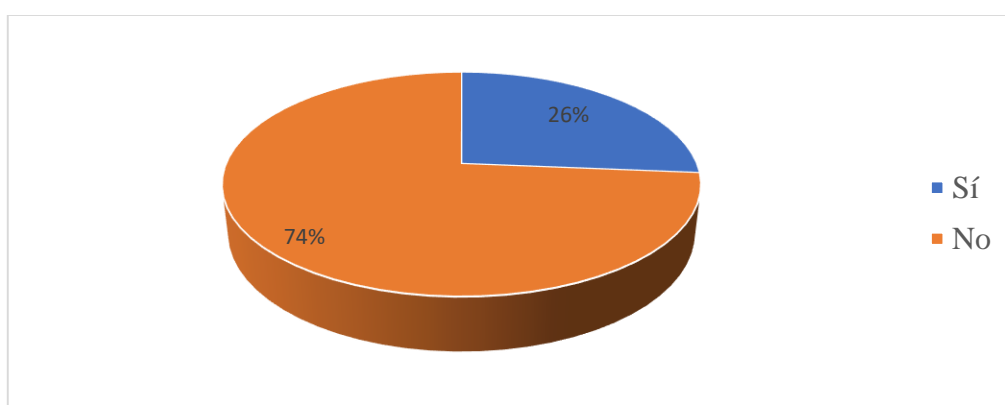


Figura 6: Procesos basados en mediciones de gestión

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

En referencia a la pregunta planteada en la encuesta a los trabajadores de la gerencia financiera, más de la mitad de ellos, respondió que los procesos que realizan dentro de su departamento no se basan en indicadores de gestión, mientras que un porcentaje reducido manifestó que sí. A través de estos resultados se puede visualizar que no se toma muy en cuenta los indicadores de gestión, limitando la capacidad de la gerencia para evaluar, identificar tendencias, comparar resultados y detectar áreas de mejora en cuanto al desempeño financiero.

Jácome (2020) destaca que los indicadores de gestión financiera dentro de cualquier organización: «son imprescindibles para el control y la evaluación de los resultados financieros, pues permiten valorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, identificar oportunidades de mejora en los procesos financieros y garantizar la sostenibilidad económica institucional» (p.99).

7 ¿Efectúa usted sus actividades cotidianas apoyado en un manual de procesos establecido por la empresa?

Tabla 8
Actividades apoyado en un manual de procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0
No	19	100
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

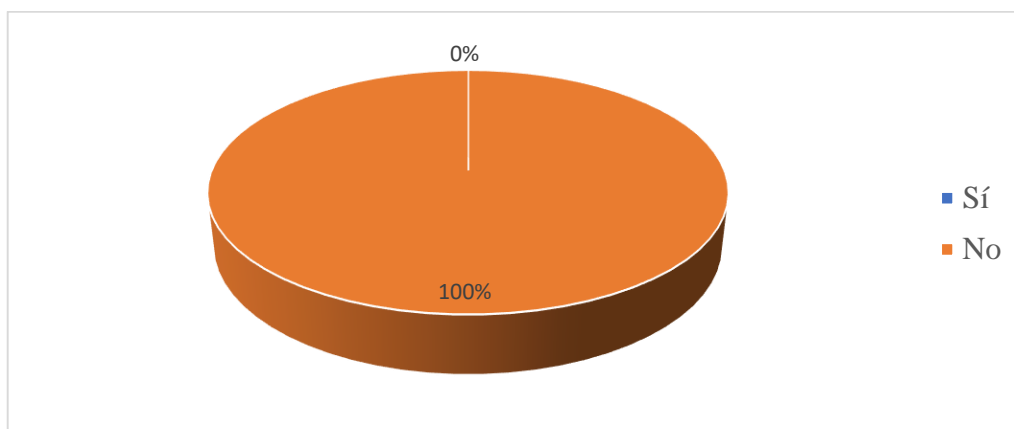


Figura 7: Actividades apoyado en un manual de procesos

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

De acuerdo a los datos antes señalados todos los trabajadores de la gerencia financiera manifestaron que no efectúan sus actividades cotidianas apoyados en un manual de procesos establecido por la empresa, lo que significa que no disponen de un marco de referencia claro y estructurado para el desarrollo de sus funciones, considerando que es de suma importancia tener un manual que establezca los procedimientos y lineamientos a seguir en la gestión financiera que promueva la consistencia, transparencia y cumplimiento de la normativa vigente.

Gutiérrez (2019) resalta que la disponibilidad de un manual de procesos financieros favorece: «la optimización de recursos al definir de manera precisa las responsabilidades y actividades de cada área o departamento a la vez que permite identificar posibles áreas de mejora, establecer controles internos adecuados y reducir el riesgo de errores o fraudes» (p.60).

8 ¿Desde la perspectiva del departamento donde usted labora considera que existe una integración de los procedimientos con las otras áreas que pertenecen a la gerencia financiera?

Tabla 9
Integración interdepartamental de procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	16
Medianamente	4	21
Poco	11	58
Nada	1	5
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

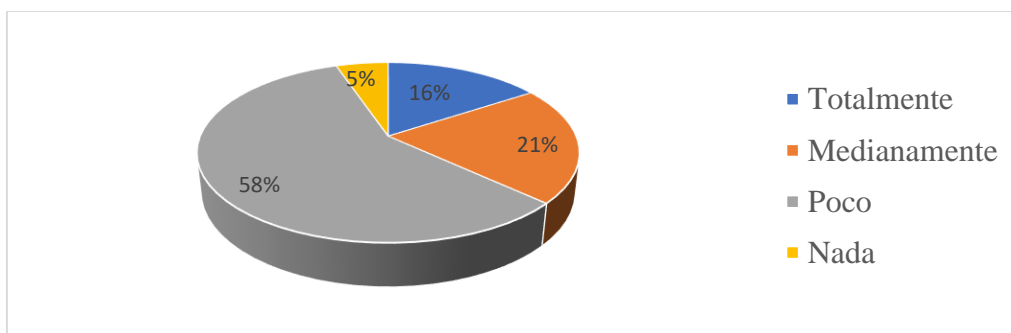


Figura 8: Integración interdepartamental de procesos

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

Respecto a la pregunta formulada en el cuestionario de que si existe una integración de los procedimientos con las otras áreas que pertenecen a la gerencia financiera, más de la mitad de los participantes respondieron que existe poca integración, en tanto que los restantes manifestaron medianamente, muy pocos expresaron totalmente y número reducido concordaron que nada. Los datos reflejan que casi no existe una integración de los procedimientos dentro de la gerencia, por lo tanto, no existe una comunicación fluida y una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos, que pueda evitar la duplicidad de tareas y asegure la eficiencia en la ejecución de los procesos financieros. Benavides (2018) establece que la integración de los procedimientos financieros: «ayuda a la transparencia y el control interno. Al definir una estructura coherente y unificada de procesos, facilita la identificación y gestión de riesgos, así como la generación de información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones» (p.35).

- 9 ¿Está de acuerdo en que la gestión por procesos de la gerencia financiera en relación con los departamentos de contabilidad, tesorería, unidad de coactiva y presupuesto contribuirá a la correcta toma de decisiones de la organización?

Tabla 10
Modelo de gestión y su contribución a la toma de decisiones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	17	89
Medianamente de acuerdo	2	11
Poco de acuerdo	0	0
Nada de acuerdo	0	0
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

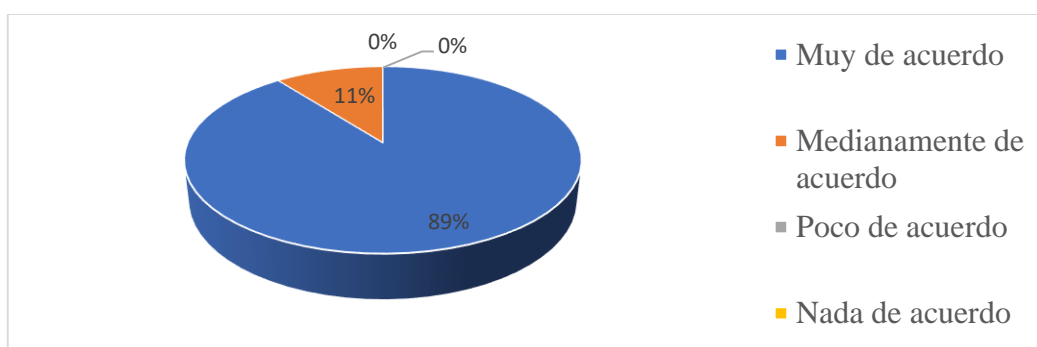


Figura 9: Modelo de gestión y su contribución a la toma de decisiones
Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

Referente a la pregunta, si la gestión por procesos de la gerencia financiera en relación con los departamentos de presupuesto, contabilidad, tesorería y unidad de coactiva, contribuiría a una correcta toma de decisiones de la organización, como era de esperarse casi la totalidad de los encuestados respondió que están muy de acuerdo y solo un mínimo porcentaje dijo que está medianamente de acuerdo. Estos resultados evidencian la importancia que tiene una gestión por procesos dentro de la gerencia financiera, pues ello ayudaría a una toma de decisiones correcta y oportuna, basada en información confiable, fortaleciendo la capacidad de la gerencia para generar valor y favorecer al cumplimiento de los objetivos institucionales. Espinoza (2019) indica que: «la gestión por procesos facilita la estandarización de las actividades financieras, establecimiento de indicadores de desempeño, para medir y evaluar el rendimiento de los procesos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en información objetiva y actualizada» (p.84).

10 ¿Considera usted que es importante que la gerencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., cuente con un modelo de gestión enfocado a los procesos?

Tabla 11
Importancia del modelo de gestión financiera

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	15	79
Medianamente importante	2	10
Poco importante	2	11
Nada importante	0	0
Total	19	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de gerencia financiera

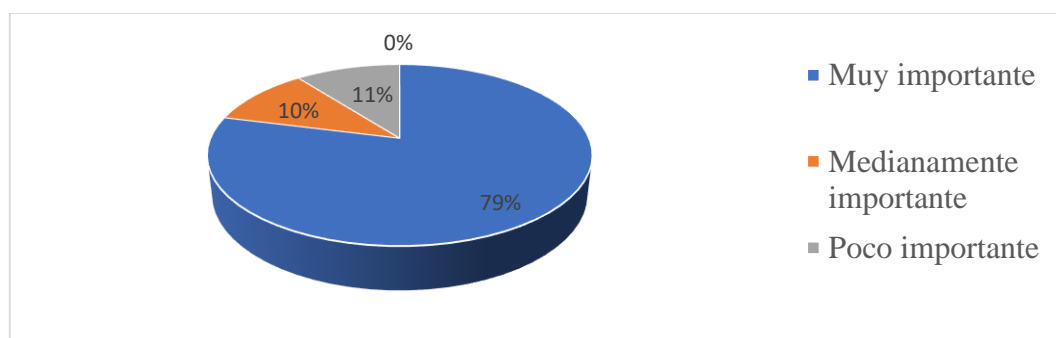


Figura 10: Importancia del modelo de gestión financiera

Fuente: Datos extraídos de los trabajadores de la gerencia financiera

En cuanto al cuestionamiento efectuado a los trabajadores sobre la consideración de la relevancia que la gerencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., cuente con un modelo de gestión enfocado a procesos prácticamente casi la totalidad de ellos dijo que es muy importante, en tanto que, un número mínimo de ellos manifestó medianamente y poco, pero es evidente que ninguna persona expresó que nada lo cual corrobora el grado de importancia que tiene un modelo de gestión por procesos dentro de la organización y más explícitamente en esta gerencia para lograr una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

Valencia (2019) pone de manifiesto que un modelo de gestión por procesos: permite alinear las actividades financieras con los objetivos estratégicos, facilita la identificación, documentación y mejora continua de los procesos financieros, contribuye a eliminar redundancias, minimizar errores y agilizar tiempos» (p.63).

4.1.1.2. Análisis de la entrevista a la Gerencia Financiera y jefes de Departamento

Tabla 12

Entrevista a la Gerencia Financiera

Prof. / Pregunta	GERENCIA FINANCIERA
<p>1¿En la actualidad la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., cuenta con un modelo de gestión financiera enfocado a los procesos para la gerencia financiera estructurado y documentado?</p>	<p>Se puede manifestar que, en la actualidad la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR no cuenta con un modelo de gestión financiera que contribuya efectivamente a la correcta toma de decisiones, lo que le puedo manifestar es que se pretende contratar una consultoría para que de apoyo en ello.</p>
<p>2¿Qué procesos considera usted son los más relevantes por cada departamento que contribuya para la correcta toma de decisiones?</p>	<p>En el departamento de presupuesto es todo el ciclo presupuesto es la planificación, elaboración, aprobación, sobre todo la ejecución, también su evaluación. Para contabilidad la recepción de información, su análisis, en cuanto al registro de transacciones, la cuenta por cobrar, el registro de pagos y siempre los estados financieros. En tesorería la recaudación de ingresos, la determinación de las infracciones, tarifarios y valores de terceros, así como la conciliación y control previo al pago. En lo referente a la Unidad de Coactiva el cobro de forma extrajudicial y vía judicial.</p>
<p>3¿Los procesos que realizan los funcionarios de las diferentes áreas que componen la gerencia financiera se basan en manuales de procesos estructurados y socializados?</p>	<p>La verdad no existe manuales estructurados de procesos mucho menos son socializados.</p>
<p>4¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos cumplen con el precepto de eficacia, eficiencia y efectividad?</p>	<p>No se han evaluado los procesos a través de indicadores de gestión que enmarquen a la eficacia, eficiencia y por tanto efectividad de los procesos.</p>
<p>5¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a los procesos de la gerencia financiera agregaría valor a la organización en cuanto al manejo eficiente de fondos públicos?</p>	<p>Verdaderamente es muy relevante que la empresa cuente con un modelo de gestión que ayude a la gerencia financiera a realizar mejor sus actividades cotidianas.</p> <p>De acuerdo a lo manifestado por el gerente financiero, los procedimientos que deben ser potenciados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto: la planificación, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación presupuestaria. - Contabilidad la recepción de información, análisis y clasificación, registro de transacciones de la cuenta por cobrar, el registro de pagos, elaboración y presentación de estados financieros. - Tesorería la recaudación de ingresos, la determinación de ingresos por infracciones, tarifarios y valores de terceros, así como la conciliación y control previo al pago. - Unidad de Coactiva el cobro de forma extrajudicial y vía judicial.

ANÁLISIS

Fuente: Gerente Financiero

Tabla 13
Entrevista jefe del Departamento de Presupuesto

Prof. / Pregunta	JEFE DE PRESUPUESTO
1¿Cuáles son los procesos que considera usted que son los que tienen mayor dificultad en su ejecución dentro del departamento de presupuesto?	En sí todos los procedimientos son complicados en su realización, sin embargo, el seguimiento a la ejecución presupuestaria posee muchas dificultades.
2¿Las acciones de coordinar, planificar, controlar y asesorar van encaminadas a cumplir con una eficiente ejecución presupuestaria?	Es importante manifestar que, las acciones de coordinar, planificar, controlar son muy importantes dentro del proceso presupuestario, sin embargo, la ejecución presupuestaria es la más significativa, pero siempre existen falencias en su desarrollo.
3¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de presupuesto cumplen con los requerimientos de efectividad, eficiencia y eficacia?	Es bueno ser conscientes que los requerimientos de efectividad, eficiencia y eficacia son determinantes dentro del departamento, pero en la realidad se trata de cumplir de la mejor manera, sin embargo, no se ha evaluado estrictamente las acciones para determinar la existencia de estos tres parámetros.
4¿El departamento de presupuesto cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?	En el departamento se realizan las actividades más bien de acuerdo a los conocimientos y experiencia adquiridos sobre los cuales se está desarrollando las directrices para hacer los manuales.
5¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?	Un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en el departamento sin ninguna duda, por lo cual se le considera muy relevante en función del dinamismo del presupuesto y su efectividad en la ejecución.
ANÁLISIS	Es importante mencionar que, en este departamento sin duda alguna las actividades son realizadas de acuerdo a la experiencia y conocimientos de los funcionarios y no cuentan con procesos establecidos en cuanto a la planificación, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.

Fuente: Jefe del departamento de presupuesto

Tabla 14
Entrevista al jefe del Departamento de Contabilidad

Prof. / Pregunta	JEFE DE CONTABILIDAD
1¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro del departamento de contabilidad?	Procesos como tal difíciles no; sin embargo, considero que dentro de los más complicados en su ejecución se encuentra el registro de la cuenta por cobrar principalmente de las infracciones de tránsito pues la información se genera en un sistema y el registro contable debe hacerse en otro sistema, la clasificación de los ingresos dependiendo del origen del cual provengan también se dificulta, el registro de pagos, y la elaboración y presentación de estados financieros.
2¿Es fiable, completa y oportuna la información que recibe para los registros contables y elaboración de los estados financieros?	La información que se recibe para los registros contables si se considera fiable, completa toda vez que cuentan con respaldos y verificadores suficientes sin embargo oportuna en el caso de la institución no.
3¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de contabilidad son evaluados en función de indicadores de gestión?	Los procesos que se llevan a cabo dentro de este departamento no son evaluados en función de indicadores de gestión por parte de las autoridades o la Gerencia como tal.
4¿Indique si las actividades que realiza el personal a su cargo se apegan a un manual de procesos ya definido y socializado?	Si, las actividades que se ejecutan están contempladas en el perfil de puestos, más no existe un manual de procesos definido y socializado.
5¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?	Sí, es importante siempre contar con una herramienta que permita mejorar el control interno en los procesos y así mitigar los riesgos inherentes en la parte financiera y contable. En referencia al departamento de contabilidad se puede apreciar que los procesos son llevados a través del perfil de puestos, sin embargo, no se visualiza la existencia de un manual de procedimientos específicos, por tanto, los procesos tampoco son evaluados por la gerencia financiera dentro del concepto de efectividad y desempeño.

ANÁLISIS

Fuente: Jefe del Departamento de Contabilidad

Tabla 15
Entrevista jefe del Departamento de Tesorería

Prof. / Pregunta	JEFE DE TESORERÍA
1¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro del departamento de tesorería?	Considero que los procesos con dificultad son: registro de ingresos, conciliaciones bancarias, pago a beneficiarios, programación del flujo de caja, en razón de que se manejan dos sistemas informáticos que no se encuentran integrados.
2¿Se realizan programaciones mensuales de caja a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por la institución?	Se realizan programaciones de caja con base a la experiencia y no necesariamente de forma mensual; no existe un proceso definido o estructurado que facilite su ejecución
3¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de tesorería son evaluados en función de indicadores de desempeño?	No tienen indicadores de gestión, por lo tanto, no son evaluados por la Gerencia Financiera de esta forma.
4¿El departamento de tesorería cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?	Actualmente no se cuenta con un manual de procesos definido y socializado.
5¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?	Definitivamente es importante contar con un modelo de gestión enfocado a procesos que permita dinamizar las actividades dentro del departamento de tesorería.
ANÁLISIS	En cuanto al departamento de tesorería se puede visualizar que, no existe procesos establecidos, estructurados y socializados para la realización de las actividades de este departamento, por lo expresado existe la necesidad de contar con un modelo de gestión enfocado a procesos que ayude a la gerencia financiera a contribuir con la correcta toma de decisiones.

Fuente: Jefe del Departamento de Tesorería

Tabla 16
Entrevista jefe de Unidad de Coactiva

Prof. / Pregunta	UNIDAD DE COACTIVA
1¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro de la unidad?	La notificación por cuando no existes datos correctos o actualizados de los usuarios.
2¿El proceso actual de recuperación de cartera ha permitido mejorar la liquidez de la organización?	La recuperación enfocada en la gestión de cobranza y en la instauración de juicios coactivos si, ya que crea en la ciudadanía una cultura de pronto pago con la finalidad de no recaer en instancias legales, pero a pesar de ello existen una muy amplia cartera que se debe cobrar, pero no se ha podido.
3¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en la unidad son evaluados en función de indicadores de desempeño?	Medianamente los procesos se evalúan de acuerdo a la eficiencia y eficacia con la que se gestiona la instauración de juicios coactivos.
4¿La unidad de coactiva cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?	Esta unidad cuenta con un reglamento para el ejercicio de la protestad coactiva, pero no se ha implementado una guía de aplicación.
5¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en la unidad?	Efectivamente, ya que se podría segregarse la cartera y realizar un plan operativo a la recuperación de la misma y contribuiría con la gerencia financiera de buena manera.
ANÁLISIS	En referencia a la unidad de coactiva se obtuvo como resultado que no existe una guía de aplicación de los procedimientos que se deben llevar a cabo en cuanto al cobro vía extrajudicial o judicial; sin embargo, se denota la necesidad de contar con un modelo de gestión enfocado a procesos que contribuya a la gerencia financiera para la correcta toma de decisiones y de la misma manera que las actividades sean evaluadas con un buen desempeño.

Fuente: Jefe de Unidad de Coactiva

4.1.2. Evaluación de los procesos financieros de la empresa MOVIDELNOR EP., a través de indicadores de gestión

4.1.2.1. Análisis FODA

Tabla 17

Fortalezas-debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Cuenta con un sistema ERP que permite tener integrados los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería, activos fijos y talento humano.</p> <p>F2. Se dispone del sistema Axis Cloud (SAC) donde se mantiene actualizado el registro de todos los ingresos provenientes de infracciones de tránsito y matriculación.</p> <p>F3. Existe una Unidad de Coactiva para realizar el proceso de cobranza extrajudicial y judicial.</p> <p>F4. Personal competente y con conocimientos suficientes para ejecutar los procesos llevados a cabo en los departamentos de presupuesto, contabilidad, tesorería y la unidad de coactiva.</p> <p>F5. El Presupuesto es elaborado tomando en cuenta el criterio de las diferentes gerencias que forman parte de la empresa</p> <p>F6. Trabajo en equipo.</p> <p>F7. Ingresos provenientes de autogestión y estado.</p>	<p>D1. Falta de integración en los procesos financieros que se ejecutan dentro de la gerencia financiera</p> <p>D2. No existe una planificación estratégica ajustada a la realidad y necesidades de la empresa.</p> <p>D3. No se cuenta con manuales de procesos documentos y socializados que facilite la ejecución de las actividades de los departamentos de la gestión financiera.</p> <p>D4. Los funcionarios tienen conocimiento de los procesos basados únicamente en su experiencia de trabajo.</p> <p>D5. Hacen falta políticas de evaluación de los procesos con indicadores de gestión.</p> <p>D6. Procedimientos basados en la experiencia y conocimientos del personal.</p> <p>D7. La distribución del personal dentro de la gerencia financiera no responde a las necesidades de cada departamento.</p> <p>D8. Falta de lineamientos institucionales que se enfoquen en la calidad de los procesos y su mejora continua que garantice el bienestar del ciudadano.</p>

Fuente: Datos obtenidos de la empresa MOVIDELNOR E.P.

Tabla 18

Oportunidades-amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Asignación del presupuesto del Estado por las competencias de tránsito transporte terrestre y seguridad vial.	A1. Cambio de normativa relacionada con presupuesto, contabilidad y tesorería.
O2. Aumento en el parque automotor de los cantones que conforma la Mancomunidad del Norte.	A2. Permanente variación del monto asignado por el Ministerio de Finanzas en cuanto a las Competencias de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
O3. Profesionales capacitados en procesos financieros interesados en formar parte del equipo de trabajo de la Institución.	A3. Cambios drásticos en la Normativa Legal referente a procesos de cobro judiciales (coactiva).
O4. Capacitaciones que ofrecen los diferentes organismos en aspectos relacionados a los procesos de contabilidad, tesorería y presupuesto.	A4. Reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.
O5. Existen más cantones que se puedan adherir a la Mancomunidad del Norte.	A5. Decisiones de salida de los cantones que conforman la Mancomunidad.
O6. Legislación para el cobro de cartera.	A6. Disminución de competencias a los municipios por cambios de mandato
O7. Incremento de recursos financieros debido a la emisión de licencias y placas asignado a los GAD por decisión gubernamental.	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa MOVIDELNOR E.P.

4.1.2.2. Ponderación de los factores internos y externos

Tabla 19

Ponderación del FODA

PONDERACIÓN DE FACTORES		p	E	Pp	\bar{X}
FACTORES INTERNOS					
FORTALEZAS					
F1	Sistema para integración ERP	0.14	3	0.42	
F2	Sistema AXIS CLOUD	0.13	2	0.26	
F3	Unidad de Coactiva	0.16	6	0.96	
F4	Profesionales competentes	0.15	5	0.75	
F5	Elaboración de presupuesto bajo criterio de las gerencias	0.14	4	0.56	
F6	Trabajo en equipo	0.11	1	0.11	
F7	Ingresos de autogestión y estado	0.17	7	1.19	
		1.00		4.25	0.61
DEBILIDADES					
D1	Falta integración de procesos	0.15	6	0.90	
D2	No existe planificación estratégica ajustada a la realidad	0.09	4	0.36	
D3	No hay manuales de procesos	0.11	3	0.33	
D4	Actividad personalizada y no estructurada	0.10	2	0.20	
D5	Hacen falta políticas de evaluación de procesos	0.16	7	1.12	
D6	Procedimientos basados en la experiencia y conocimientos del personal	0.16	8	1.28	
D7	Distribución de personal no responde a necesidades	0.09	1	0.09	
D8	Lineamientos no enfocados en la calidad de procesos	0.14	5	0.70	
		1.00		4.98	0.62
FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES					
O1	Asignación del presupuesto del Estado	0.20	9	1.82	
O2	Aumento en el parque automotor	0.09	4	0.35	
O3	Profesionales capacitados en procesos financieros interesados en formar parte del equipo de trabajo de la Institución.	0.08	2	0.15	
O4	Organismos capacitadores de procesos contables y financieros	0.13	3	0.38	
O5	Más cantones se adhieren a la Mancomunidad del Norte	0.18	6	1.06	
O6	Legislación para el cobro de cartera	0.19	8	1.52	
O7	Incremento de recursos financieros debido a la emisión de licencias y placas	0.14	4	0.56	
		1.00		5.85	0.65
AMENAZAS					
A1	Cambio de normativa	0.14	1	0.14	
A2	Permanente variación del monto asignado por el Ministerio de Finanzas	0.20	6	1.20	
A3	Cambios drásticos en la Normativa Legal referente a procesos de cobro judiciales	0.19	5	0.95	
A4	Reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial	0.18	4	0.72	
A5	Decisiones de salida de los cantones que conforman la Mancomunidad	0.14	2	0.28	
A6	Disminución de competencias por parte del estado a los municipios	0.15	3	0.45	
		1.00		3.74	0.62

Fuente: Ponce (2006)

Nota. Peso = p Promedio = P Pp = ponderado Escala = E \bar{X} = media aritmética del ponderado 1 = valor muy bajo 9 = mayor valor de importancia

4.1.2.3. Análisis de la ponderación de los factores internos y externos

Para realizar el análisis de la ponderación de los factores internos y externos primero se asignó un peso a cada uno de los ellos en función de su importancia con relación a los otros factores, cuya escala va desde 0 no importante hasta 1 muy importante, luego se asignó una calificación del 1 al 9, donde 1 es poco relevante y 9 muy relevante para la Gerencia Financiera, finalmente se efectuó la multiplicación del peso y calificación de cada uno de los factores para obtener su valor ponderado y se sumó el resultado obtenido dentro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de tener una perspectiva del valor ponderado global de la gerencia y determinar cuan favorables o no son las fortalezas frente a las debilidades y las oportunidades frente a las amenazas.

En este sentido es importante indicar que, si por ejemplo el valor obtenido de las fortalezas es mucho mayor que el de las debilidades, quiere decir que la gerencia se encuentra ejecutando sus procesos en un escenario favorable. Si el valor es igual o menor ocurre lo contrario, está en un escenario desfavorable.

Efectuando el cruce de los factores ponderados se puede determinar que el promedio de las fortalezas tiene un valor de 0,61 y de las debilidades de 0,62; esto significa que en cuanto a los procesos efectuados las fortalezas de la gerencia financiera casi equiparan a sus debilidades, lo cual implica que la gestión no está siendo eficiente; las oportunidades por su parte tienen un valor ponderado de 0,65, esto comparado con las amenazas de 0,62 se tiene una variación de 0,03 lo cual tampoco es favorable para la gerencia. Esto traducido a resultados significa que la gerencia financiera se está desarrollando en un escenario desfavorable, por lo tanto debe mejorar sus indicadores través de un modelo de gestión que apunte a la integración de todas sus áreas, efectuando procesos acertados y estructurados con procedimientos bien definidos para que todo el talento humano realice las actividades de una forma eficiente y efectiva, posibiliten optimizar la gestión financiera, alineada con la misión, visión y objetivos institucionales y que aporte a la correcta toma de decisiones. Contribuyendo al desarrollo continuo en relación al servicio de calidad que los ciudadanos requieren y el uso adecuado de los fondos públicos, que permita minimizar las debilidades, aprovechar las fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas a las cuales se enfrenta la gerencia financiera.

Cruce FODA

Tabla 20

Cruce FODA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	FO	DO
OPORT.	<p>F1-O2: Es importante vincular los sistemas ERP y el SAC por la complejidad del aumento del parque automotor.</p> <p>F3-O6: Apoyo en la Legislación para realizar el proceso de cobranza extrajudicial y judicial a través de la Unidad de Coactiva.</p> <p>F4-O4: Personal competente y con conocimientos suficientes para desempeñarse dentro de los procesos requeridos dispuestos a capacitarse para la mejora continua.</p> <p>F5-O7: Elaboración del Presupuesto bajo el criterio de las diferentes gerencias para aprovechar el incremento de recursos financieros debido a la emisión de licencias y placas asignado a los GAD por decisión gubernamental.</p> <p>F7-O1: Acoplar correctamente la asignación presupuestaria del Estado con los ingresos provenientes de la autogestión en función de la optimización de los recursos.</p>	<p>D1-O2: Aprovechar el aumento en el parque automotor de los cantones para integrar los procesos que se ejecutan dentro de la gerencia financiera.</p> <p>D2-O4: Mejorar la planificación estratégica ajustada a la realidad y necesidades de la empresa mediante capacitaciones que ofrecen los diferentes organismos en lo referente a los procesos relacionados a la gerencia financiera.</p> <p>D3-O5: Diseñar manuales de procesos documentados y socializados que faciliten la ejecución de las actividades de los departamentos de la gestión financiera para que más cantones se adhieran a la Mancomunidad del Norte.</p> <p>D6-O7: Contextualizar y documentar los procedimientos basados en la experiencia y conocimientos del personal a través de indicadores de desempeño para el aprovechamiento de los recursos obtenidos por emisión de licencias y placas.</p> <p>D7-O3: Distribuir el personal dentro de la gerencia financiera de acuerdo a las necesidades de cada área incorporando profesionales capacitados en procesos, del mercado laboral.</p>
	FA	DA
AMEN.	<p>F3-A2: Optimizar a la Unidad de Coactiva en cuanto al proceso de cobranza para prever la falta de liquidez, en el caso de una disminución en el monto asignado por el Ministerio de Finanzas.</p> <p>F4-A3: Aprovechar los conocimientos de personal para ejecutar los procesos llevados a cabo en la gerencia financiera de forma integral para minimizar el impacto de cambios en la Normativa Legal referente a procesos de cobro judiciales (coactiva).</p> <p>F5-A5: Elaborar el Presupuesto tomando en cuenta el criterio de las diferentes gerencias para evitar decisiones de salida de los cantones que conforman la Mancomunidad.</p> <p>F6-A2: Aprovechar el trabajo en equipo para enfrentar posibles reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial con procesos adecuados.</p>	<p>D1-A1: Enfocarse en la calidad de los procesos y su mejora continua para garantizar el bienestar del ciudadano con correctos procesos basados en la normativa relacionada con presupuesto, contabilidad y tesorería.</p> <p>D2-A2: Diseñar una planificación estratégica ajustada a la realidad y necesidades de la empresa para enfrentar vicisitudes en caso de disminución en el monto asignado por el Ministerio de Finanzas.</p> <p>D4-A1: Efectuar un modelo de procesos para que los funcionarios sean capaces de trabajar en equipo a través de procedimientos eficientes para enfrentar cambios en la normativa relacionada con presupuesto, contabilidad y tesorería.</p> <p>D5-A1: Mejorar las políticas de evaluación de los procesos para adaptarse a las diferentes Normativas Legales que puedan presentarse en cobro judiciales (coactiva).</p>

Fuente: Datos obtenidos del FODA

4.1.2.4. Matriz perspectiva financiera

Tabla 21

Matriz perspectiva financiera

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
Medida de cumplimiento de los objetivos estratégicos de un área específica		Capacidad de alcanzar los objetivos con los recursos limitados en el mínimo tiempo		Agregado de la eficiencia y eficacia	
$Ef = \frac{RA}{RE}$		$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$		Efec $= \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$	
Rango %	Puntos	Rango %	Puntos	Rango %	Cualidad
0-20	0	EF > 1 Muy eficiente	5	0 y 80	Inefectivo
21-40	1				
41-60	2	EF = 1 Eficiente	3	80 y 99	Medianamente efectivo
61-80	3				
81-90	4	EF < 1 Ineficiente	1	= 100	Muy Efectivo
91-100	5				

Fuente: Mejía (2020)

Nota. R= resultado E= esperado A= alcanzado C= costo T= tiempo Máximo puntaje =5

4.1.2.5. Dimensiones de la perspectiva financiera

Tabla 22

Dimensiones de la perspectiva financiera Eficacia, eficiencia y efectividad

Objetivo Estratégico	Dimensión	Indicador	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	% Efect
			$Ef = \frac{RA}{RE}$	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	$Efec = \frac{Ef + EF}{2}$ <i>Puntaje máximo</i>	
Mejorar la liquidez de la empresa	Recuperar el 20% de cartera vencida anual	20% de 5.076.040,61 20%= 1.015.208,12 CA= 51.250,2 CE= 41.000,16	$Ef = \frac{123.243,15}{1.015.208,12}$ Ef= 0,12 Ef=12%	$EF = \frac{123.243,15}{\frac{51.250,2}{1.015.208,12} \cdot 1}$ $EF = \frac{41.000,16}{1.015.208,12} \cdot 1$ EF=0,09	$Efec = \frac{0,12 + 0,09}{2}$ Efec=0,021 Efec=2,1%	Inefectivo
			Puntos= 0	Puntos= 1		
			$Ef = \frac{9.418.719,84}{15.697.866,4}$	$EF = \frac{\frac{9.418.719,84}{5.849.034,4} \cdot 1}{\frac{15.697.866,4}{4.679.227,52} \cdot 1}$	$Efec = \frac{0,6 + 0,5}{2}$	
Mejorar la ejecución presupuestaria	Ejecutar el 100% del presupuesto al año	100% de 15.697.866,4 CA= 5.849.034,4 CE=4.679.227,52	Ef= 0,6 Ef=60%	$EF = \frac{1,61}{3,35}$ EF= 0,5	Efec=0,1 Efec=10%	Inefectivo
			Puntos= 2	Puntos= 1		

Objetivo Estratégico	Dimensión	Indicador	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	Efectividad
			$Ef = \frac{RA}{RE}$	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$	$Efec = \frac{Ef + EF}{2}$	
Conciliar la información de los saldos de la cuenta por cobrar generada en el SAC y la registrada en el Sistema Olympo ERP utilizado para generar los estados financieros	100% de cuadro en los saldos de la cuenta por cobrar	100% de 5.076.040,61 CA= 51.250,2 CE= 41.000,16	$Ef = \frac{4.060.832,49}{5.076.040,61}$ Ef= 0,8 Ef=80% Puntos= 3	No aplica	No aplica	No aplica
			$Ef = \frac{126.900}{1.522.812,18}$ Ef= 0,08 Ef=8% Puntos= 0	$EF = \frac{\frac{126.900}{51.250,2} \cdot 1}{\frac{1.522.812,18}{41.000,16} \cdot 1}$ EF= $\frac{2,48}{37,14}$ EF= 0,07 Ef= 7% Puntos= 1	$Efec = \frac{0,08 + 0,07}{2}$ Efec=0,02 Efec=2%	Inefectivo
Instaurar juicios coactivos	30% de recuperación cartera por juicios coactivos	30% de 5.076.040,61 CA= 51.250,2 CE= 41.000,16				
Total puntos obtenidos			5	3		
Total puntos que se debe tener			20	15		
Porcentaje % general			25%	20%	0% - 80%	Inefectivo

Fuente: Datos extraídos de los estados financieros de la empresa

Nota. Autoría propia

4.2. Discusión

Después de la recopilación de información a través de la encuesta aplicada a los trabajadores del área financiera de MOVIDELNOR E.P., la entrevista aplicada al gerente financiero y a los jefes departamentales de presupuesto, contabilidad, tesorería y la unidad de coactiva, así como la observación en sitio, se verificó que existen falencias en los procesos realizados por las diferentes áreas, pues se evidenció que los funcionarios ejecutan sus actividades cotidianas con base a sus conocimientos y experiencia, es decir que no existen procesos definidos y estructurados que faciliten su entendimiento y ejecución.

Los resultados además muestran que actualmente la toma de decisiones en cuanto al manejo de los recursos públicos, no se está efectuando de manera oportuna, por lo cual el nivel de gestión financiera no se encuentra dentro de los estándares de eficiencia y eficacia. Los colaboradores no tienen un pleno conocimiento de los objetivos, misión y visión de la gerencia financiera, esto conlleva a que no tengan clara la forma en que los procesos se encuentran alineados con la filosofía institucional, a esto se suma el hecho de que no exista una integración de los procedimientos dentro de la gerencia por lo tanto tampoco una comunicación fluida y coordinación efectiva entre los diferentes departamentos.

Es importante indicar también que dentro de los hallazgos se ha identificado la falta de énfasis a los indicadores de gestión lo cual limita el realizar un adecuado seguimiento, evaluación y control del desempeño financiero. No existe un manual de procesos donde se establezca las actividades y lineamientos a seguir dentro de la gestión financiera.

Lo anteriormente señalado, se puede corroborar con el análisis de las dimensiones de la perspectiva financiera donde se ha considerado los principales objetivos estratégicos de la gerencia financiera por ser de mayor impacto en la gestión como son mejorar la liquidez, mejorar la ejecución presupuestaria, lograr la confiabilidad en la información de la cuenta por cobrar registrada en los estados financieros y la instauración de juicios coactivos, donde se pudo observar claramente que en general el logro de los objetivos ha sido inefectivo.

Dentro de la información obtenida se pudo determinar que los procedimientos a los cuales se les debe dar mayor relevancia son: en presupuesto, el ciclo presupuestario esto es planificación, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación, poniendo énfasis en la ejecución presupuestaria debido a que éste es un indicativo primordial que muestra si se están cumpliendo o no los objetivos institucionales, es decir si lo planificado inicialmente se está realizando con eficiencia.

En lo referente a contabilidad se encuentra el registro de la cuenta por cobrar principalmente de las infracciones de tránsito ya que la información se genera en el SAC y el registro contable debe hacerse en el Sistema Olympeo ERP, otro proceso importante es la clasificación de la información de los ingresos dependiendo del origen del cual provengan ya sea que se generen en el SAC o en el Olympeo ERP, en este punto es importante aclarar que el SAC es manejado por el Departamento de Tesorería quien debe generar la información para el registro contable; el proceso del registro de pagos, y la elaboración y presentación de estados financieros también son considerados relevantes dentro del Departamento de Contabilidad.

En el departamento de tesorería, el registro de ingresos por tarifarios y valores de terceros, la determinación de la cuenta por cobrar por infracciones de tránsito, así como la conciliación bancaria y control previo al pago. En la Unidad de Coactiva el cobro de forma extrajudicial y vía judicial para la recuperación de cartera vencida, procesos que son muy importantes por estar relacionados con la liquidez y flujo de efectivo de la institución.

Además, de acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los funcionarios que laboran dentro de la Gerencia Financiera de la empresa pública, reconocen que hace falta un modelo de gestión financiera con enfoque a procesos, que facilite la ejecución de los mismos, integre a las diferentes áreas y contribuya a la mejora continua de sus actividades a través del seguimiento, evaluación y control de acuerdo a indicadores de gestión, que garantice una gestión financiera de calidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La presente propuesta contiene los detalles del modelo de gestión financiera enfocado en los procesos para la gerencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., para lo cual se especifica sus lineamientos generales, estructurales, mapeo, características de los procesos y sus correspondientes flujogramas para una mejor visualización de sus actividades.

5.1. Diseño de un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP.

5.1.1. Desarrollo del modelo de gestión

5.1.2. Título

“Modelo de Gestión Financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P.”

5.1.3. Objetivos

5.1.3.1. General

Elaborar un modelo de gestión financiera enfocado a procesos, a través de la estructuración de los procesos financieros y diseño de manuales, que permitan mejorar la gestión de la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P., de tal forma que contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa.

5.1.3.2. Específicos

- Elaborar un mapa de procesos.
- Diseñar los procesos que se llevan a cabo dentro de las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y la Unidad de Coactiva.

- Determinar las actividades de cada proceso y estructurarlos a través de diagramas de flujo que facilite su comprensión y aplicación.
- Elaborar los manuales de funciones y procesos de la gerencia financiera de la empresa, a través de procedimientos efectivos y eficientes que permitan optimizar y dar viabilidad a las acciones requeridas.

5.1.4. Introducción

La Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P es una entidad que fue creada para ofrecer un servicio dentro del cual está inmersa gran parte de la ciudadanía pues se basa en el control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de toda la Mancomunidad del Norte. Por otro lado, no hay que olvidar que, el objetivo de toda empresa pública es brindar un servicio acorde con las necesidades del ciudadano a través de un manejo eficiente de los recursos públicos.

En este sentido el motivo principal para la realización de la presente propuesta que lleva por título: “Modelo de Gestión Financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P” fue precisamente la necesidad del mejoramiento de la gestión financiera mediante la identificación de los procesos internos, que permita contribuir a una correcta toma de decisiones por parte de los directivos.

Es importante mencionar que, la gerencia financiera es responsable del manejo adecuado de los fondos públicos por lo cual es necesario que optimice sus procesos y ejecute las actividades dentro de un contexto de calidad donde la efectividad cumple un papel relevante, por esta razón, la propuesta es de gran interés principalmente dentro de la colectividad del norte de país.

5.1.5. Justificación

La propuesta se justifica por la importancia que representa el manejo eficiente y efectivo de los recursos monetarios, que garantice la solvencia económica de la institución dentro del contexto de sostenibilidad y sustentabilidad financiera, razón por la cual es absolutamente necesario que la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P. mantenga políticas de calidad en

sus procesos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa en beneficio de la ciudadanía del norte del país, tanto por los servicios brindados como por la transparencia en el manejo de los fondos públicos.

Además, la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P será directamente beneficiada si la gerencia financiera mantiene un grado alto de efectividad en sus acciones, puesto que ello ayudará a mejorar su gestión y permitirá generar un mayor valor agregado a la empresa contribuyendo a la correcta toma de decisiones y concordantemente ésta mantendrá criterios efectivos en cuanto a la solución oportuna de problemas que la puedan afectar.

Por otro lado, es importante mencionar que la propuesta también se justifica, sobre la base de aspectos relevantes en relación con su factibilidad de realización en cuanto a obtención de información precisa que la sustentó, así como, en referencia al espacio tiempo de su realización, pues, se enmarcó dentro de un cronograma previamente establecido. También se debe acotar que, el sustento económico que le dio viabilidad estuvo a cargo de la investigadora.

5.1.6. Alcance

La propuesta que lleva por título: “Modelo de Gestión Financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR E.P” tuvo como alcance las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y la unidad de coactiva, en todo lo referente a los procesos financieros, que forman parte de la Gerencia Financiera de la empresa pública.

Es necesario indicar además que el alcance abarca también los intereses de la ciudadanía del norte del país, pues es absolutamente relevante contar con una empresa que ejecute sus actividades considerando los elementos necesarios capaces de dar un servicio de calidad a la colectividad y que se vea reflejado desde su interior con procesos que sean efectivos y eficientes en el área financiera.

5.1.7. Estructura de la propuesta

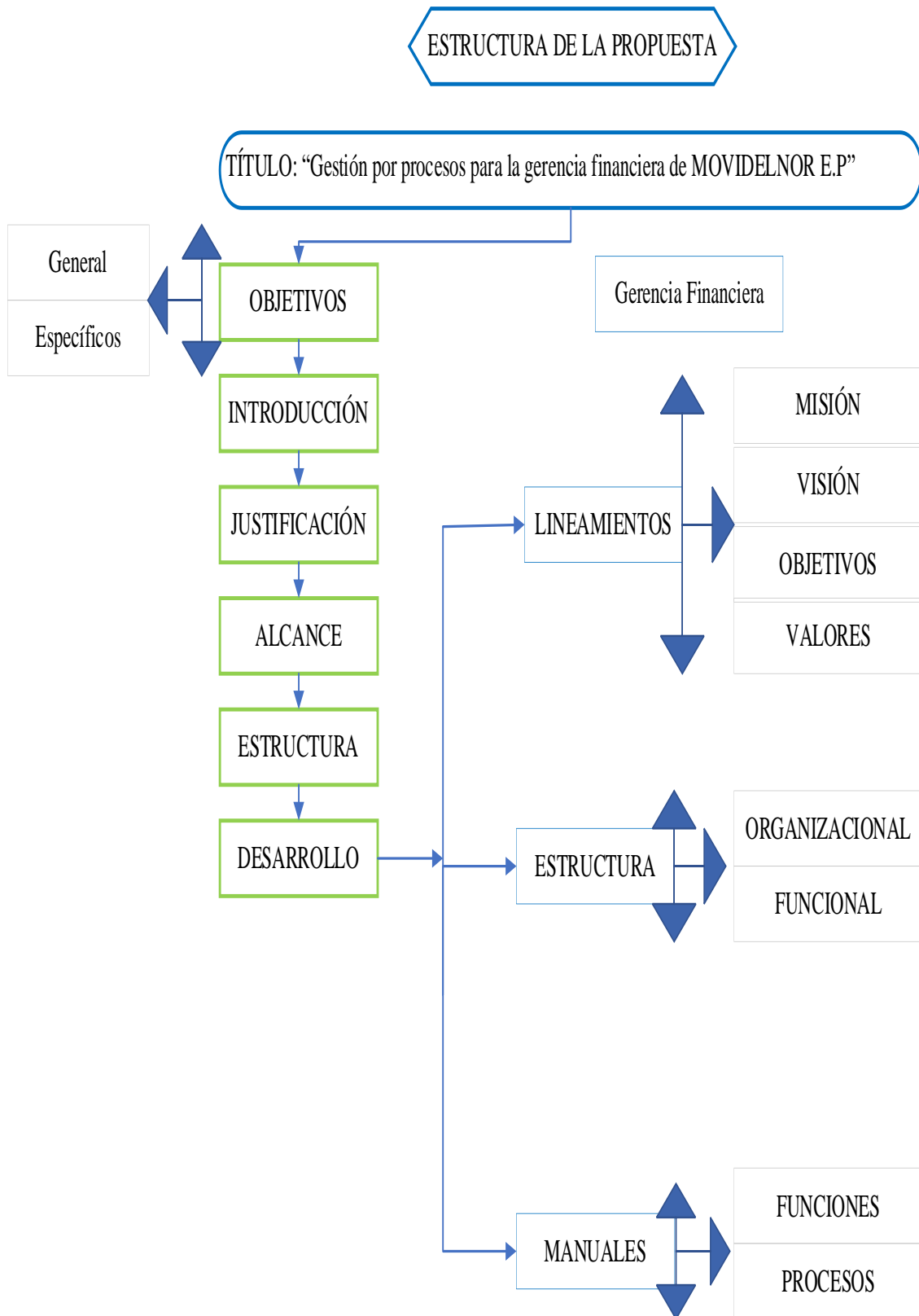


Figura 11: Estructura de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Nota. Aspectos generales

5.1.8. Desarrollo del modelo

5.1.8.1. Lineamientos de la gerencia financiera

Misión

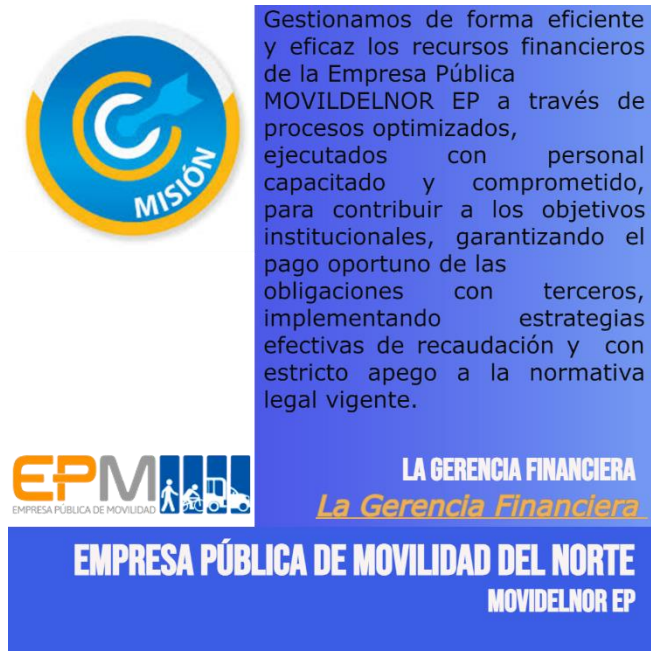


Figura 12: La misión

Fuente: Elaboración propia

Nota. Diseño realizado en programa

Visión



Figura 13: La visión

Fuente: Elaboración propia

Nota. Diseño realizado en programa

Objetivo



Figura 14: Objetivo

Fuente: Elaboración propia

Nota. Diseño realizado en programa

Valores

- **Eficiencia.** - Capacidad de lograr los objetivos optimizando recursos.
- **Eficacia.** – Capacidad de producir resultados que cumplan con los objetivos establecidos.
- **Efectividad.** – Capacidad de ser a la vez eficiente y eficaz.
- **Respeto.** - Tratar a los compañeros, subordinados y superiores con consideración y profesionalismo, sin abusar de la posición jerárquica o descalificar a los demás.
- **Compañerismo.** – Relación de apoyo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo para lograr los objetivos de la organización.
- **Organización.** - Grupo social formado por personas que se unen para lograr un propósito específico y trabajan de manera coordinada y sistemática para alcanzarlo.
- **Superación.** - Capacidad de los miembros de una organización para mejorar su desempeño y alcanzar niveles más altos de competencia y habilidad en su trabajo.
- **Honestidad.** – Integridad y ética en el comportamientos y acciones de los miembros de la organización.

- **Transparencia.** – Apertura y accesibilidad a la información relevante de la organización en cuanto a actividades, decisiones y recursos utilizados.
- **Compromiso.** – Predisposición de trabajar hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Solidaridad.** – Actitud de ayuda y cooperación entre los miembros de la organización
- **Empatía.** - Capacidad de los miembros de la organización de comprender y compartir emociones, perspectivas y necesidades de los demás.

Políticas y Principios

Las políticas y principios bajo las cuales se deben llevar a cabo los procesos anteriormente detallados son las siguientes:

- Universalidad
- Unidad
- Programación
- Equilibrio y estabilidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Transparencia
- Flexibilidad
- Especificación
- Legalidad
- Integralidad
- Sostenibilidad

Estas políticas y principios son importantes porque ayudan a garantizar que la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP, opere de manera ética y eficiente, garantizando el adecuado uso de los fondos públicos, al mismo tiempo que protegen a sus funcionarios y ciudadanos como grupos de interés para la institución, las mismas que aplicadas correctamente ayudan a aumentar la productividad y mejorar el rendimiento organizacional.

5.1.8.2. Organización

Ubicación de la Gerencia Financiera dentro de MOVIDELNOR E.P.

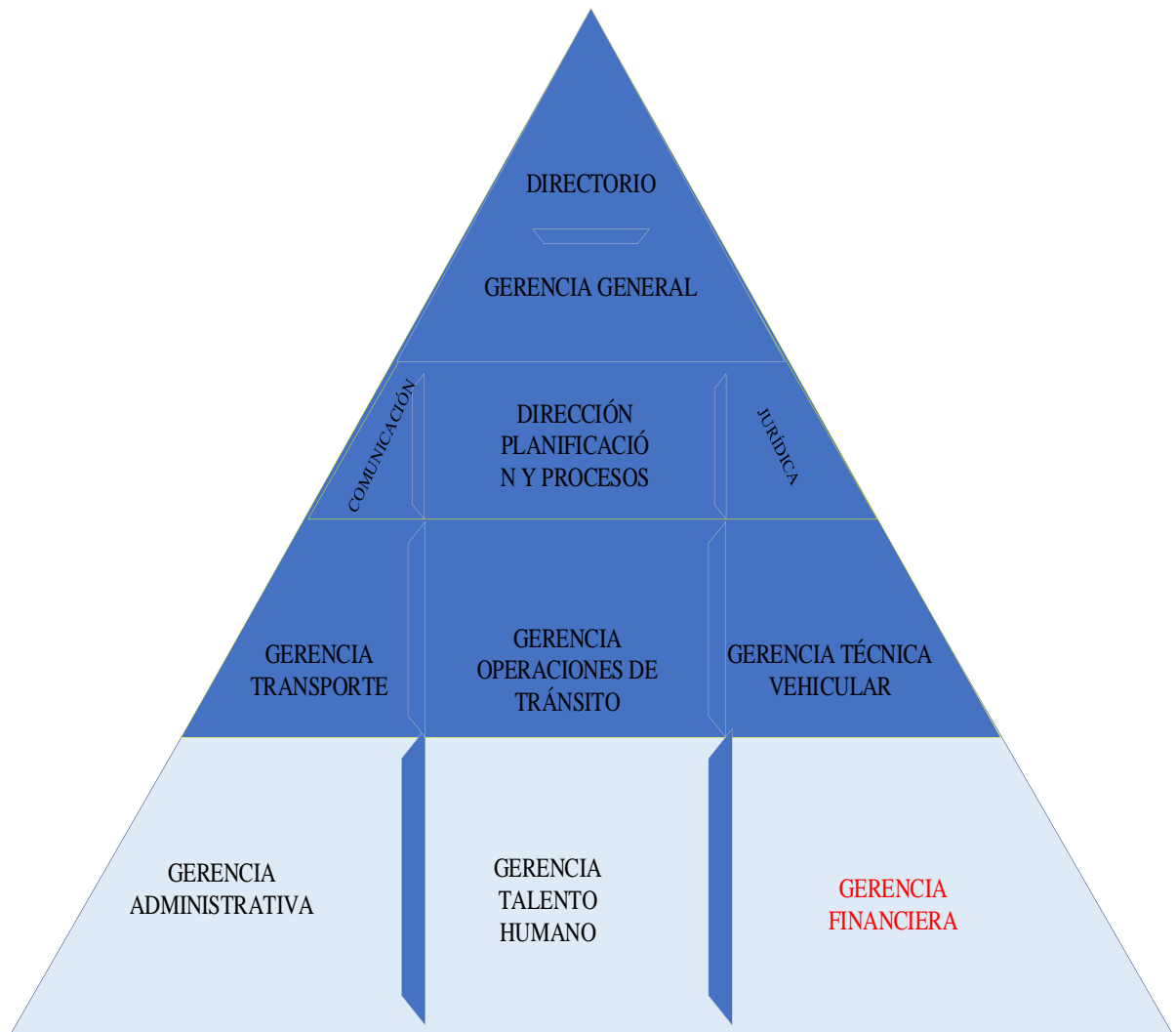


Figura 15: Estructura de ubicación de la Gerencia Financiera

Fuente: Elaboración propia

Organigrama Estructural de la Gerencia Financiera

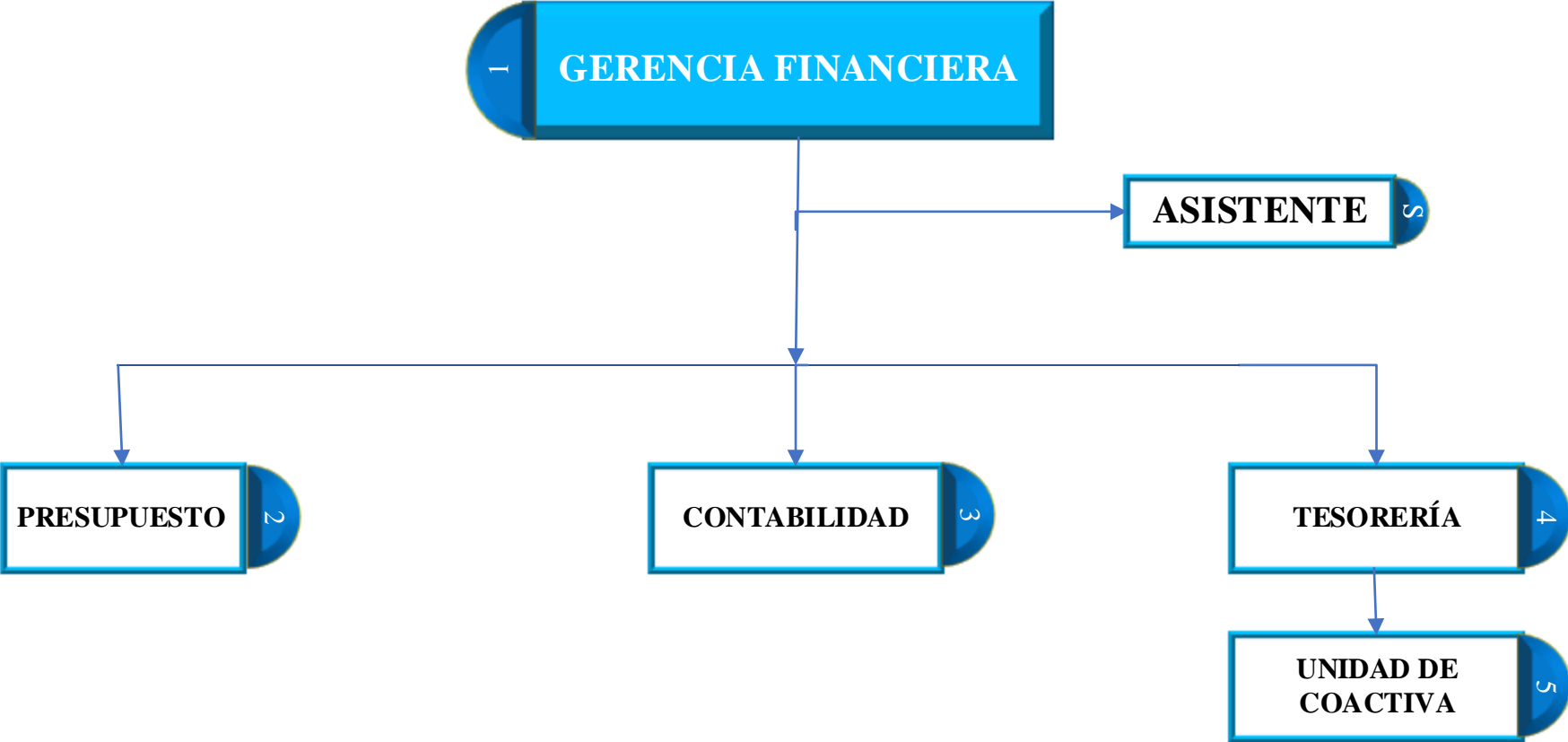


Figura 16: Estructural de la Gerencia Financiera
Fuente: Elaboración propia

Organigrama Funcional de la Gerencia Financiera

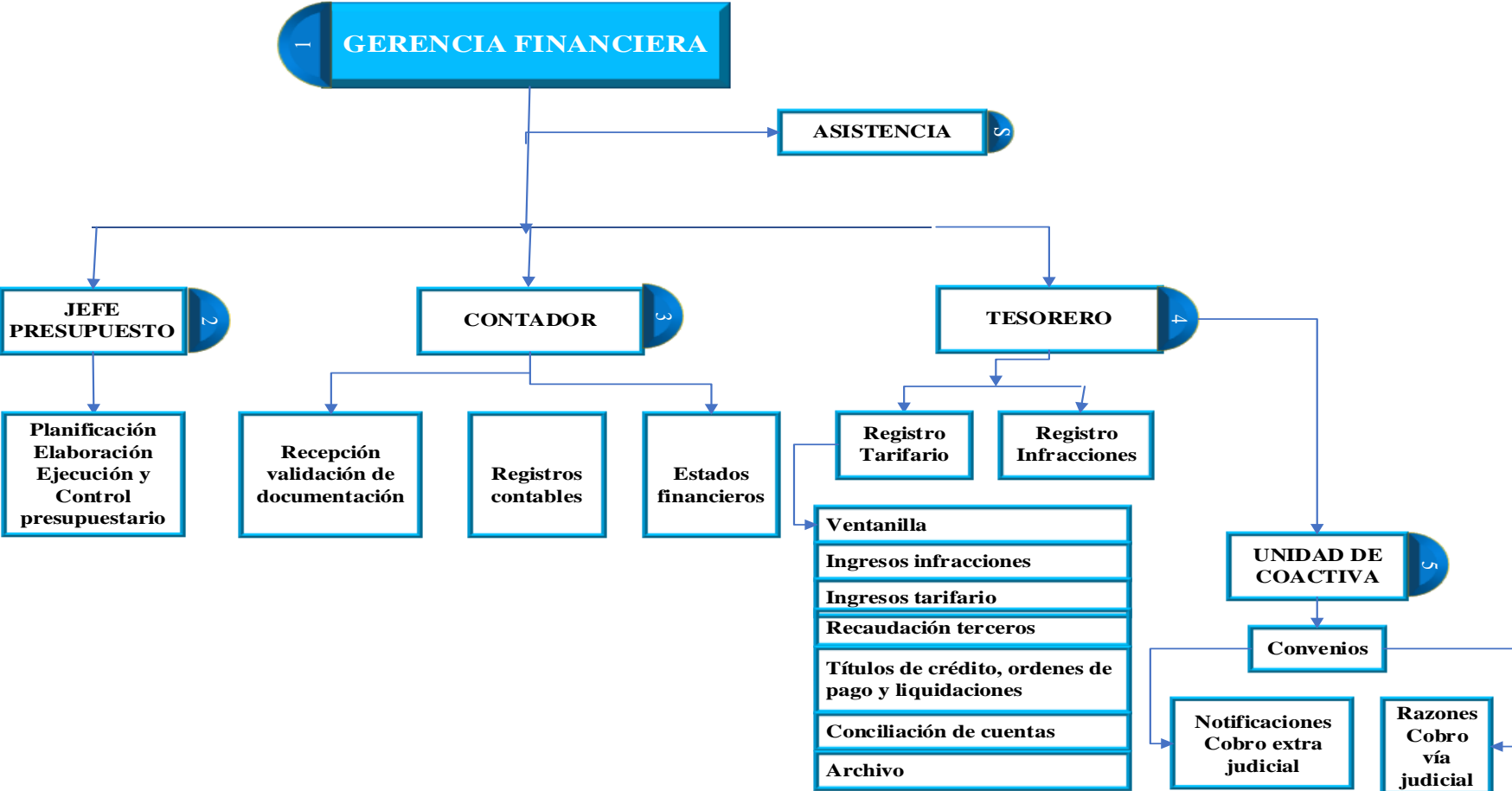


Figura 17: Funcional de la Gerencia Financiera
Fuente: Elaboración propia

5.1.8.3.Manuales

Manual de funciones



Figura 18: Portada manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

Nota. Gerencia Financiera

Tabla 23
 Funciones Gerencia Financiera

GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
 MOVIDELNOR E.P.



Área: Gerencia Financiera

Código: A-GF

Responsables:

Gerente Financiero

Perfil

Profesional en gestión pública, financiera, administrativa, contabilidad o economía
 Habilidades y destrezas en liderazgo, ética, empatía, proactivo, trabajo en equipo.
 Experiencia de 5 años como director financiero

No. Atribuciones y Responsabilidades

1	Planificar, supervisar y emitir políticas y directrices de manejo financiero responsable que apoyen el desarrollo institucional buscando el cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y la operatividad organizacional, así como de la normativa que rige a las empresas públicas.
2	Planificar, supervisar y emitir políticas y directrices para la elaboración de la proforma presupuestaria de la institución y su presentación para aprobación del Directorio.
3	Supervisar y emitir políticas y directrices para la ejecución correcta del ciclo presupuestario de la institución.
4	Planificar, supervisar y emitir políticas y directrices para coordinar la recaudación de los ingresos y efectuar los pagos con eficiencia, buscando el equilibrio financiero.
5	Planificar, supervisar y emitir políticas y directrices para el correcto procedimiento de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros.
6	Asesorar en materia financiera a las autoridades y funcionarios de la institución.
7	Coordinar, emitir directrices y administrar la correcta elaboración y presentación periódica de información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la Empresa por parte del Gerente General y/o el Directorio.
8	Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar los ingresos y crear nuevas fuentes de recursos
9	Analizar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos para financiar operaciones de inversión.
10	Proponer, coordinar, consolidar y elaborar proyectos de mejora continua, proyectos de innovación, automatización y mejora de procesos institucionales además de políticas, reglamentos, normativas, códigos instructivos, procedimientos y manuales, así como las reformas, que se requieran para el mejoramiento de la gestión financiera institucional con principal enfoque en los procesos agregadores de valor con relación directa a la calidad de los servicios.
11	Gestionar la elaboración de informes y documentos necesarios para la planificación institucional, indicadores de gestión, gestión de talento humano, contratación pública, y demás documentos institucionales dentro de sus competencias.
12	Presentar de forma periódica los estados financieros y cumplir las demás disposiciones que le sean asignadas por el Gerente General o normativa legal expresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24
 Funciones Departamento de Presupuesto

**GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
 MOVIDELNOR E.P.**



Área: Gerencia Financiera

Código: 1-JP

Responsables:

Jefe de Presupuesto

Perfil

Profesional en el área contable, economía, finanzas o afines
 Destrezas computacionales.
 Experiencia de 3 años como analista o jefe de presupuesto
 Capacidad de análisis financiero, conocimientos en gestión pública.

No. Atribuciones y Responsabilidades

- | | |
|----------|---|
| 1 | Coordinar, asesorar y administrar el correcto cumplimiento de las etapas del ciclo presupuestario. |
| 2 | Coordinar y administrar el buen registro presupuestario de ingresos, gastos, certificaciones, compromisos y los saldos respectivos. |
| 3 | Coordinar, dirigir, elaborar y consolidar en base a la planificación institucional, la proforma presupuestaria para aprobación del Directorio. |
| 4 | Registrar los trasposos, reformas y reprogramaciones presupuestarias previa autorización de la Gerencia Financiera. |
| 5 | Elaborar informes de ejecución presupuestarias de ingresos y gastos. |
| 6 | Proponer, coordinar, consolidar y elaborar proyectos de mejora continua, proyectos de innovación, automatización y mejora de procesos institucionales además de políticas, reglamentos, normativas, códigos instructivos, procedimientos y manuales, así como las reformas, que se requieran para el mejoramiento de la gestión institucional con principal enfoque en los procesos agregadores de valor con relación directa a la calidad de los servicios |
| 7 | Gestionar la elaboración de informes y documentos de la gestión presupuestaria para la planificación institucional, indicadores de gestión, gestión de talento humano, Contratación Pública, y demás documentos institucionales dentro de sus competencias. |
| 8 | Las demás que le sean asignadas por el jefe Inmediato o normatividad legal expresa. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25
 Funciones Departamento de Tesorería

**GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
 MOVIDELNOR E.P.**



Área: Gerencia Financiera

Código: 2-T

Responsables:

Tesorero

Perfil

Profesional en el área contable, economía, finanzas o afines
 Destrezas computacionales
 Experiencia de 3 años como analista o jefe de tesorería
 Amplios conocimientos en gestión financieros, manejo de flujo de efectivo y liquidez, gestión pública.

No. Atribuciones y Responsabilidades

1	Coordinar, informar oportunamente y administrar correctamente el proceso de captar los recursos financieros de ingresos percibidos por la Empresa producto de los conceptos establecidos en el tarifario conforme la normativa legal vigente y su registro en el Sistema Informático.
2	Registrar correctamente los pagos a proveedores, remuneraciones, fondos a terceros y otros egresos conforme la normativa legal vigente.
3	Coordinar y administrar el flujo de caja de la empresa conforme una programación financiera con el control de la emisión de certificaciones económicas.
4	Coordinar y supervisar la gestión para la recuperación de cartera.
5	Coordinar y controlar el proceso de ejecución de baja de cuentas por cobrar.
6	Controlar y custodiar correctamente las garantías.
7	Coordinar, administrar y realizar el control de movimientos, operaciones y conciliaciones en las cuentas bancarias de la empresa.
8	Regularizar, administrar y supervisar la correcta elaboración de convenios de pago.
9	Coordinar, administrar y supervisar la correcta emisión de facturas, por cobro de productos y servicios del tarifario.
10	Coordinar y administrar la correcta elaboración y presentación de informes periódicos de tesorería.
11	Coordinar y custodiar correctamente las pólizas de seguros, pagares, garantías y especies fiscales.
12	Proponer, coordinar, consolidar y elaborar proyectos de mejora continua, proyectos de innovación, automatización y mejora de procesos institucionales además de políticas, reglamentos, normativas, códigos instructivos, procedimientos y manuales, así como las reformas, que se requieran para el mejoramiento de la gestión institucional con principal enfoque en los procesos agregadores de valor con relación directa a la calidad de los servicios
13	Gestionar la elaboración de informes y documentos necesarios para la planificación institucional, indicadores de gestión, gestión de talento humano, contratación pública, y demás documentos institucionales dentro de sus competencias
14	Las demás que le sean asignadas por el jefe Inmediato o normatividad legal expresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26
 Funciones Unidad de Coactiva

**GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
 MOVIDELNOR E.P.**



Área: Gerencia Financiera

Código: 9-UGC

Responsables:

Gestor de Cartera

Perfil

Profesional en el área contable, economía, finanzas o afines
 Experiencia de 2 años como gestor de cobranzas
 Conocimiento en procedimientos de cobros extrajudicial y judicial.
 Formación administrativa.
 Facilidad de comunicación.
 Trabajo en equipo.

No. Atribuciones y Responsabilidades

1	Ejercer a nombre de la empresa la jurisdicción coactiva, impulsando y dirigiendo el proceso conforme la normativa legal vigente y reglamento interno
2	Proponer directrices y administrar el correcto manejo procesal en los juicios coactivos.
3	Coordinar, proponer directrices, administrar y sustanciar debidamente el proceso coactivo y dar seguimiento a las actuaciones de quienes conforman el Juzgado de Coactiva.
4	Coordinar, proponer directrices y administrar la correcta elaboración y presentación de informes periódicos de los resultados de la acción coactiva.
5	Coordinar, proponer directrices y administrar la depuración de la cartera incobrable, conforme la normativa legal e interna vigente y demás situaciones particulares de cada caso.
6	Supervisar la emisión del ingreso de los títulos de crédito, órdenes de cobro, liquidaciones y documentación pertinente para el inicio de la acción coactiva.
7	Proponer directrices y administrar el acto de dar fe de la presentación de los escritos, con la indicación del día, fecha y hora en que se reciben, así como los anexos correspondientes.
8	Realizar el desglose de los documentos originales, previa consignación de una copia completa por parte del solicitante en los procesos coactivos y aprobación del juez.
9	Garantizar la disponibilidad del archivo físico, digital y manejo de información del inventario de los procesos de coactiva, registro de las medidas cautelares dentro de los juicios coactivos, de las causas que se tramitan en el Juzgado de Coactivas y de las actas de embargo y remates realizados.
10	Custodiar y registrar los bienes embargados y secuestrados dentro de los juicios coactivos.
11	Proponer, coordinar, consolidar y elaborar proyectos de mejora continua, proyectos de innovación, automatización y mejora de procesos institucionales además de políticas, reglamentos, normativas, códigos instructivos, procedimientos y manuales, así como las reformas, que se requieran para el mejoramiento de la gestión institucional con principal enfoque en los procesos agregadores de valor con relación directa a la calidad de los servicios.
12	Gestionar la elaboración de informes y documentos necesarios para la planificación institucional, e indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27
 Funciones Departamento de Contabilidad

GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
 MOVIDELNOR E.P.



Área: Gerencia Financiera

Código: 3-C

Responsables:

Contador

Perfil

Profesional en contabilidad y auditoría.
 Destrezas computacionales.
 Experiencia de 3 años como analista o jefe de contabilidad
 Amplios conocimientos sobre procesos contables.

No. Atribuciones y Responsabilidades

- | | |
|-----------|---|
| 1 | Receptar información contable y confirmar la veracidad de la misma. |
| 2 | Registrar de forma contable los ingresos. |
| 3 | Registrar de forma contable los egresos. |
| 4 | Realizar ajustes y reclasificaciones de cuentas. |
| 5 | Coordinar, emitir directrices y administrar la elaboración de informes contables, de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, anticipos a proveedores, balances, anticipos a funcionarios. |
| 6 | Coordinar y administrar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y del IESS y actuar como agente de retención. |
| 7 | Coordinar, emitir directrices y administrar la conciliación de inventario, activos fijos, cuentas por cobrar, especies y otros. |
| 8 | Custodiar el archivo. |
| 9 | Efectuar arqueo de caja chica y fondos a rendir cuentas. |
| 10 | Proponer, coordinar, consolidar y elaborar proyectos de mejora continua, innovación, automatización y mejora de procesos institucionales además de políticas, reglamentos, normativas, códigos instructivos, procedimientos y manuales, así como las reformas, que se requieran para el mejoramiento de la gestión institucional con principal enfoque en los procesos agregadores de valor con relación directa a la calidad de los servicios. |
| 11 | Gestionar la elaboración de informes y documentos necesarios para la planificación institucional, indicadores de gestión, gestión de talento humano, contratación pública, y demás documentos institucionales dentro de sus competencias. |
| 12 | Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato o normatividad legal expresa. |
| 13 | Efectuar y presentar los estados financieros |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28
Funciones del Analista

GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
MOVIDELNOR E.P.



Área: Gerencia Financiera

Código: A-1

Responsables:

Analista

Perfil

Profesional en contabilidad, auditoría o carreras afines.
Destrezas computacionales.
Experiencia de 1 año como analista financiero
Amplios conocimientos financieros y gestión pública

No. Atribuciones y Responsabilidades

-
- 1 Revisar, consolidar y validar la documentación que llega al departamento o unidad.

 - 2 Realizar la verificación de la información documental con los sistemas informáticos que maneja la Gerencia Financiera.

 - 3 Emitir informes solicitados por el jefe inmediato sobre la información que maneja el departamento o unidad.

 - 4 Ejecutar registros en los sistemas informáticos.

 - 5 Proponer alternativas orientadas a mejorar los procesos que se llevan a cabo en su área.

 - 6 Colaborar en la planificación, supervisión y emisión de políticas referentes al manejo financiero.

 - 7 Colaborar con la elaboración y coordinación de los diferentes proyectos.

 - 8 Ayudar con la gestión de cobros y pagos.

 - 9 Asistir en todo lo que requiera el jefe inmediato.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29
Funciones del Asistente

GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE
MOVIDELNOR E.P.



Área: Gerencia Financiera

Código: A-2

Responsables:

Asistente

Perfil

Profesional en carreras afines.
Destrezas computacionales.
Manejo de archivo.
Atención al usuario, expresión oral y gestión documental.

No. Atribuciones y Responsabilidades

-
- 1 Receptar la documentación que llega al departamento o unidad.

 - 2 Atender y direccionar al usuario de acuerdo a sus requerimientos.

 - 3 Mantener la comunicación de su departamento o unidad con las demás áreas de la gerencia.

 - 4 Colaborar con la elaboración de informes.

 - 5 Llevar la documentación e informes de manera ordenada y precisa.

 - 6 Elaborar memorandos y oficios.

 - 7 Enviar documentación a proveedores.

 - 8 Archivar la documentación generada por el departamento o unidad.

 - 9 Cumplir con cualquier tarea encomendada por el jefe inmediato.
-

Fuente: Elaboración propia

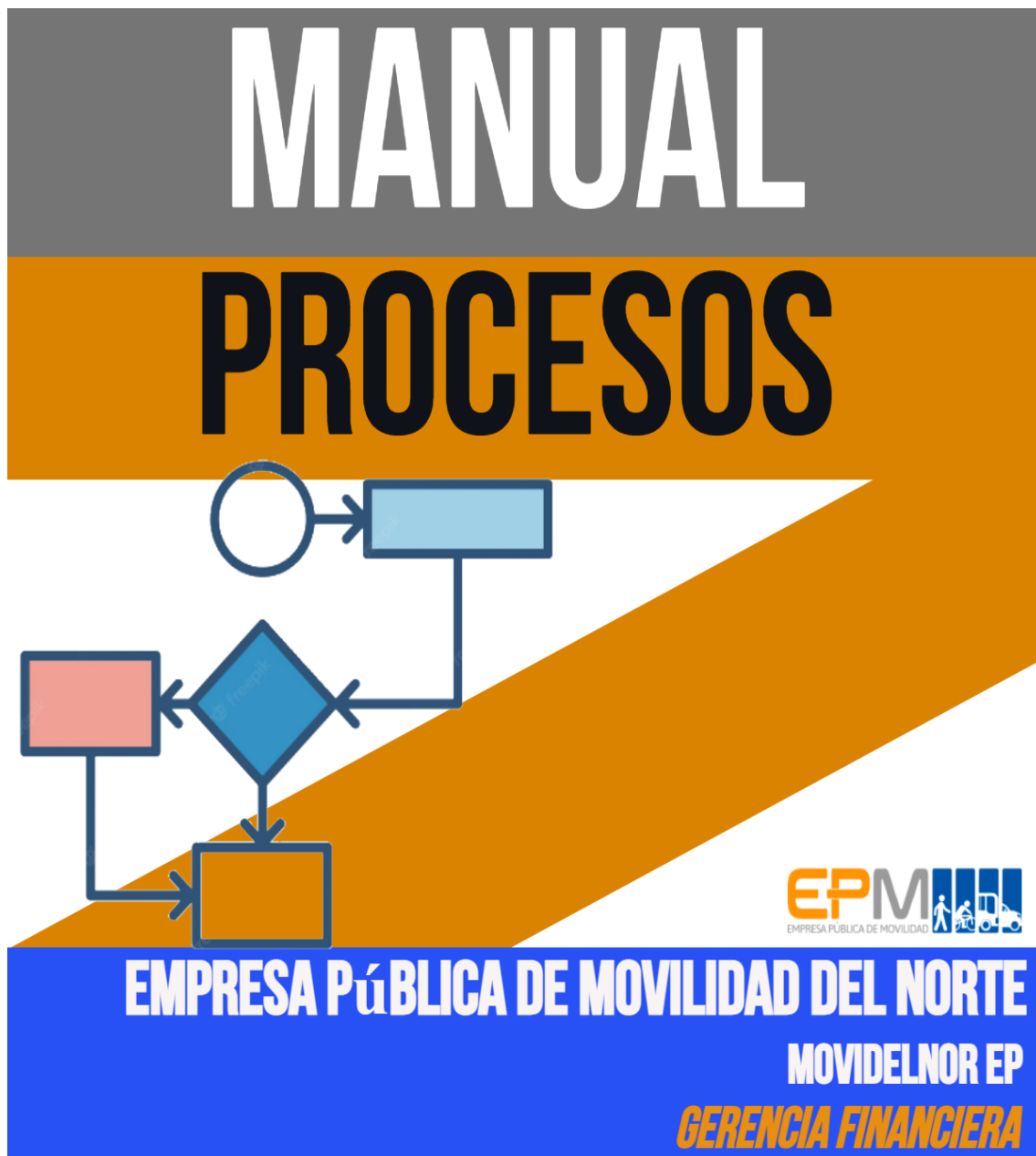


Figura 19: Portada manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

Nota. Gerencia Financiera

Simbología para diagramas





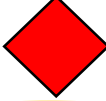


Símbolo	Nombre	Acción
	Flecha conectora	Direcciona y conecta Marca el principio y el final
	Círculo de inicio y fin	
	Proceso	Acción, va con verbo
	Documento	Archivos o documentos
	Decisión	Toma de decisiones
	Base de datos	Datos clasificados
	Decisión	Sí-No

Figura 20: Simbología

Fuente: Enríquez (2020)

Nota. Para diagramas de flujo

Mapa de procesos

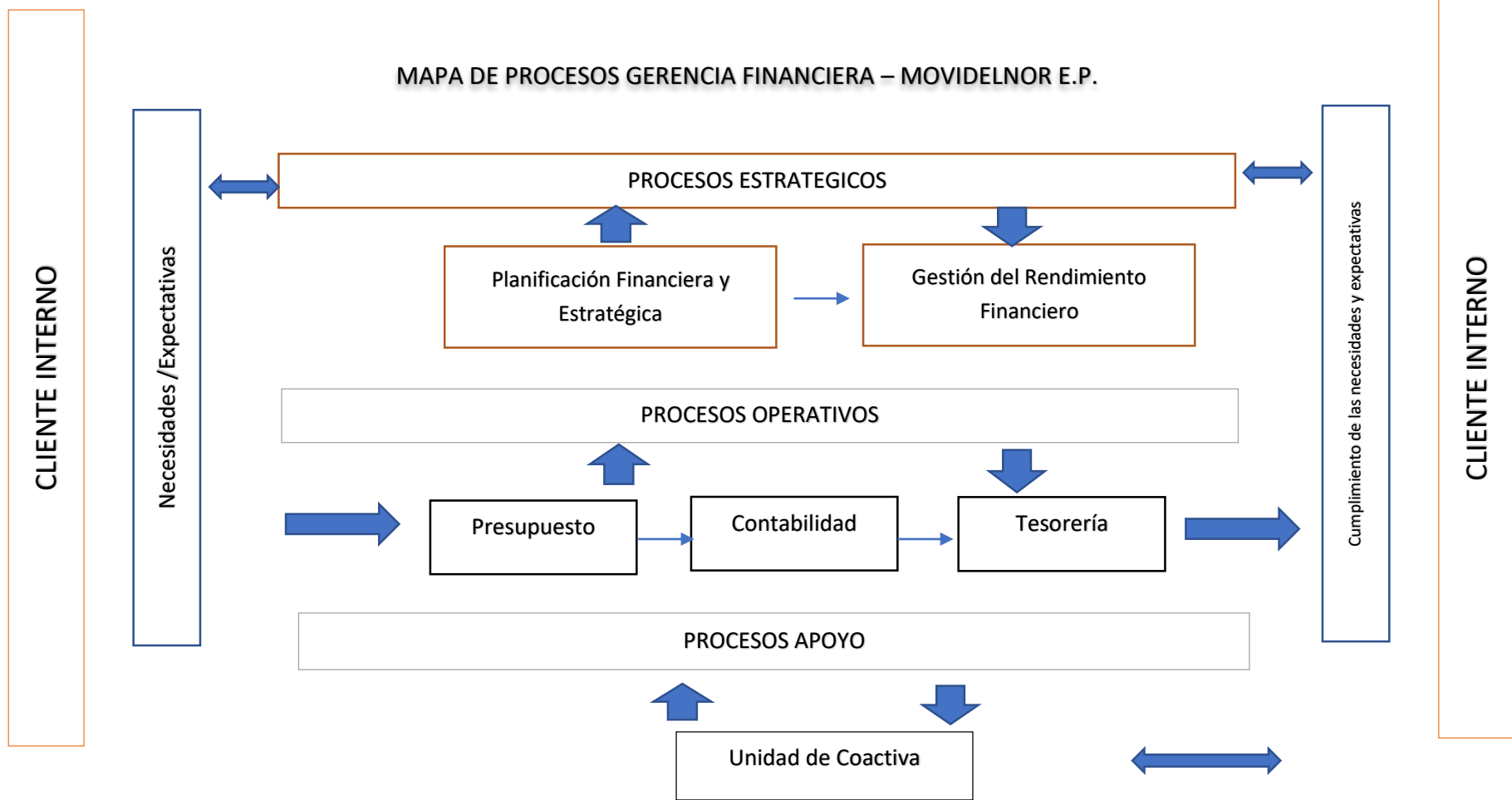


Figura 21: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

Mapa de subprocesos

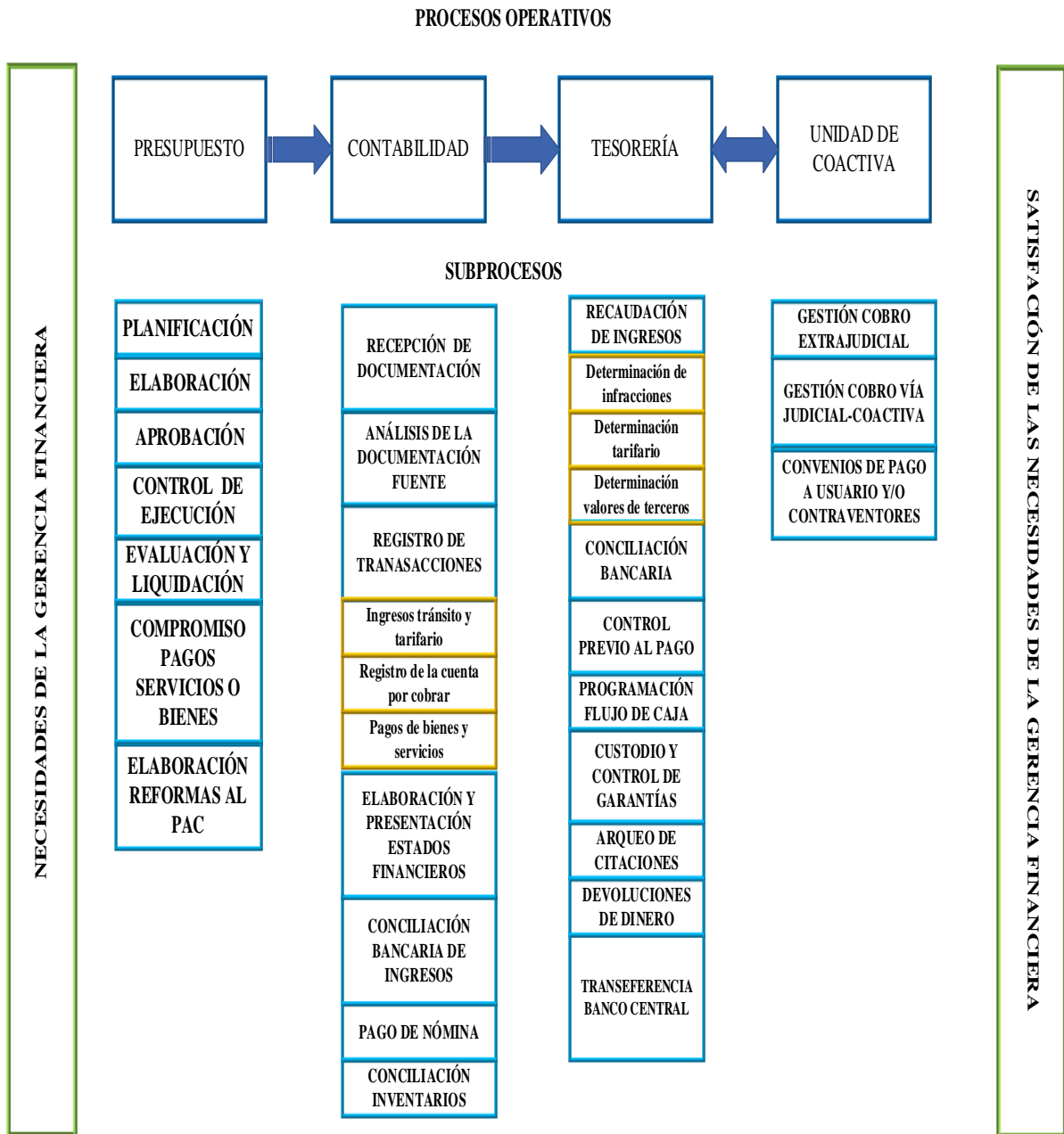


Figura 22: Mapeo de subprocesos
Fuente: Empresa Pública de Movilidad del Norte

Procesos Integrales del Departamento de Presupuesto

Tabla 30

Matriz Proceso Elaboración del Cronograma para la Planificación del Presupuesto

OBJETIVO	Establecer el proceso para la elaboración del cronograma correspondiente a la planificación del presupuesto		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Recibe solicitud para iniciar con la planificación del presupuesto.	Asistente Gerencia Financiera
	3	Planifica los tiempos requeridos para presentación de requerimientos, consolidación de información, comparación con los históricos, elaboración del borrador de la proforma presupuestaria e informe final.	Analista Presupuesto
	4	Elabora informe con el cronograma para la planificación presupuestaria.	Analista Presupuesto
	5	Presenta el Informe.	Analista Presupuesto
	6	Recibe el Informe.	Jefe de Presupuesto
	7	Analiza y verifica actividades y tiempos.	Jefe de Presupuesto
	8	Solicita reajustes de ser el caso.	Jefe de Presupuesto
	9	Emite informe final.	Jefe de Presupuesto
	10	Aprueba informe.	Gerente Financiero
	11	Fin	
INDICADORES DE GESTIÓN	$Ef = \frac{\text{Nro. de actividades ejecutadas}}{\text{Nro. de actividades planificadas}}$		
	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$		
	$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$		

Fuente: Elaboración propia

Nota: Contiene las actividades del proceso

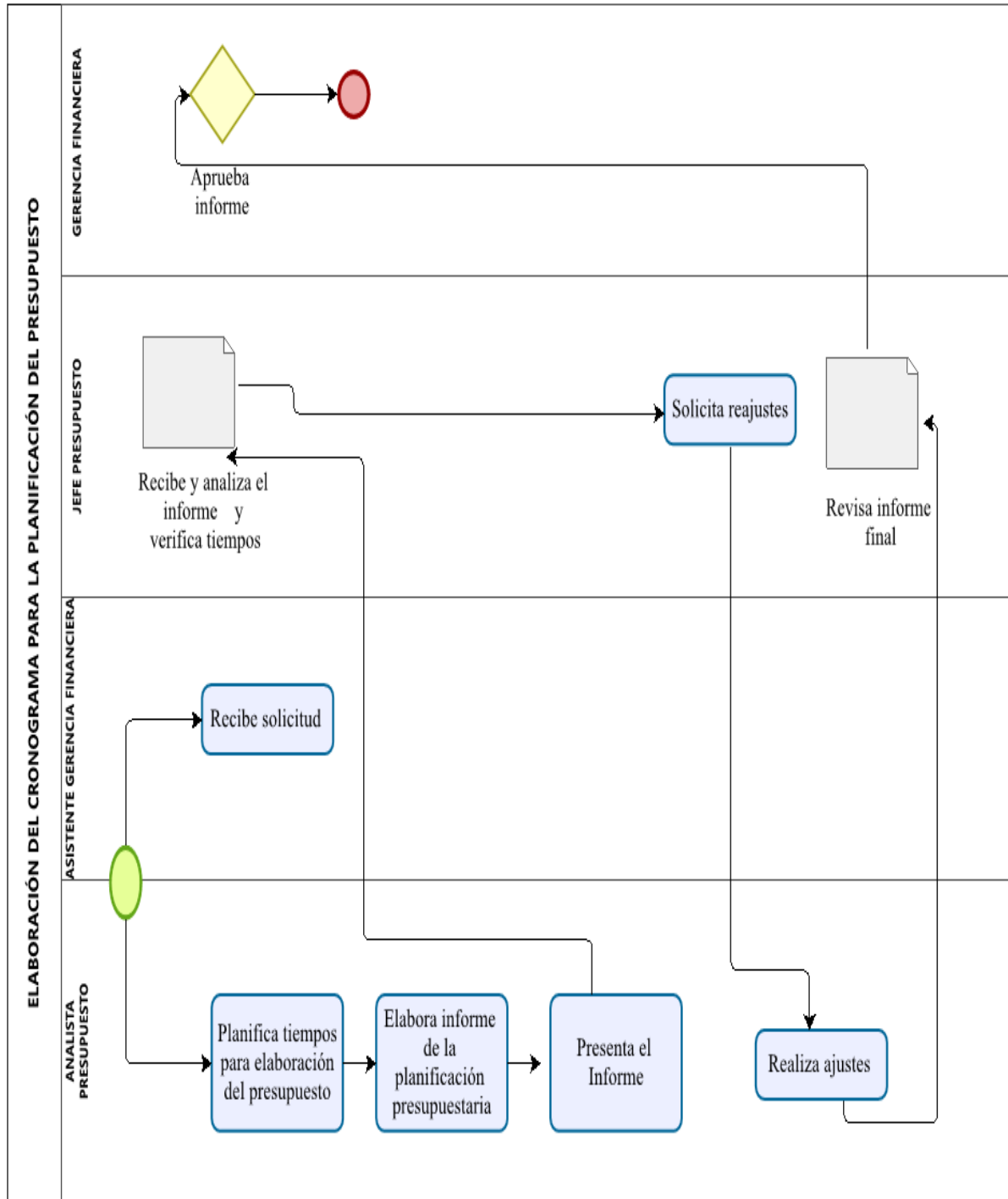


Figura 23: Elaboración del Cronograma para la Planificación del Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 31

Matriz Proceso Planificación y Elaboración del Presupuesto

OBJETIVO		
Establecer el proceso de planificación y elaboración del presupuesto		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Solicita planificar el presupuesto para el año entrante.	Gerente Financiero
2	Solicita estimación presupuestaria con base a históricos.	Gerente Financiero
3	Solicita requerimientos a las diferentes áreas de la Institución.	Jefe de Presupuesto
4	Elabora cronogramas de actividades.	Jefe de Presupuesto
5	Elabora proyectos y programas en función a los objetivos establecidos por la institución.	Dirección de Planificación, Procesos e Innovación
6	Presenta requerimientos.	Planificación, Procesos e Innovación
7	Presenta requerimientos.	Gerencias Agregadores de Valor
8	Presenta informe de estimaciones de gastos e ingresos con base a históricos.	Tesorería-Contabilidad
9	Analiza, consolida y valida la información recibida.	Analista Presupuesto
10	Elabora el borrador de la proforma presupuestaria de acuerdo a catálogos y clasificadores presupuestarios.	Analista Presupuesto
11	Emite informe del borrador de la proforma presupuestaria.	Jefe de Presupuesto
12	Recibe, analiza y socializa el borrador de la proforma presupuestaria.	Gerente Financiero
13	Realiza las modificaciones que sean necesarias.	Jefe de Presupuesto
14	Emite informe final de la proforma presupuestaria.	Jefe de Presupuesto
15	Remite informe final para su aprobación.	Gerente Financiero
16	Recibe informe y pone en conocimiento del Directorio.	Gerente General
17	Aprueba.	Directorio
18	Recibe lineamientos de presupuesto, planifica y socializa.	Gerente Financiero
19	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Valor Presupuesto Ejecutado}}{\text{Valor Presupuesto Planificado}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota: Contiene las actividades del proceso

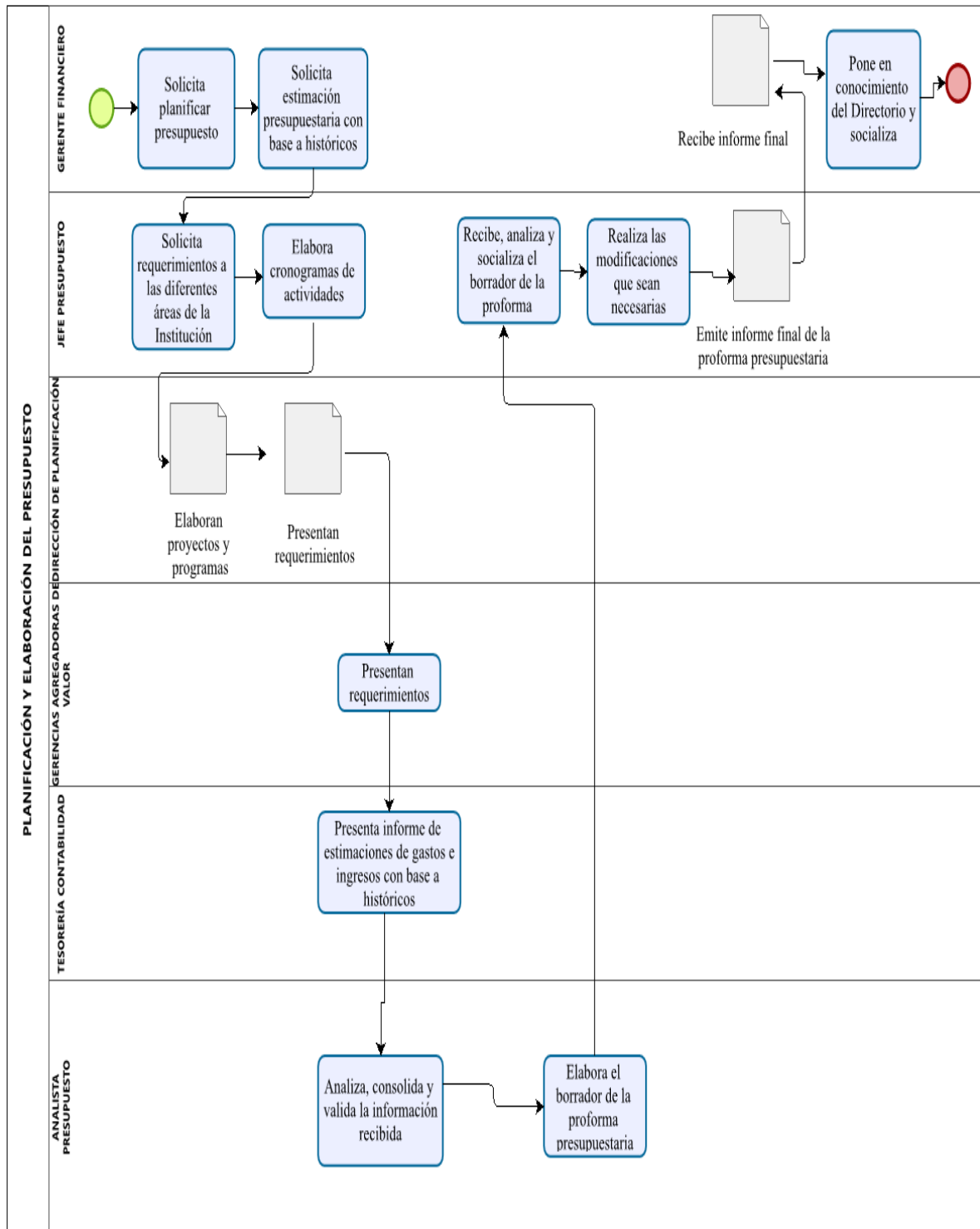


Figura 24: Planificación y Elaboración del Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 32
Matriz Proceso Aprobación del Presupuesto

OBJETIVO	Establecer el proceso de aprobación del presupuesto		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Presenta informe final de la proforma presupuestaria.	Gerente Financiero
	3	Recibe informe de la proforma presupuestaria.	Gerencia General
	4	Presenta la proforma presupuestaria para el siguiente año fiscal.	Gerencia General
	5	Recibe el informe de la proforma presupuestaria.	Directorio
	6	Verifica que cumpla con los requerimientos de los cantones que conforman la Mancomunidad, así como de las normativas y leyes vigentes.	Directorio
	7	Aprueba internamente el informe.	Directorio
	8	Ordena que a través de las áreas correspondientes se proceda con su implementación.	Directorio
	9	Recibe presupuesto aprobado para su registro en el sistema contable.	Gerente Financiero
	10	Coordina la socialización de la información.	Asistente GF
	11	Realiza las acciones de envío de la documentación correspondiente.	Asistente GF
	12	Fin	
INDICADORES DE GESTIÓN	$Ef = \frac{\text{Nro.de proformas presupuestarias aprobadas}}{\text{Nro.de proformas presupuestarias planificadas}}$		
	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} TA}{\frac{RE}{CE} TE}$		
	$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$		

Fuente: Elaboración propia

Nota: Contiene las actividades del proceso

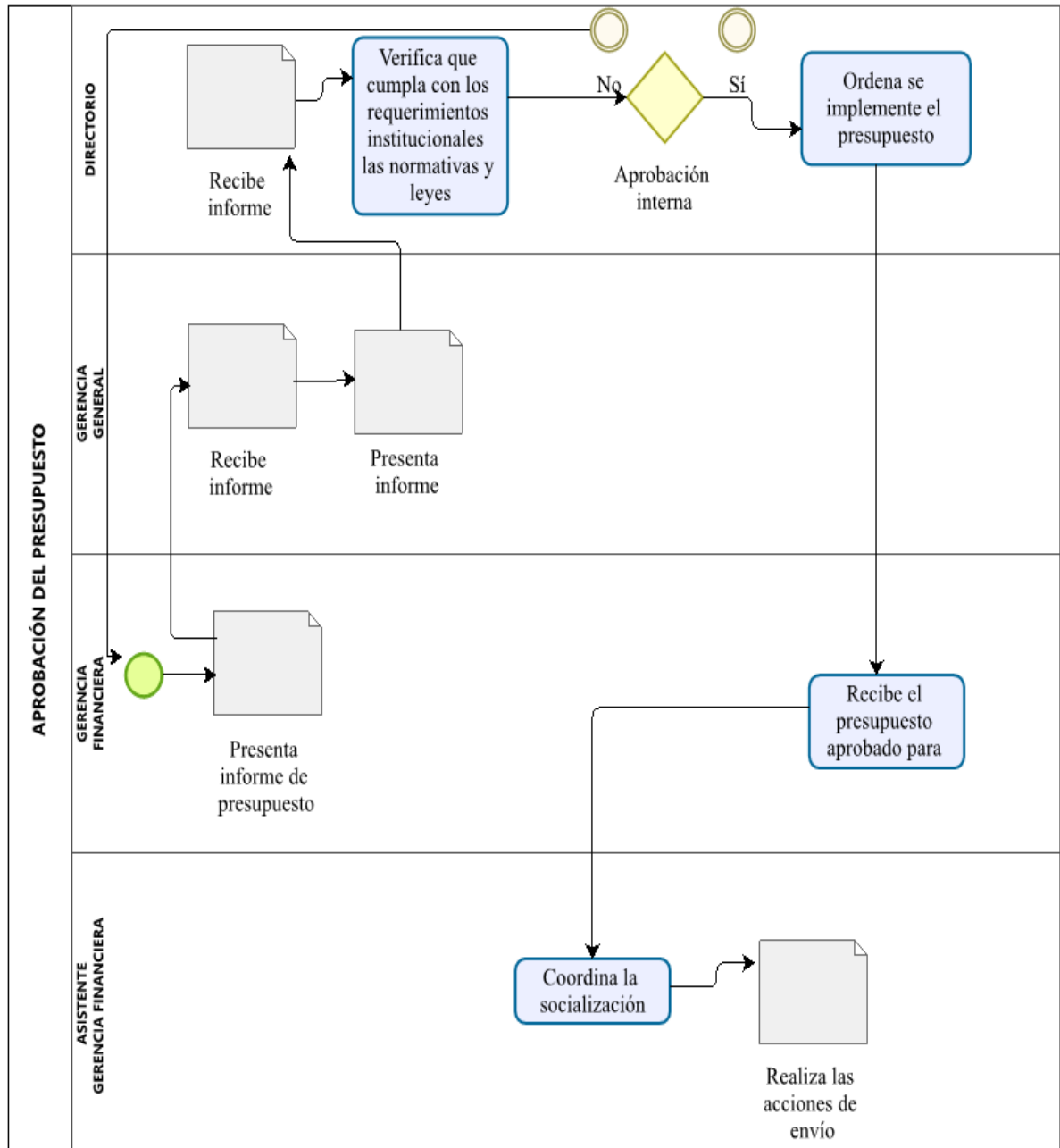


Figura 25: Aprobación del Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 33
 Matriz Proceso Control de la Ejecución del Presupuesto

OBJETIVO		Establecer el proceso de control de la ejecución del presupuesto	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Solicita reportes mensuales de cumplimiento presupuestario.	Gerencia General	
3	Recibe solicitud.	Gerencia Financiera	
4	Emite informe sobre la ejecución presupuestaria.	Analista presupuesto	
5	Valida la ejecución mensual de los ingresos.	Jefe de Tesorería	
6	Valida la ejecución mensual de los gastos.	Analista de Presupuesto	
7	Vialidad programación con lo ejecutado hasta la fecha.	Requirentes	
8	Revisa los gastos y los ingresos registrados.	Jefe de Contabilidad	
9	Presenta informe.	Dependencias	
10	Analiza el informe con los datos generados en los diferentes departamentos de la gerencia y presenta informe final.	Gerencia Financiera	
11	Analiza ejecución.	Gerencia General	
12	Toma decisiones	Gerencia General	
13	Fin	Gerencia General	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{Valor codificado}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota: Contiene las actividades del proceso

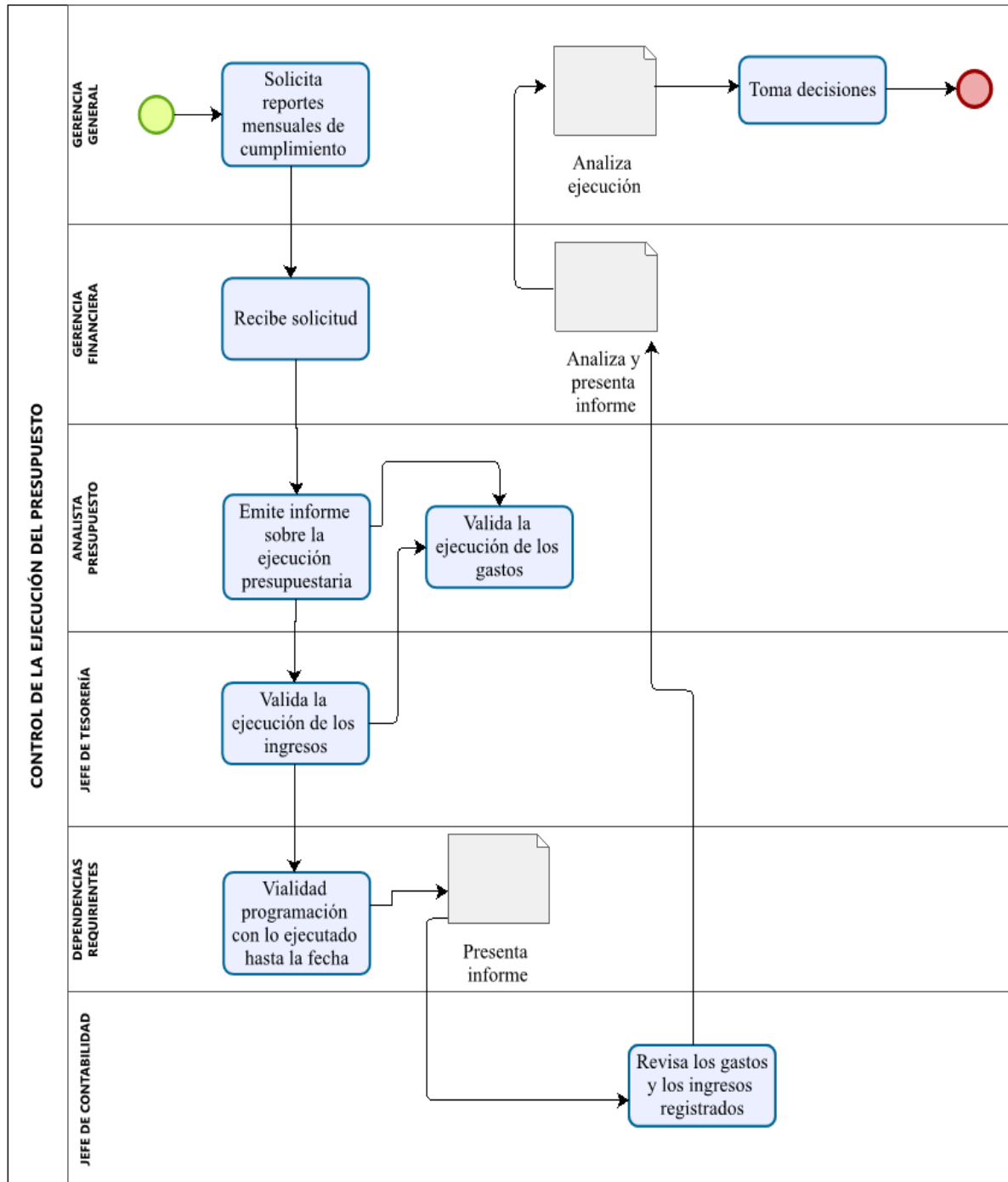


Figura 26: Control de la Ejecución del Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 34
Matriz Proceso de Evaluación y Liquidación del Presupuesto

OBJETIVO	Establecer el proceso de evaluación y liquidación del presupuesto		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Solicita informe para evaluación global	Directorio
	3	Recibe petición.	Gerente General
	4	Solicita realizar informe evaluación institucional.	Gerente Financiero
	5	Recibe petición.	Jefe de Presupuesto
	6	Solicita coordinación de informes.	Jefe de Presupuesto
	7	Analiza resultados de ejecución presupuestaria.	Analista de Presupuesto
	8	Analiza planes y programas.	Analista de Presupuesto
	9	Establece niveles de cumplimiento.	Analista de Presupuesto
	10	Coordina indicadores de gestión.	Jefe de Presupuesto
	11	Establece directrices.	Jefe de Presupuesto
	12	Evalúa bajo eficacia, eficiencia y efectividad	Jefe de Presupuesto
	13	Elabora y presentan informe evaluativo.	Jefe de Presupuesto
	14	Revisa el informe evaluativo y verifica el cumplimiento de los indicadores de gestión.	Gerente Financiero
	15	Aprueba.	Gerente General
	16	Presenta evaluación	Gerente General
	17	Recibe evaluación	Directorio
	18	Aprobación final	Directorio
	19	Al 31 de diciembre clausura del presupuesto	Jefe de Presupuesto
	20	Cierre contable anual	Jefe de Presupuesto
	21	Cifras de liquidación y respaldo financiero al 31 de enero.	Jefe de Presupuesto
	22	Recibe liquidaciones.	Jefe de Presupuesto
	23	Fin	
INDICADORES DE GESTIÓN	$Ef = \frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{Valor presupuestados}}$		
	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$		
	$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$		

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

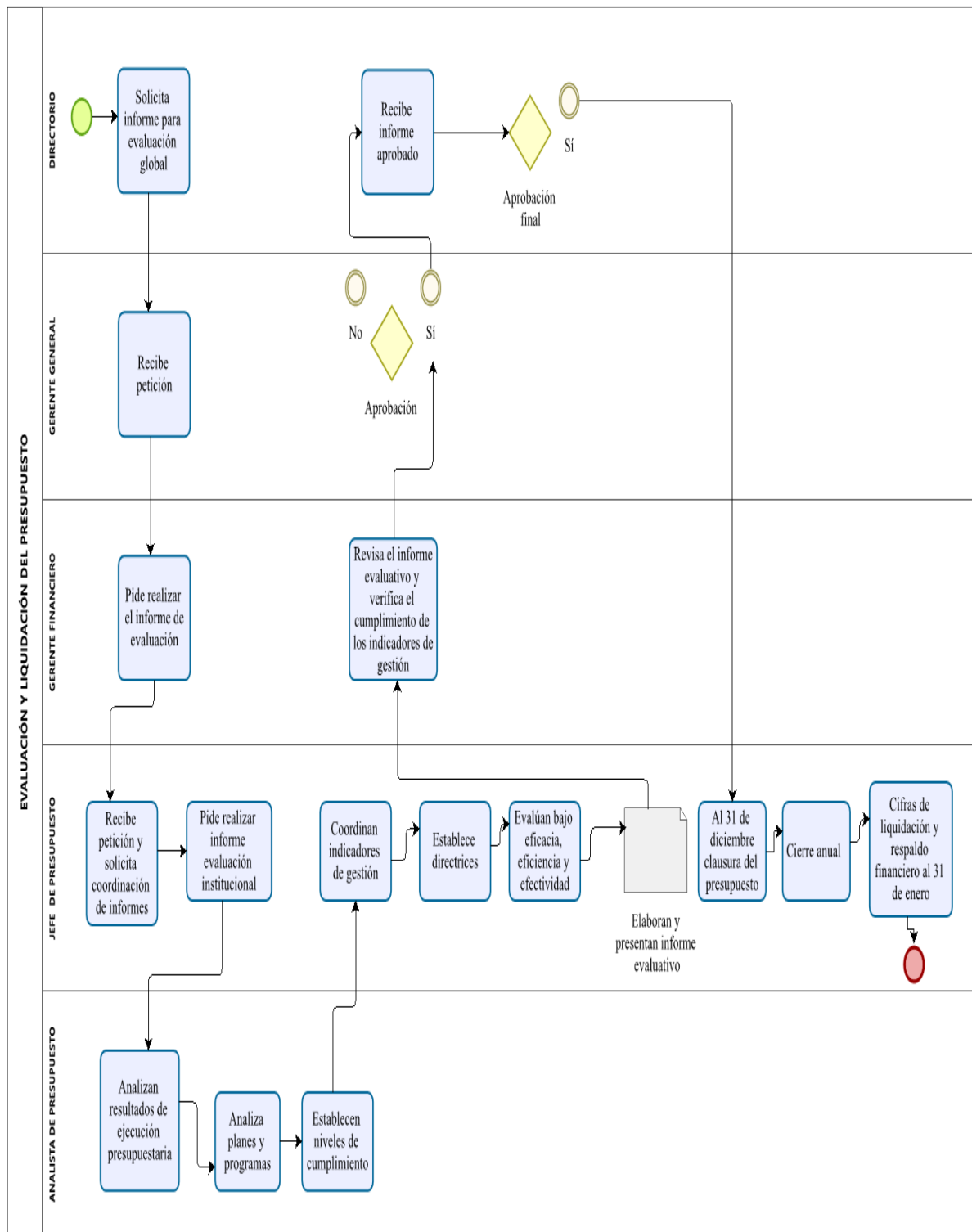


Figura 27: Evaluación y Liquidación del Presupuesto
Fuente: Elaboración propia
Nota. Contiene flujograma

Tabla 35

Matriz Proceso Elaboración Compromiso de Pago para Servicios o Bienes

OBJETIVO		
Establecer el proceso para la elaboración del compromiso de pago para servicios o bienes		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Envía la documentación habilitante para la solicitud del compromiso de pago.	Unidad Requirente
3	Recibe, revisa y remite la documentación habilitante.	Gerente Financiero
4	Recibe y realiza el control previo al compromiso verificando que la documentación esté completa y correcta.	Analista de Presupuesto
5	Registra el compromiso en el Sistema Olympo ERP	Analista de Presupuesto
6	Aprueba el compromiso en el Sistema Olympo ERP	Jefe de Presupuesto
7	Suscribe el compromiso.	Jefe de Presupuesto
8	Remite la documentación a la Gerencia Financiera	Jefe de Presupuesto
9	Envía la documentación al Departamento de Contabilidad si se trata de servicios y al Departamento de Activos Fijos para el ingreso a bodega si se trata de bienes	Gerente Financiero
10	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro. Compromisos Elaborados}{Nro. Compromisos Planificados}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

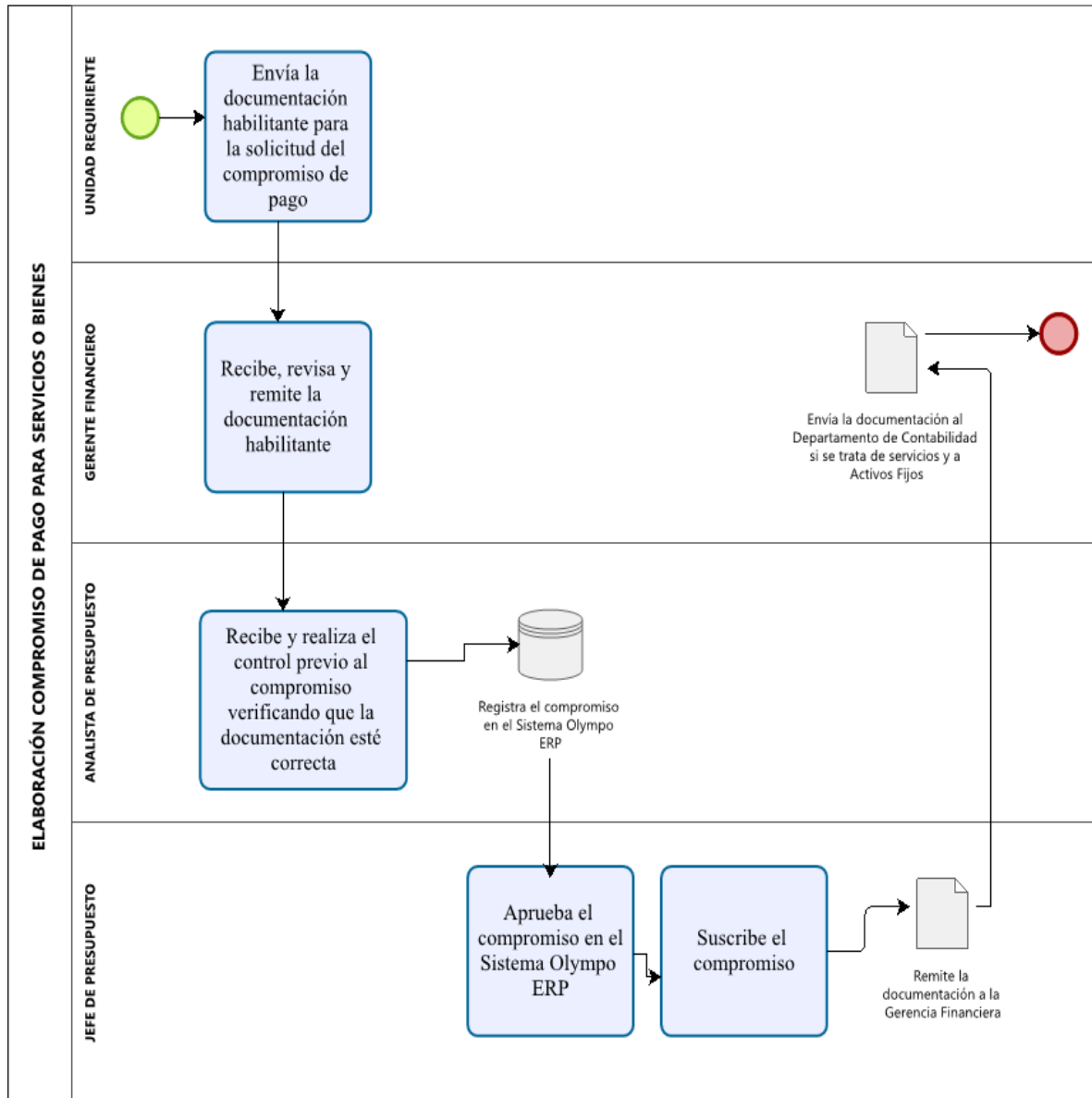


Figura 28: Elaboración Compromiso de Pago para Servicios o Bienes

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 36

Matriz Proceso Elaboración de Reformas al Presupuesto y al PAC

OBJETIVO		Establecer el proceso para realizar reformas al PAC	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Envía el informe técnico y la documentación habilitante para la solicitud de la reforma al presupuesto y al PAC.	Dirección de Planificación Procesos e Innovación	
3	Recibe, revisa, autoriza y remite la documentación habilitante.	Gerente Financiero	
4	Recibe y verifica que la documentación esté completa y correcta.	Analista de Presupuesto	
5	Registra la reforma en el Sistema Olympo ERP	Analista de Presupuesto	
6	Aprueba la reforma en el Sistema Olympo ERP	Jefe de Presupuesto	
7	Remite la documentación a la Gerencia Financiera	Jefe de Presupuesto	
8	Envía la documentación a la Dirección de Planificación Procesos e Innovación.	Gerente Financiero	
10	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro. Reformas Elaborados}{Nro. Reformas Planificados}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

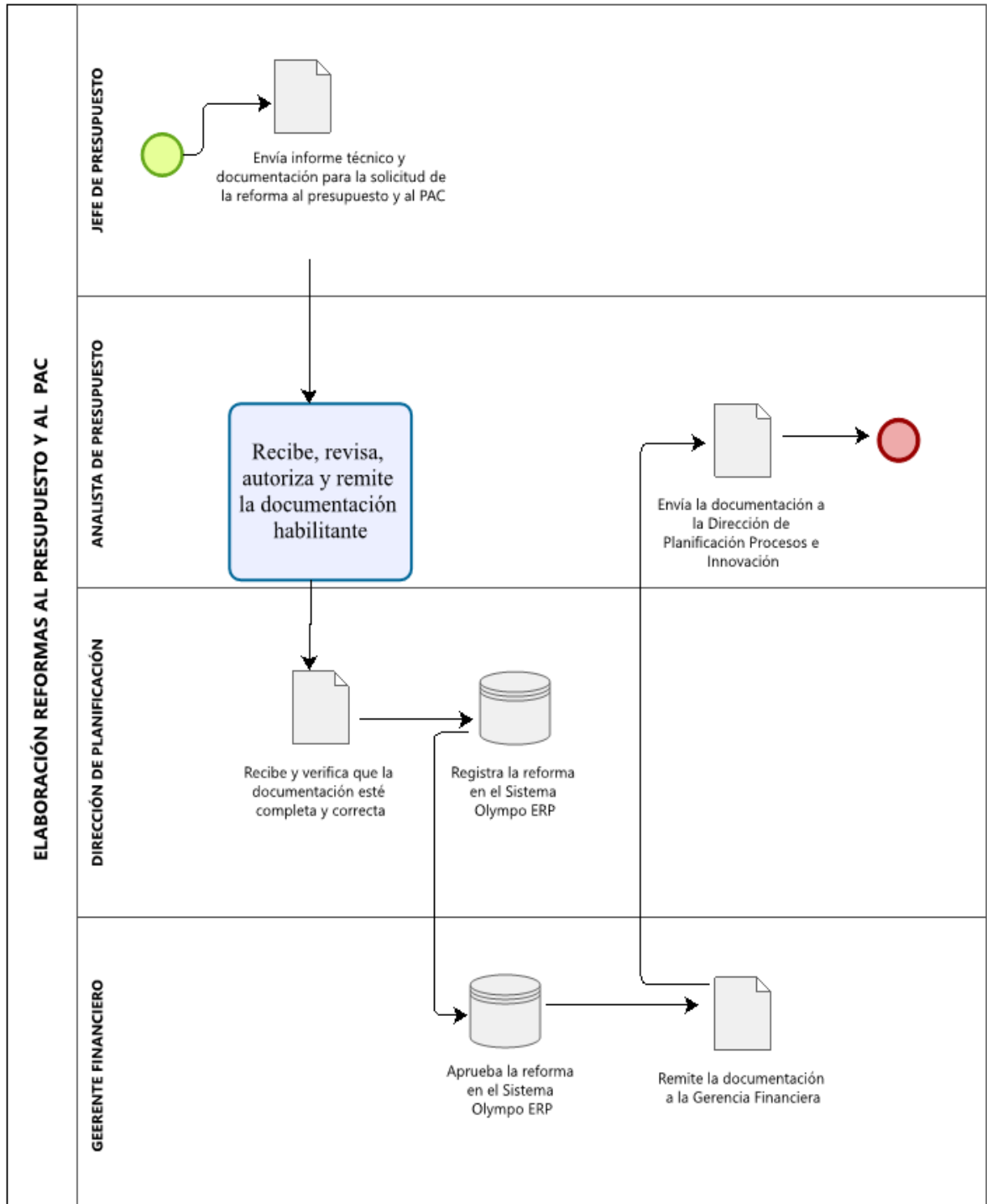


Figura 29: Elaboración de reformas al PAC

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Procesos Integrales del Departamento de Contabilidad

Tabla 37

Matriz Proceso Recepción de Documentación

OBJETIVO			Establecer el proceso de recepción de documentación		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE			
1	Inicio				
2	Entrega de documentación física y digital que será contabilizada como facturas, pagos, ingresos por infracciones, tarifarios, valores de terceros además de inventarios y demás documentos habilitantes.	Jefaturas Financieras y Unidades Requirentes.			
3	Autoriza el registro contable.	Gerente Financiero			
4	Entrega documentación contable.	Gerente Financiero			
5	Recibe y revisa que la documentación esté completa con la información correcta y precisa.	Jefe de Contabilidad			
6	Remite información contable	Jefe de Contabilidad			
7	Recibe la información contable	Analista de Contabilidad			
8	Predispone la clasificación de la información contable	Analista de Contabilidad			
17	Final				

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Procesos Registrados}}{\text{Nro.de Procesos Recibidos}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

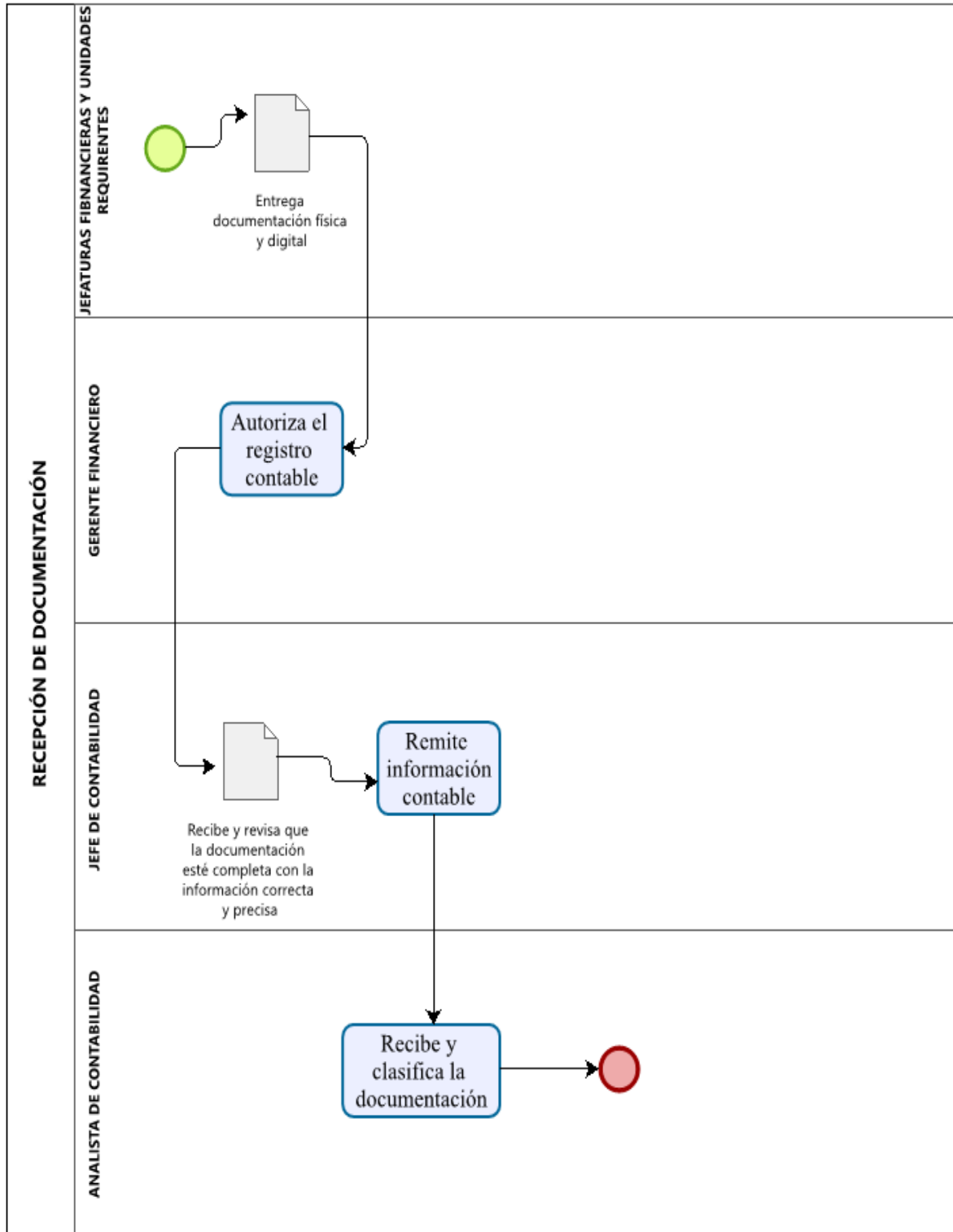


Figura 30: Recepción de Documentación

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 38
Matriz Proceso Control Previo al Devengado

OBJETIVO		
Establecer el proceso de control previo al devengado		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Clasifica la información contable de acuerdo a su procedencia y destino.	Analista de Contabilidad
3	Verifica la confiabilidad de la información contable en cuanto a transparencia y consistencia.	Analista de Contabilidad
4	Separa documentos que no cumplan con los requisitos para el registro contable.	Analista de Contabilidad
5	Analiza procedencia de los documentos.	Analista de Contabilidad
6	Valida la información.	Analista de Contabilidad
7	Remite información contable clasificada y verificada	Analista de Contabilidad
8	Recibe la información que será registrada contablemente	Asistente de Contabilidad
9	Solicita autorización para registrar en el sistema	Asistente de Contabilidad
10	Autoriza registro	Jefe de Contabilidad
11	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Procesos Registrados}}{\text{Nro.de Procesos Recibidos}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

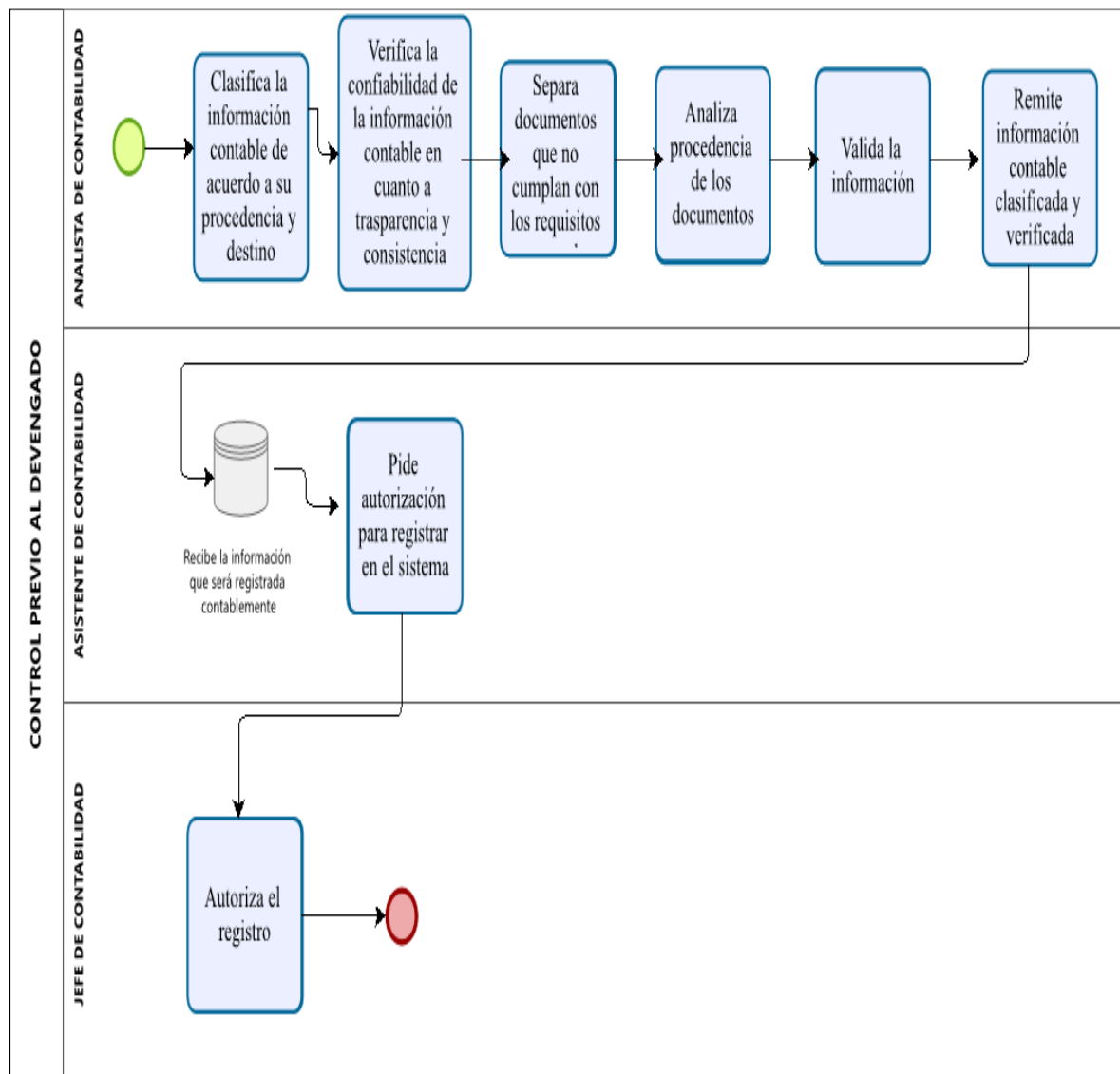


Figura 31: Control Previo al Devengado
Fuente: Elaboración propia
Nota. Contiene flujograma

Tabla 39

Matriz Proceso para el Registro de Ingresos por Infracciones de Tránsito y Tarifario

OBJETIVO		
Establecer el proceso para el registro de ingresos por Infracciones de Tránsito y Tarifario.		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Recibe autorización para el registro contable.	Jefe de Contabilidad
3	Verifica que la documentación este completa, correcta y con la información requerida para el registro de ingresos tanto de infracciones de tránsito como de tarifario.	Analista de Contabilidad
4	Inicia actividad de registro contable basado en el catálogo de cuentas correspondiente a los ingresos.	Asistente
5	Realiza la Mayorización agrupando en las diferentes cuentas la información contable.	Asistente
6	Efectúa saldos y flujos previo a los reportes financieros.	Asistente
7	Controla que el proceso esté llevado correctamente revisando los datos contables con la información recibida.	Analista de Contabilidad.
8	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro. de Informes de Ingresos Registrados}}{\text{Nro. de Informes de Ingresos Recibidos}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} TA}{\frac{RE}{CE} TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

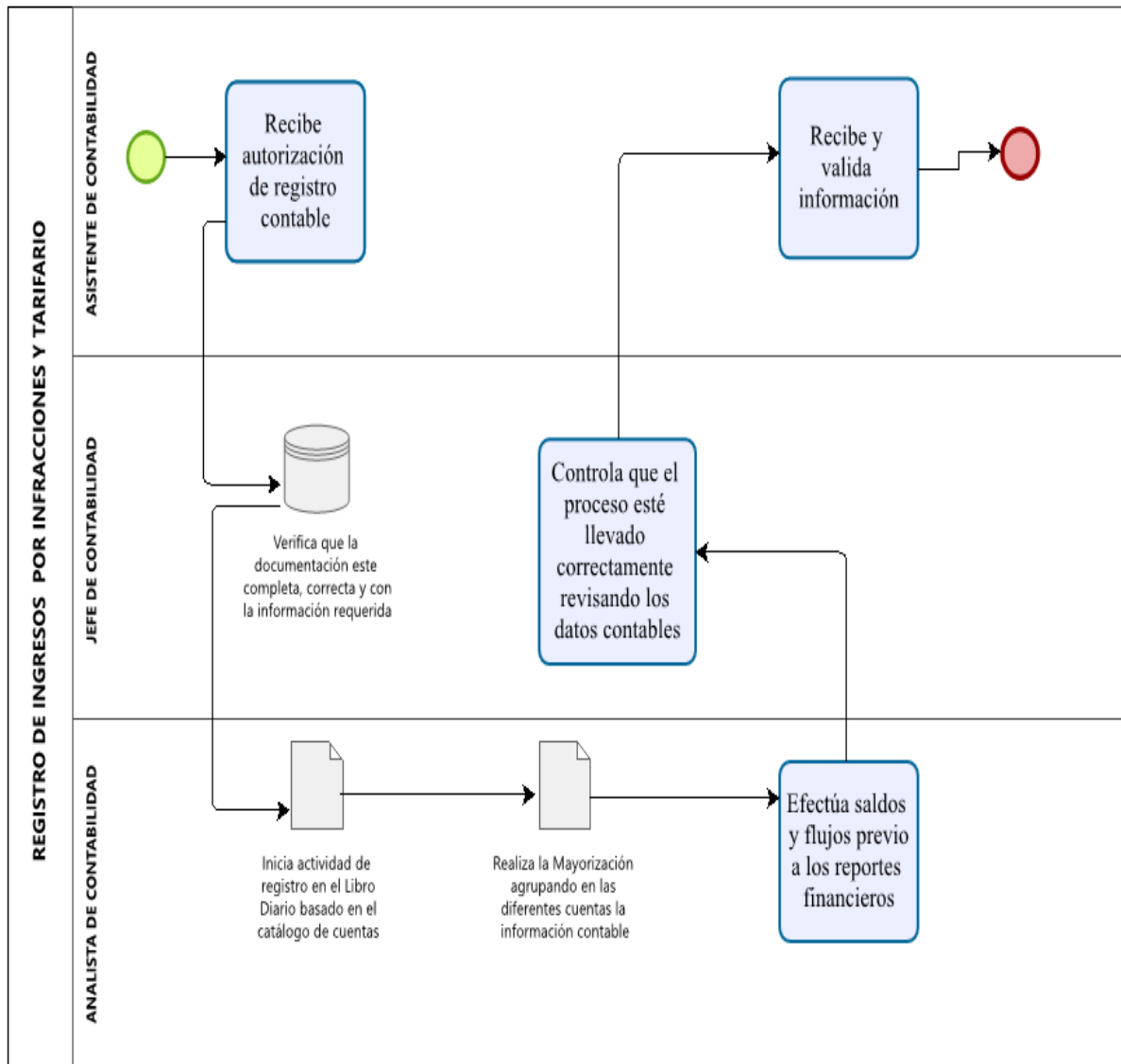


Figura 32: Registro de Ingresos por Infracciones y Tarifario

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 40

Matriz Proceso Registro de la Cuenta por Cobrar por Infracciones de Tránsito

OBJETIVO	Establecer el proceso de registro de la cuenta por cobrar		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Autoriza y entrega el informe con toda la documentación habilitante del ingreso de citaciones para el registro contable	Gerente Financiero
	3	Recibe, analiza y valida el informe	Jefe de Contabilidad
	4	Entrega el informe de ingresos de citaciones validado para el registro contable.	Jefe de Contabilidad
	5	Recibe y registra los ingresos por citaciones en el sistema contable Olympo ERP.	Analista de Contabilidad
	6	Verifica que el ingreso se haya realizado de acuerdo al informe respectivo.	Analista de Contabilidad
	7	Determina el valor de la cuenta por cobrar y emite la respectiva acta de conciliación.	Analista de Contabilidad
	8	Entrega el acta de conciliación de la cuenta por cobrar.	Analista de Contabilidad
	9	Recibe, revisa y valida que la información del acta de conciliación este acorde con el registro contable.	Jefe de Contabilidad
	10	Entrega el acta de conciliación de la cuenta por cobrar validada con el sistema Olympo ERP.	Jefe de Contabilidad
	11	Recibe y verifica que la información del acta de conciliación esté acorde con la información registrada en el Sistema Axis Cloud.	Jefe de Tesorería
	12	Si la información está acorde con lo reflejado tanto en el Sistema Olympo ERP como en el Sistema Axis Cloud, se firma el acta de conciliación.	Jefe de Tesorería y Jefe de Contabilidad
	13	Si la información no se encuentra conciliada se devuelve para realizar los ajustes correspondientes.	Jefe de Tesorería
	14	Recibe y realiza los ajustes.	Jefe de Contabilidad
	15	Entrega el acta con los ajustes realizados.	Jefe de Contabilidad
	16	Recibe y verifica el acta con los ajustes respectivos.	Jefe de Tesorería
	17	Firma del acta de conciliación.	Jefe de Tesorería y Contabilidad
	18	Archiva la documentación del registro.	Jefe de Contabilidad
	19	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Actas Emitidas}}{\text{Nro.de Actas Palnificadas}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

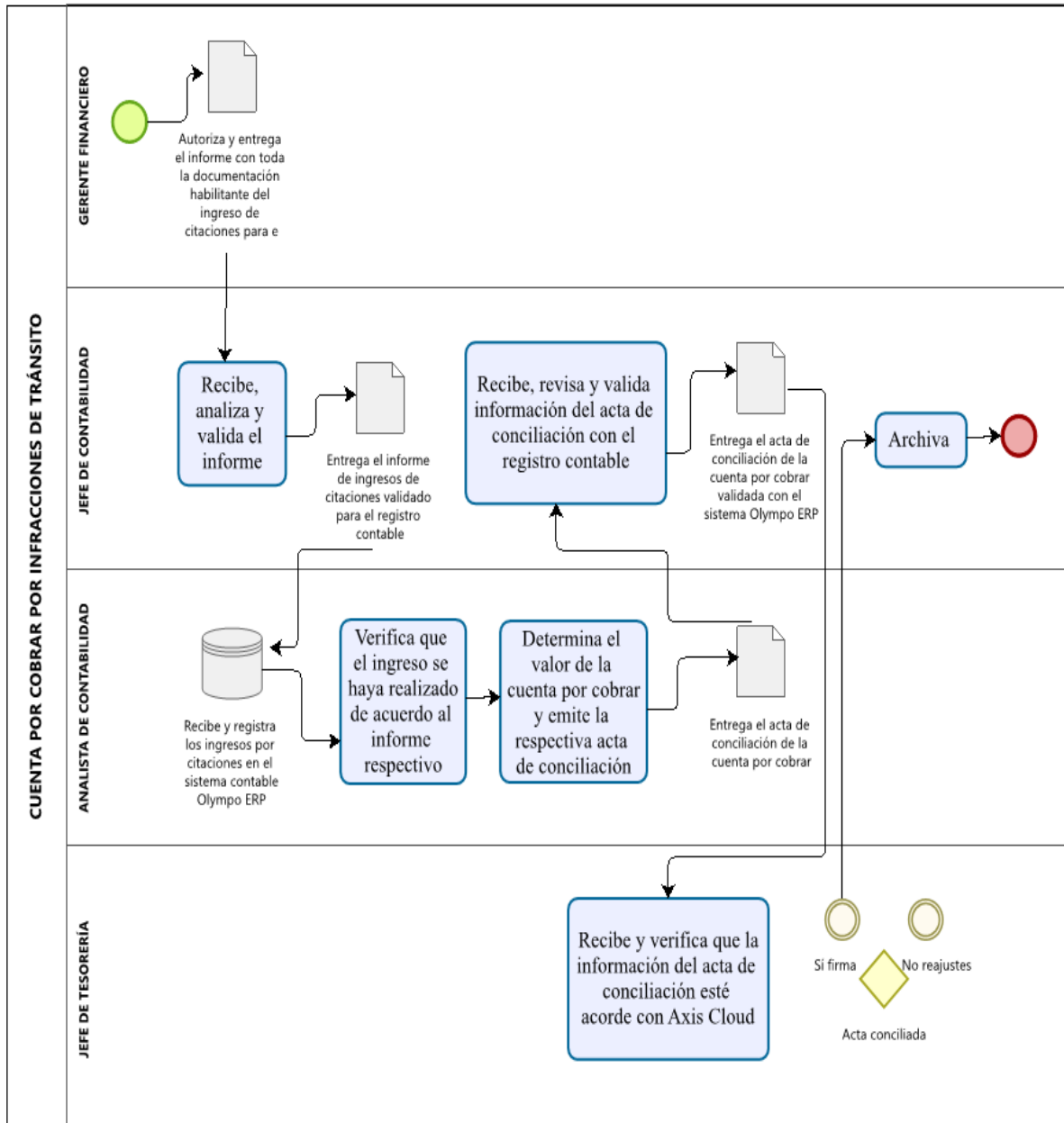


Figura 33: Registro de la Cuentas por Cobrar Infracciones de Tránsito

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 41

Matriz Proceso Registro de Pagos de Bienes y Servicios

OBJETIVO		
Establecer el proceso de registro de pagos de bienes y servicios		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Remite la documentación de solicitud de pago.	Gerente Financiero
3	Recibe la documentación y realiza el control previo al compromiso.	Jefe de Presupuesto
4	Emite el compromiso.	Jefe de Presupuesto
5	Envía la documentación para el registro del devengado.	Jefe de Presupuesto
6	Recibe, realiza el control previo al devengado y entrega la documentación,	Jefe de Contabilidad
7	Recibe y verifica los documentos habilitantes como facturas, contratos vigentes, garantías, informes de satisfacción, actas de entrega recepción, certificaciones presupuestaria y económica, compromiso y registra el pago. Si no cumple los requisitos se devuelve el expediente.	Analista de Contabilidad
8	Emite el comprobante de pago, así como la respectiva retención.	Analista de Contabilidad
9	Entrega el comprobante de pago.	Analista de Contabilidad
10	Recibe y verifica que los montos a pagar y los valores retenidos sean los correctos.	Jefe de Contabilidad
11	Envía el comprobante de pago.	Jefe de Contabilidad
12	Recibe comprobantes de pago.	Jefe de Tesorería
13	Realiza el control previo al pago y emite memorando de autorización de pago.	Jefe de Tesorería
14	Recibe el memorando y autoriza el pago de acuerdo a la programación del flujo de caja.	Gerente Financiero
15	Recibe la autorización y registra la transferencia en el Banco Central.	Jefe de Tesorería
16	Autoriza y confirma la transferencia en el BCE.	Gerente General
17	Genera el archivo del valor acreditado y adjunta al comprobante de pago.	Jefe de Tesorería
18	Entrega el comprobante de pago con toda la documentación habilitante.	Jefe de Tesorería
19	Recibe y archiva el comprobante de pago.	Jefe de Contabilidad

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Pagos Registrados}}{\text{Nro.de Pagos Recibidos}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

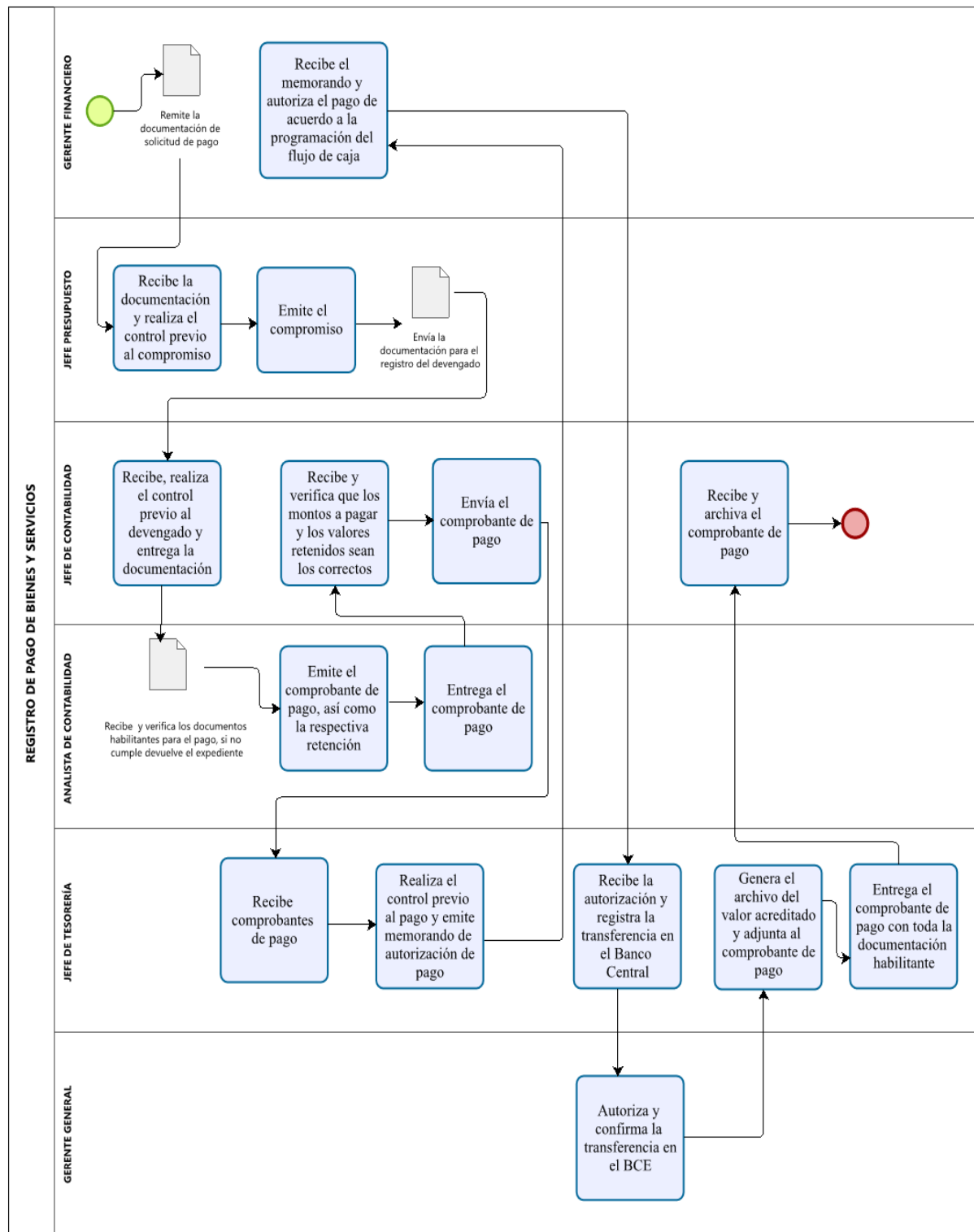


Figura 34: Registro de Pagos de Bienes y Servicios

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 42
Matriz Proceso Elaboración y Presentación de Estados Financieros

OBJETIVO	Establecer el proceso de elaboración y presentación de estados financieros		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Registra saldos y flujos.	Asistente de Contabilidad
	3	Ordena y clasifica reportes financieros.	Asistente de Contabilidad
	4	Genera el Balance de Comprobación.	Asistente de Contabilidad
	5	Genera el Estado de Resultados.	Asistente de Contabilidad
	6	Genera el Estado Situación financiera.	Asistente de Contabilidad
	7	Genera el Estados de Flujo de Efectivo.	Asistente de Contabilidad
	8	Genera Auxiliares presupuestarios.	Asistente de Contabilidad
	9	Analiza los estados financieros.	Analista de Contabilidad
	10	Remite un borrador de los estados financieros.	Analista de Contabilidad
	11	Recibe el borrador de los estados financieros.	Jefe de Contabilidad
	12	Efectúa un análisis.	Jefe de Contabilidad
	13	Emite observaciones.	Jefe de Contabilidad
	14	Corrige lo observado por el jefe de contabilidad.	Analista de Contabilidad
	15	Presenta informe de estados financieros.	Analista de Contabilidad
	16	Recibe, suscribe los estados financieros finales y elabora las notas aclaratorias.	Jefe de Contabilidad
	17	Suscribe y toma decisiones a partir de informes de los estados financieros.	Gerente Financiero
	18	Recibe informes y toman decisiones.	Gerencia General y Directorio
	19	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro. de Estados Financieros Elaborados}}{\text{Nro. de Estados Financieros Planificados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

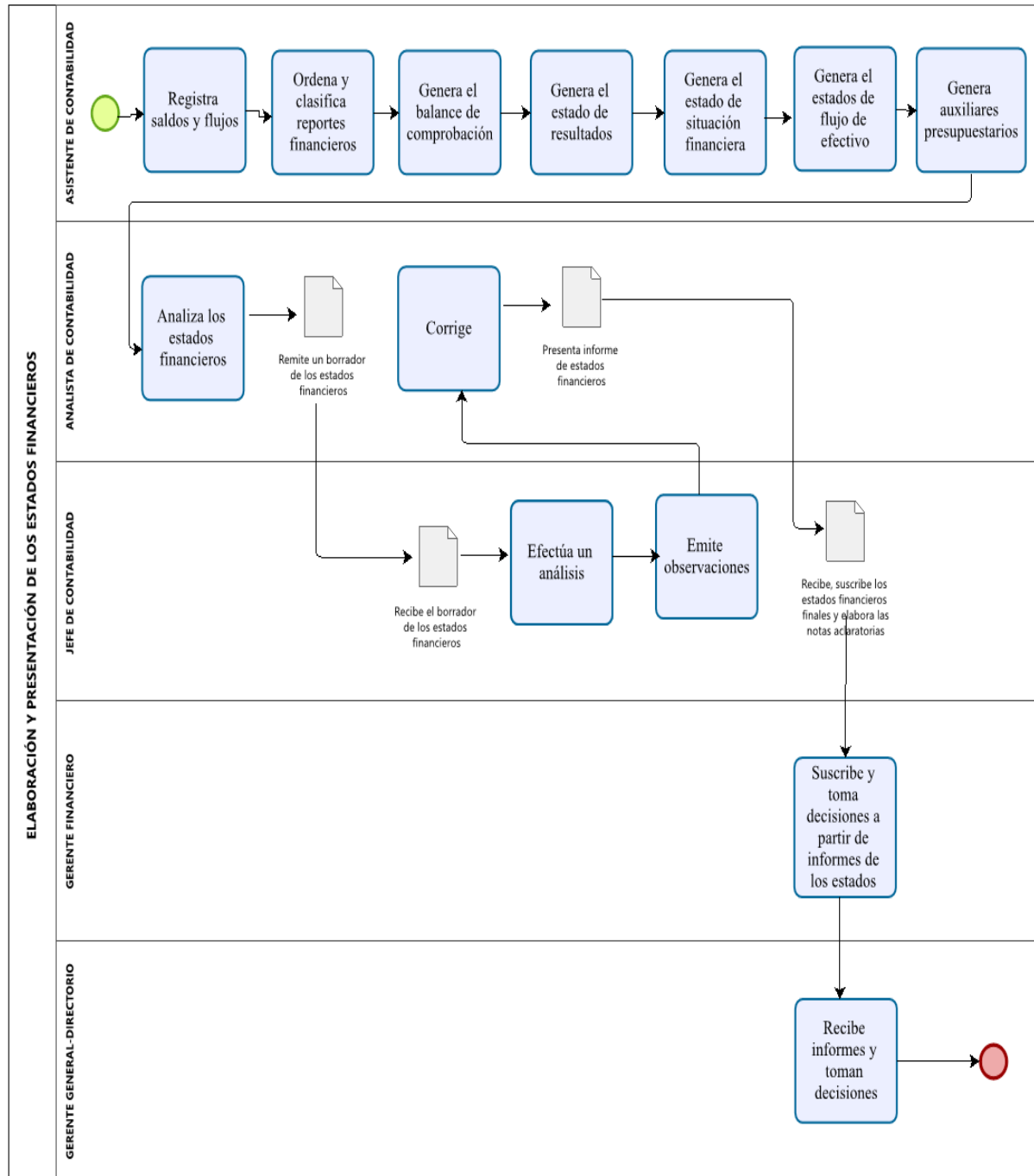


Figura 35: Elaboración y Presentación de Estados Financieros

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 43
Matriz Proceso de Conciliación Bancaria de Ingresos

OBJETIVO	Establecer el proceso de conciliación bancaria		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Solicita estados de cuenta a las diferentes Instituciones Bancarias encargadas de la recaudación de dineros.	Jefe de Tesorería
	3	Entrega estados de cuenta.	Instituciones Bancarias
	4	Recibe y entrega los estados de cuenta.	Jefe de Tesorería
	5	Recibe los estados de cuenta y coteja los ingresos registrados con los movimientos reflejados en los estados de cuenta.	Analista de Tesorería
	6	Determina los valores transferidos al BCE y los depósitos que se quedan en tránsito.	Analista de Tesorería
	7	Emite y entrega la documentación de la conciliación.	Analista de Tesorería
	8	Recibe y verifica que la conciliación sea correcta y realiza los registros en el sistema.	Jefe de Tesorería
	9	Emite, firma y entrega el informe de conciliación de ingresos.	Jefe de Tesorería
	10	Recibe, revisa, firma y entrega informe de conciliación de ingresos.	Gerente Financiero
	11	Recibe informe de conciliación de ingresos.	Jefe de Contabilidad
	12	Solicita estado de cuenta del BCE.	Jefe de Contabilidad
	13	Entrega Estado de cuenta del BCE.	Jefe de Tesorería
	14	Recibe y entrega el Estado de Cuenta del Banco Central.	Jefe de Contabilidad
	15	Recibe el estado de cuenta del BCE y coteja los gastos registrados en el sistema contable con los movimientos reflejados en el estado de cuenta.	Analista de Contabilidad
	16	Determina posibles diferencias.	Analista de Contabilidad
	17	Emite y entrega documentación de la conciliación	Analista de Contabilidad
	18	Verifica que la conciliación sea correcta y realiza los registros contables.	Jefe de Contabilidad
	19	Emite, firma y entrega el informe final de conciliación	Jefe de Contabilidad
	20	Recibe y revisa el informe final de conciliación Si existe alguna observación devuelve el informe, caso contrario se archiva	Gerente Financiero
	21	Recibe el informe con las observaciones	Jefe de Contabilidad
	22	Considera las observaciones y emite, suscribe y entrega un nuevo informe	Jefe de Contabilidad
	23	Recibe, revisa y archiva nuevo informe de conciliación	Gerente Financiero
	24	Final.	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Valor de los Ingresos Conciliaciones}}{\text{Valor de los Ingresos Registrados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

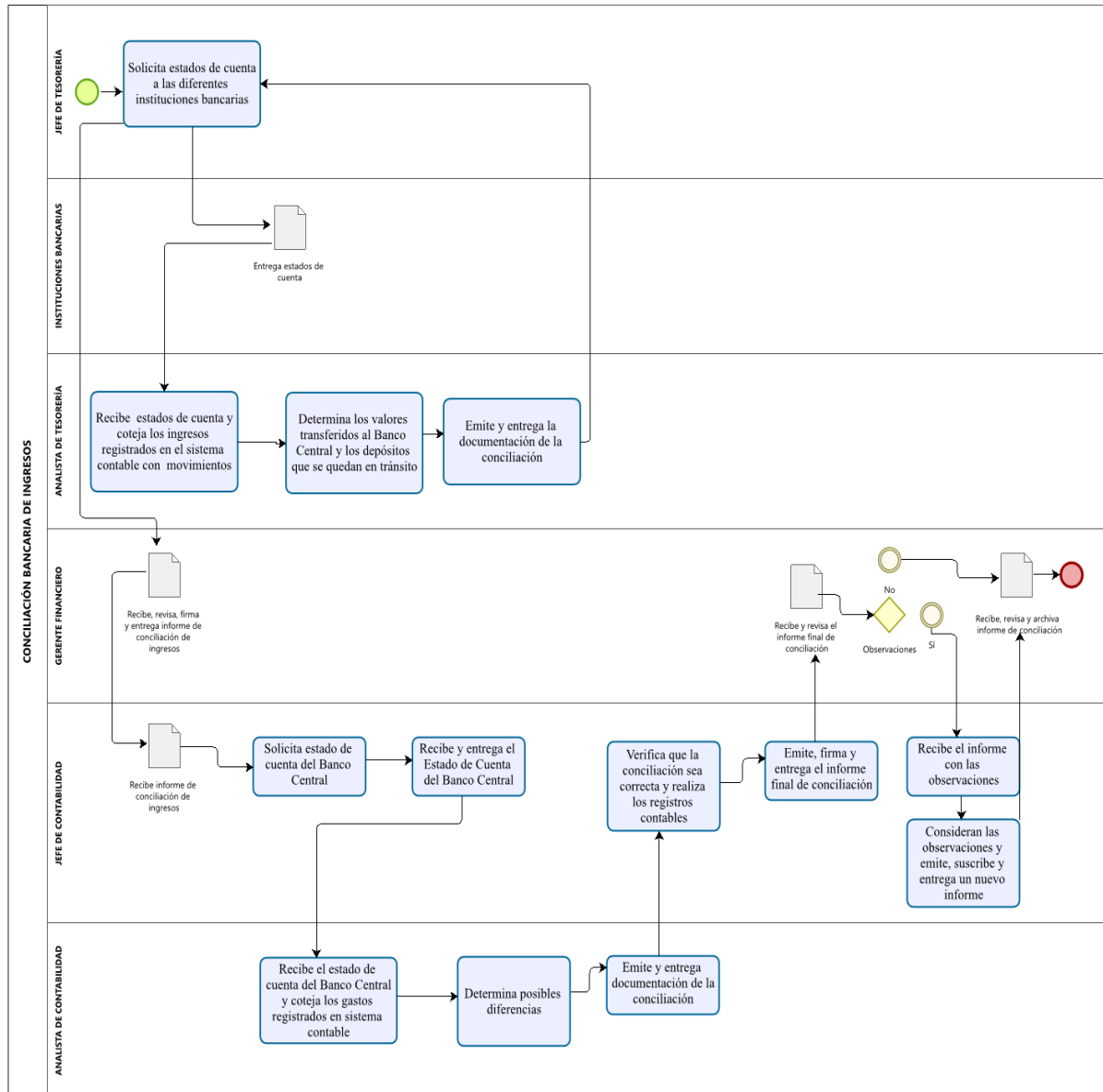


Figura 36: Conciliación Bancaria de Ingresos

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 44
Matriz Proceso de Pago de Nómina

OBJETIVO		Establecer el proceso para realizar el pago de nómina	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Envía la documentación habilitante para solicitar el pago de nómina una vez que se ha emitido el compromiso.	Jefe de Presupuesto	
3	Recibe, revisa, y verifica que la documentación sea la requerida, este completa y correcta.	Analista de Contabilidad	
4	Valida la información respecto de pagos al IESS, préstamos hipotecarios, quirografarios, extensión conyugal, descuentos, ingresos y salidas de personal.	Analista de Contabilidad	
5	Registra el devengado y emite el comprobante de pago.	Analista de Contabilidad	
6	Suscribe y remite el comprobante de pago con toda la documentación habilitante.	Jefe de Contabilidad	
7	Recibe documentación para procesar el pago	Jefe de Tesorería	
8	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro.de Pagos de Nómina Ejecutados}{Nro.de Pagos de Nómina Planificados}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

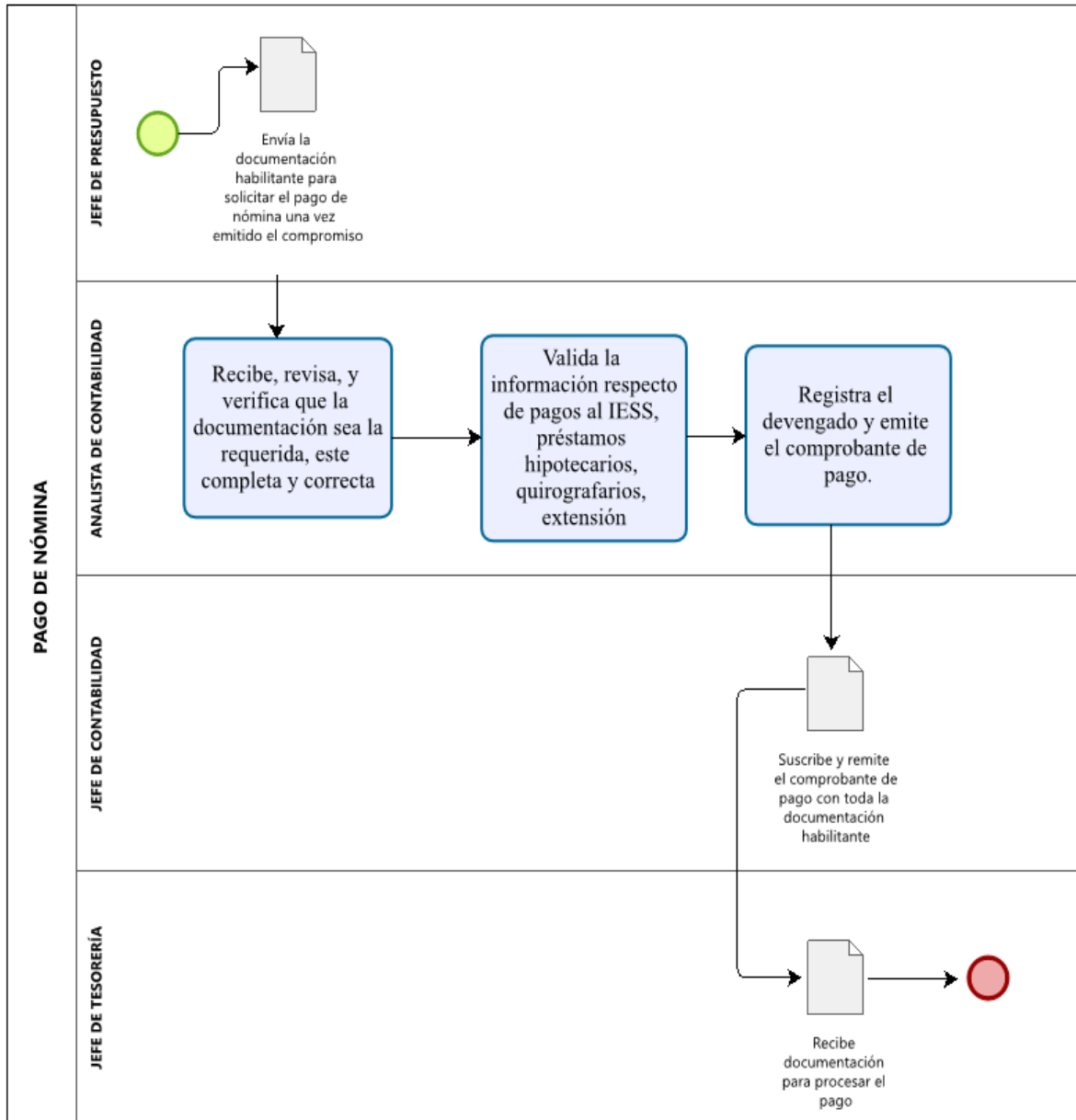


Figura 37: Pago de Nómina
Fuente: Elaboración propia
Nota. Contiene flujograma

Tabla 45
Matriz Proceso Conciliación de Inventarios

OBJETIVO		Establecer el proceso para realizar el registro contable y conciliación de las cuentas de existencias de bienes de uso, consumo corriente y de inversión.	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Envía el informe sobre los movimientos de bodega respecto, adjunto egresos de bodega de los inventarios de consumo interno, bienes de larga duración y bienes sujetos de control.	Gerente Administrativo	
3	Recibe, revisa, y remite la documentación habilitante.	Gerente Financiero	
4	Recibe y verifica que la documentación esté completa y correcta.	Analista de Contabilidad	
5	Concilia los saldos de inventarios detallados en el informe enviado por la Gerencia Administrativa con los registros contables.	Analista de Contabilidad	
6	Registra los ajustes contables de conciliación.	Analista de Contabilidad	
7	Emite el informe de conciliación de inventarios.	Jefe de Contabilidad	
8	Remite la documentación a la Gerencia Financiera	Jefe de Contabilidad	
9	Envía la documentación al Gerencia Administrativa	Gerente Financiero	
10	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro.de Conciliaciones Ejecutadas}{Nro.de Conciliaciones Planificadas}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

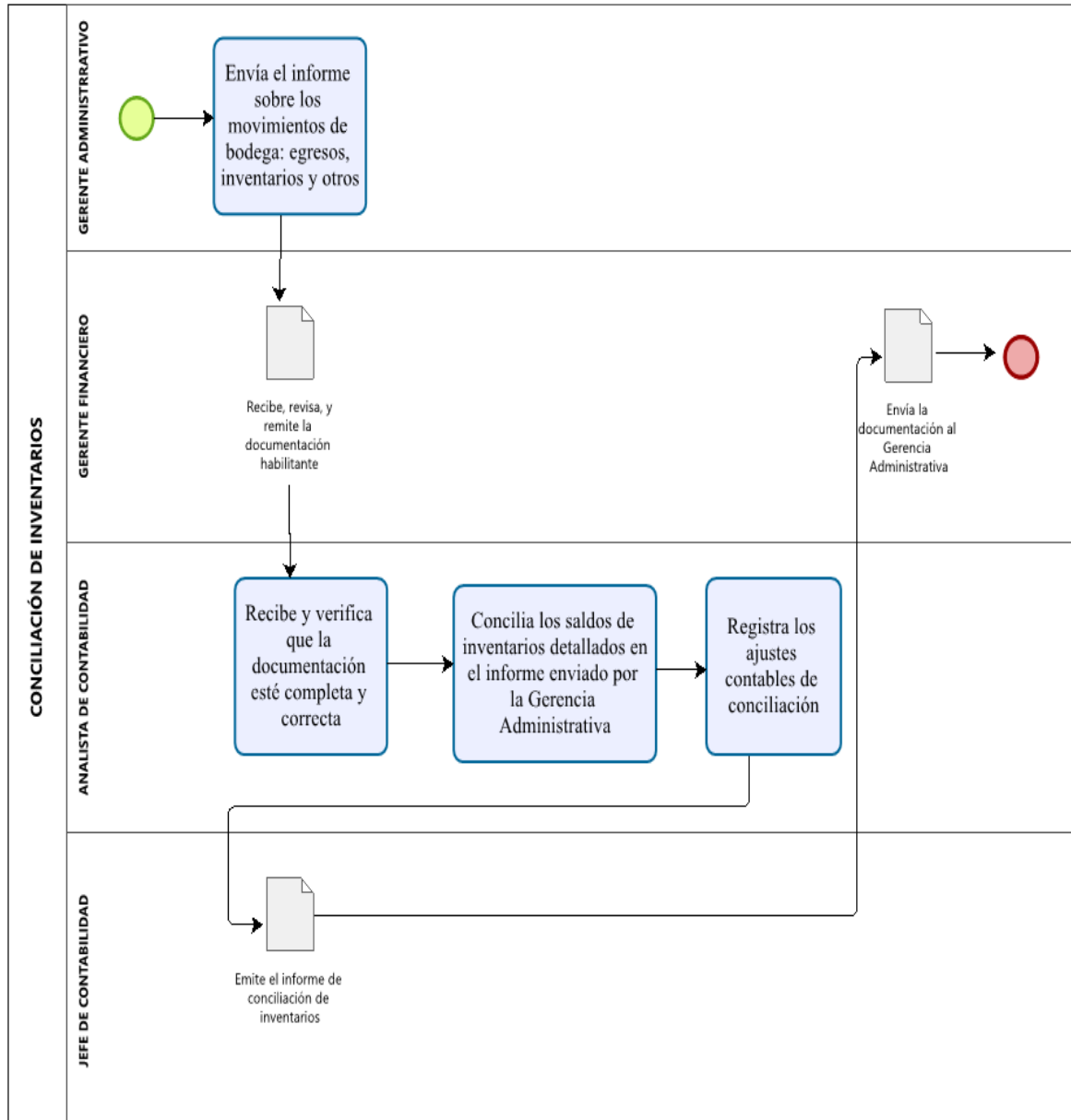


Figura 38: Conciliación de Inventarios

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Procesos Integrales del Departamento de Tesorería

Tabla 46

Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación-Infracciones

OBJETIVO	Establecer el proceso de recaudación de ingresos-determinación-infracciones		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Emite infracciones.	ACT
	3	Registra infracciones en el sistema AXIS CLOUD.	ACT
	4	Paga la infracción.	Infractor
	5	Recibe el pago.	Institución recaudadora
	6	Registra en el sistema automático AXIS CLOUD.	Proveedor del sistema
	7	Genera reportes del sistema AXIS CLOUD.	Analista
	8	Realiza la conciliación bancaria.	Analista y Asistente
	9	Determina la cuenta por cobrar.	Analista
	10	Emite informe para registro contable.	Jefe tesorería
	11	Firma informe y remite.	Jefe tesorería
	12	Recibe y autoriza el informe.	Gerencia Financiera
	13	Autoriza el registro contable.	Gerencia Financiera
	14	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Valor de Ingresos Recaudados}}{\text{Valor de Ingresos Presupuestados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

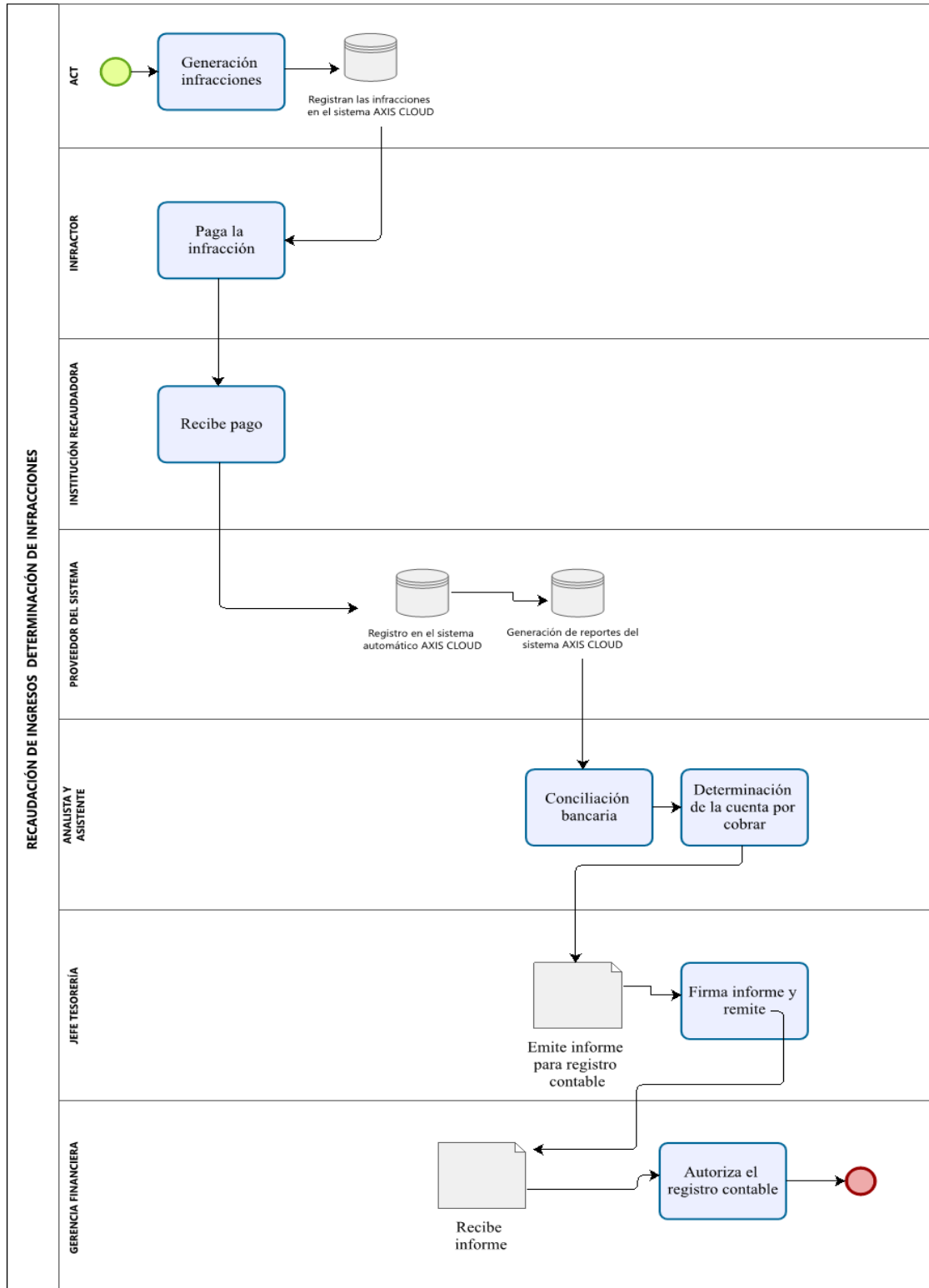


Figura 39: Recaudación de Ingresos-Determinación-Infracciones

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujoograma

Tabla 47

Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación-Tarifario

OBJETIVO		Establecer el proceso de recaudación de ingresos-determinación-tarifario
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Solicita trámite.	Usuario
3	En ventanilla o página de la empresa.	Usuario
4	Informa el valor del producto o servicio solicitado y número de cuenta bancaria para depósito.	Ventanilla-asistente
5	Recibe la información.	Usuario
6	Realiza el correspondiente pago.	Usuario
7	Recibe el pago.	Institución bancaria
8	Emite comprobante de pago.	Institución bancaria
9	Recibe comprobante y en la ventanilla de MOVIDELNOR solicita emisión de factura sistema Olympo ERP; en caso de la página factura automática sistema AXIS CLOUD.	Usuario
10	Cierre de caja al final del día.	Ventanilla-asistente
11	Remite informe del cierre de caja.	Ventanilla-asistente
12	Recibe y analiza el informe.	Jefe tesorería
13	Envía informe.	Jefe tesorería
14	Recibe y analiza que la información esté correcta.	Analista
15	Genera reportes de las facturas registradas a través del sistema AXIS CLOUD.	Analista
16	Efectúa la conciliación bancaria.	Analista
17	Recibe, analiza y suscribe el informe.	Jefe tesorería
18	Autoriza informe para registro contable.	Gerencia Financiera
19	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Valor de Ingresos Recaudados}}{\text{Valor de Ingresos Presupuestados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

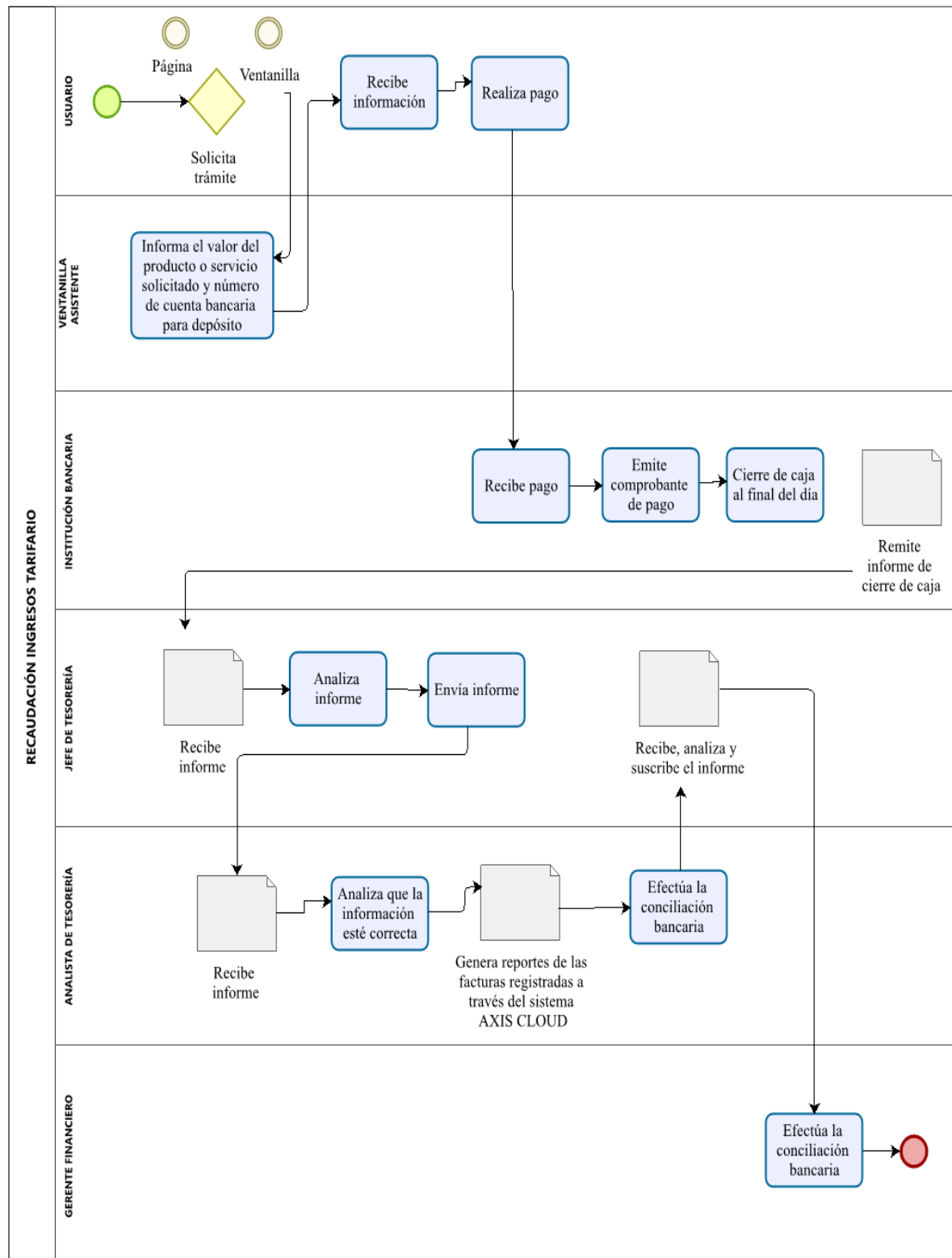


Figura 40: Recaudación de Ingresos-Determinación-Tarifario

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 48

Matriz Proceso Recaudación de Ingresos-Determinación Valores de Terceros

OBJETIVO		Establecer el proceso de recaudación de ingresos-determinación de valores de terceros
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Genera reportes sistema AXIS CLOUD	Asistente de Tesorería
3	Verifica, analiza y concilia los ingresos recaudados con el estado de cuenta	Asistente de Tesorería
4	Clasifica la información de acuerdo al beneficiario del recaudo: 15 cantones, gobiernos provinciales y aliados estratégicos	Asistente de Tesorería
5	Realiza reportes de cada beneficiario	Asistente de Tesorería
6	Remite informe	Asistente de Tesorería
7	Recibe, analiza y suscribe informe	Jefe Tesorería
8	Recibe y autoriza el informe para registro contable	Gerencia Financiera
9	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Transacciones Registradas}}{\text{Nro.de Transacciones Recibidas}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

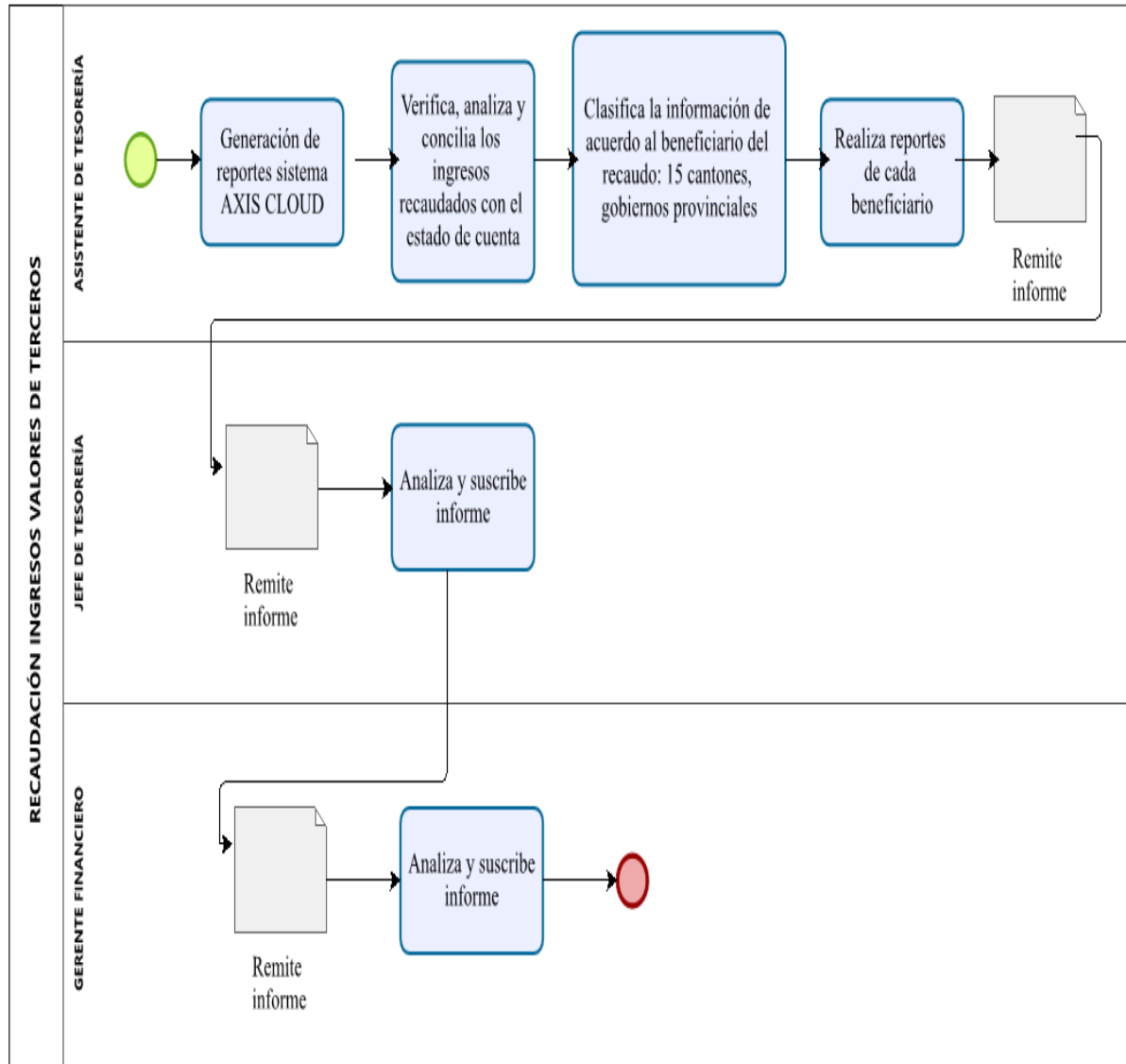


Figura 41: Recaudación de Ingresos-Determinación Valores de Terceros

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 49
Matriz Proceso Conciliación Bancaria

OBJETIVO		Establecer el proceso de conciliación bancaria	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Genera reportes en el sistema AXIS CLOUD y Olympto ERP.	Analista de Tesorería	
3	Valida y concilia la recaudación por infracciones, tarifario y de terceros con estados de cuenta.	Analista de Tesorería	
4	Verifica que los valores recibidos a través de los diferentes canales de recaudación sean transferidos al Banco Central.	Analista de Tesorería	
5	Determina valores que no se han efectivizado y los que se han quedado en tránsito.	Analista de Tesorería	
6	Emite informe.	Analista de Tesorería	
7	Recibe, analiza y registra la conciliación en el sistema Olympto ERP.	Jefe de tesorería	
8	Recibe el informe.	Gerencia Financiera	
9	Final		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de Conciliaciones Efectuadas}}{\text{Nro.de Conciliaciones Planificadas}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} TA}{\frac{RE}{CE} TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

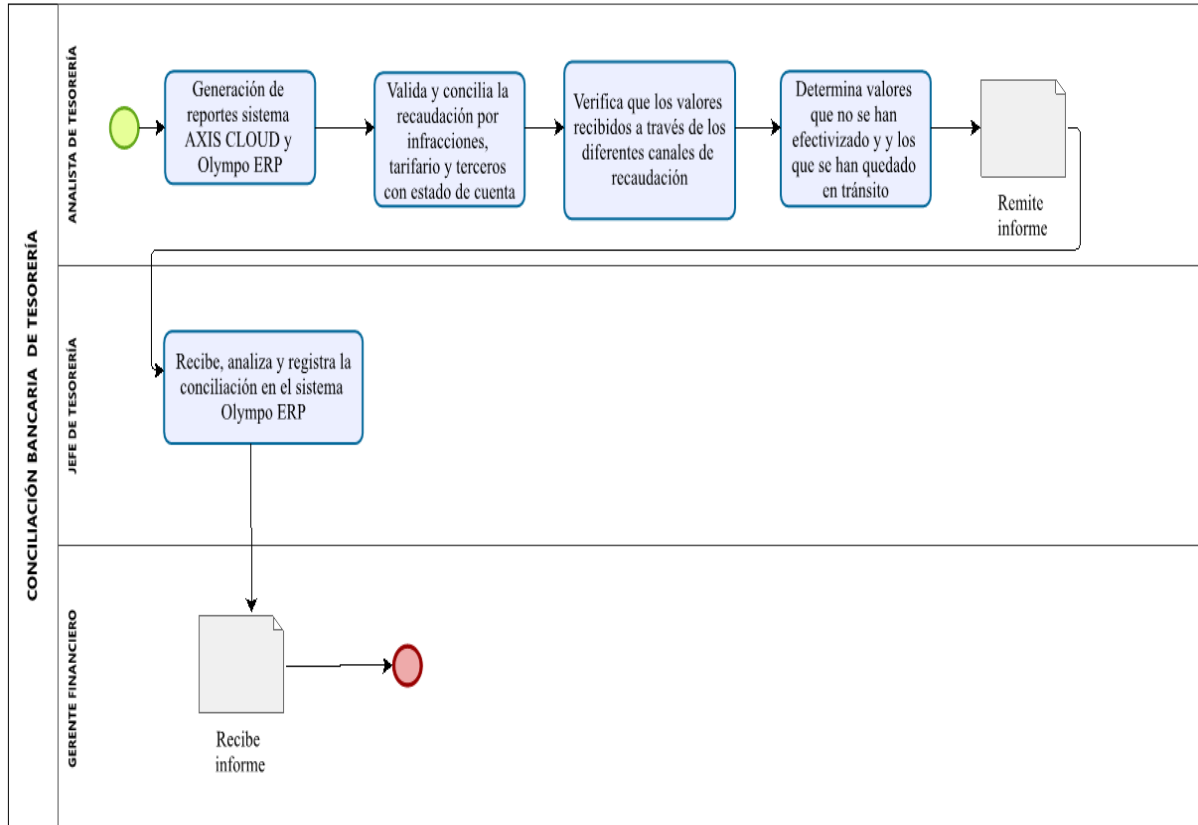


Figura 42: Conciliación Bancaria

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 50
Matriz Proceso Control Previo al Pago

OBJETIVO		Establecer el proceso de control previo y pago al beneficiario	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio.		
2	Solicita la transferencia de valores de terceros.	Jefe Tesorería	
3	Recepta solicitudes de pago de proveedores y terceros	Jefe Contabilidad	
4	Emite comprobantes de pago.	Jefe Contabilidad	
5	Recibe comprobantes de pago.	Jefe Tesorería	
6	Verifica que el trámite cuente con toda la documentación habilitante respecto a compromiso, certificaciones presupuestaria y económica, que el pago esté dentro de la programación de caja, que los documentos sean auténticos y que esté contemplado dentro del PAC y POA	Jefe Tesorería	
7	Solita autorización para continuar con el pago	Jefe Tesorería	
8	Autoriza en función de la prioridad y el flujo de caja	Gerente Financiero	
9	Registra el pago en la plataforma del Banco Central del Ecuador	Jefe Tesorería	
10	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro. de Pagos Acreditados}}{\text{Nro. de Pagos Registrados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

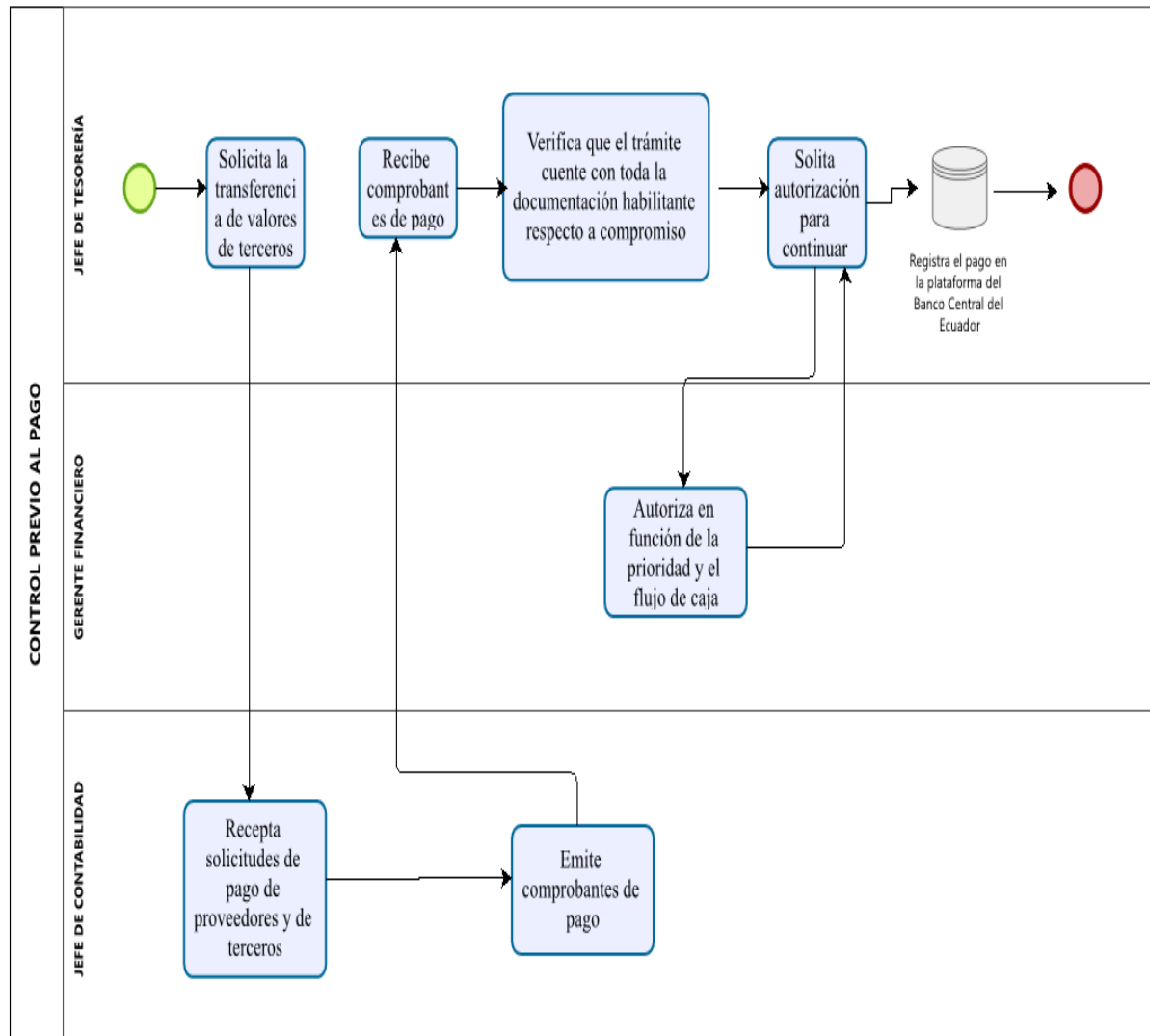


Figura 43: Control Previo al Pago

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 51
 Matriz Proceso Programación Flujo de Caja

OBJETIVO	Establecer el proceso de programación de flujo de caja	
	Nro. ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio
	2	Genera reportes históricos de recaudación del efectivo. Jefe Tesorería
	3	Proyecta los flujos de entrada de forma mensual. Jefe Tesorería
	4	Programa los gastos en función de la disponibilidad de efectivo y de requerimientos. Jefe Tesorería
	5	Elabora informe. Jefe Tesorería
	6	Presenta informe. Jefe Tesorería
	7	Revisa y autoriza la programación de flujo de caja. Gerencia Financiera
	8	Evalúa el proceso. Gerencia Financiera
	9	Fin

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro.de informes de Flujo de caja elaborados}}{\text{Nro.de informes de Flujo de caja planificados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

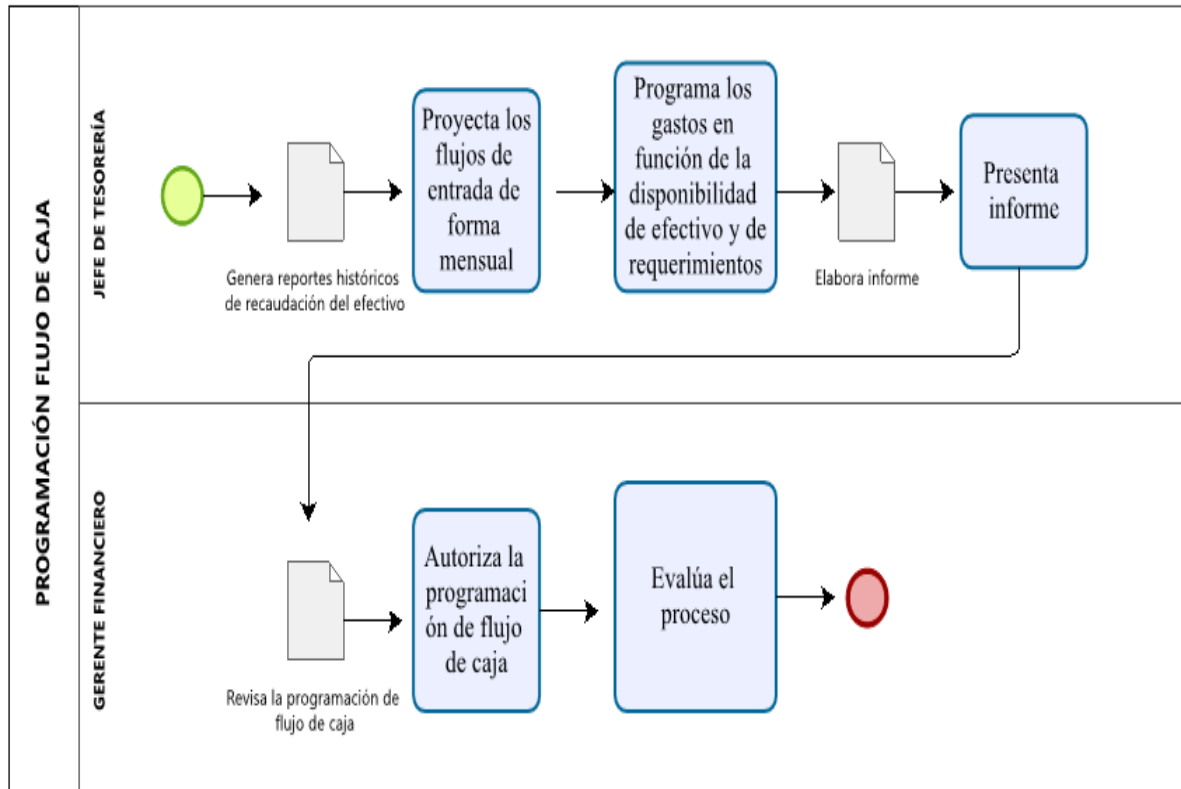


Figura 44: Programación Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 52
Matriz Proceso de Custodio y Control de Garantías

OBJETIVO		Establecer el proceso para custodio y control de las garantías que aseguran el cumplimiento de los contratos celebrados por la Institución.	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Envía el comprobante de pago con toda la documentación habilitante.	Jefe de Contabilidad	
3	Recibe, revisa, y verifica que la documentación sea la requerida, este completa y correcta, identificando si el proceso requiere de entrega de garantía.	Analista de Tesorería	
4	Revisa que la garantía cumpla con lo establecido en la norma legal vigente y saca una copia de este documento.	Analista de Tesorería	
5	Coloca la copia en el expediente de pago y la original archiva en la carpeta destinada para el manejo de garantías.	Analista de Tesorería	
6	Elabora el memorando donde solicita el registro contable de la garantía indicando monto asegurado, valor de la garantía, vigencia y entidad que emite el documento.	Analista de Tesorería	
7	Remite la solicitud del registro contable.	Jefe de Tesorería	
8	Elabora una matriz con la información de todas las garantías que reposan en Tesorería.	Jefe de Tesorería	
9	Informa de la etapa de vencimiento de las garantías al administrador de contrato.	Jefe de Tesorería	
10	Determina si se renueva o no la garantía.	Administrador de Contrato	
11	Si se renueva envía la garantía con la nueva vigencia	Administrador de Contrato	
12	Si no se renueva emite memorando solicitando la baja del registro contable.	Jefe de Tesorería	
13	Firma acta de conciliación de garantías.	Jefe de Tesorería y Jefe de Contabilidad	
14	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro.Garantías registradas contablemente}{Nro.Garantías recibidas}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA}}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

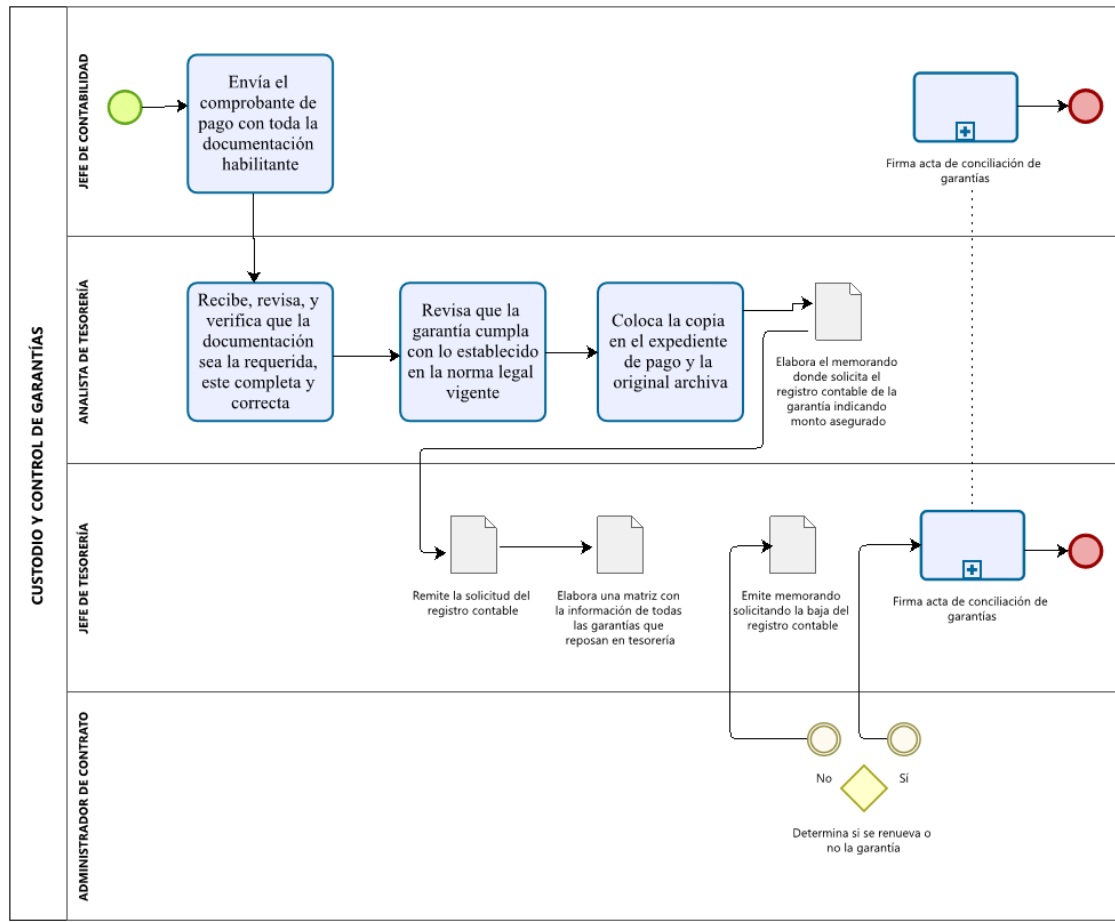


Figura 45: Proceso de Custodio y Control de Garantías

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 53
Matriz Proceso de Arqueos de Citaciones

OBJETIVO		Establecer el proceso para realizar el arqueo de citaciones.
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Elabora cronograma de visitas a los distritos norte, sur y centro donde se receptan e ingresan las citaciones.	Jefe de Tesorería
3	Aprueba el cronograma	Gerente Financiero
4	Visita a los diferentes distritos de acuerdo al cronograma aprobado.	Analista de Tesorería
5	Realiza la revisión y verificación de la numeración de las boletas de citaciones en los diferentes libretines que manejan los Agentes Civiles de Tránsito de cada distrito, en presencia tanto del Agente como del Técnico encargado del ingreso de citaciones en el Sistema Axis Cloud.	Analista de Tesorería
6	Elabora el acta con la información obtenida.	Analista de Tesorería
7	Suscribe el acta.	Analista de Tesorería, Agente Civil de Tránsito y Técnico de Citaciones.
8	Elabora el informe con los resultados obtenidos luego de realizar el arqueo de citaciones.	Analista de Tesorería
9	Revisa, verifica y suscribe el informe.	Jefe de Tesorería
10	Aprueba el informe.	Gerente Financiero
11	Remite el informe a la Gerencia de Operaciones de Tránsito para que se tomen las acciones pertinentes.	Gerente Financiero
12	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro. Arqueos realizados}{Nro. Arqueos planificados}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

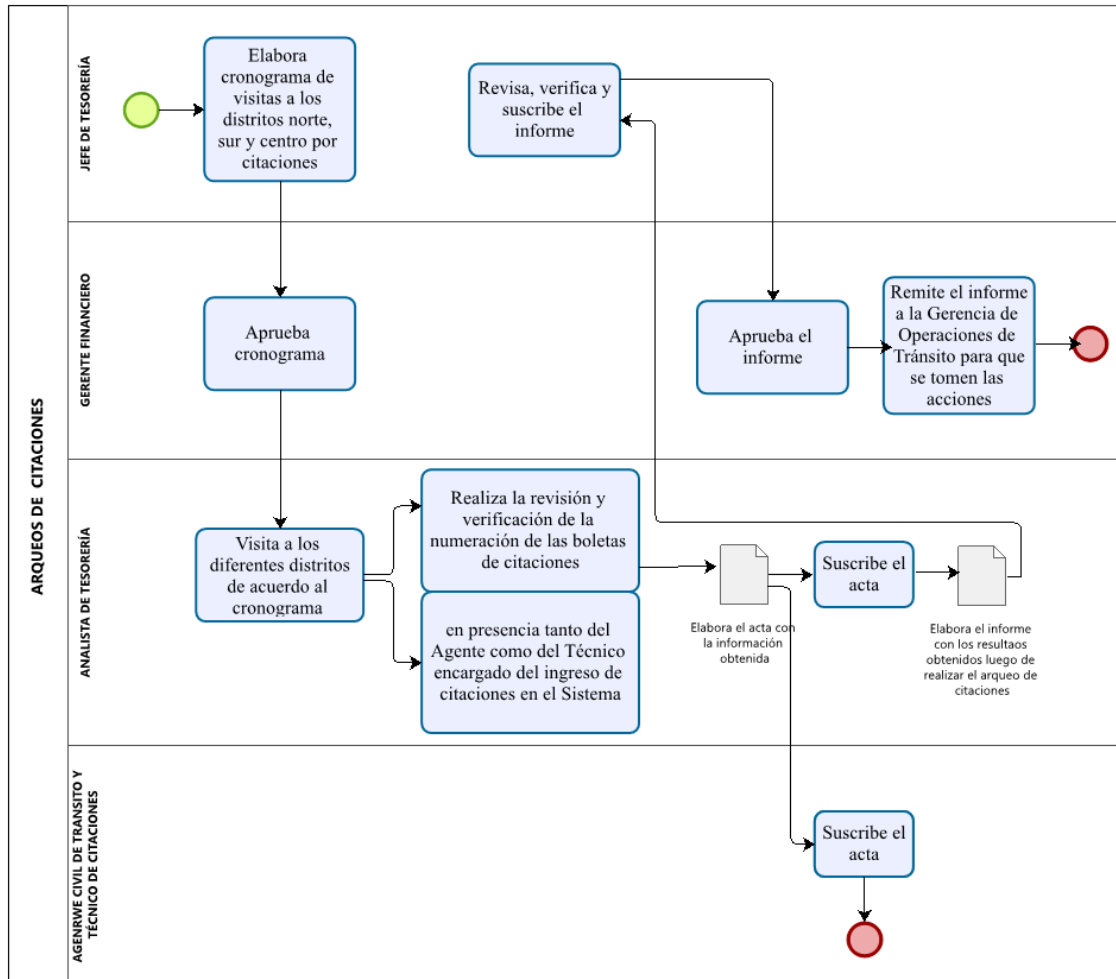


Figura 46: Arqueos de Citaciones

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 54
 Matriz Proceso de Devoluciones de Dinero

OBJETIVO		Establecer el proceso para realizar devoluciones de dinero solicitadas por los usuarios.
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Entrega del expediente con los requisitos para la solicitud de devolución de dineros.	Usuario
3	Ingreso de la documentación.	Ventanilla
4	Recibe, revisa y sumilla la documentación.	Gerente Financiero
5	Verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos, que sea completa y correcta.	Analista de Tesorería
6	Emite informe sobre la factibilidad de la devolución o no del dinero solicitado por el usuario.	Analista de Tesorería
7	Revisa y suscribe el informe	Jefe de Tesorería
8	Aprueba el informe, si es factible la devolución se remite la documentación al Departamento de Contabilidad para el registro del crédito en el Sistema Olympo ERP y posterior devolución de valores; si no es factible se pone en conocimiento del peticionario y se archiva el expediente.	Gerente Financiero
9	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN	$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro. Solicitudes ejecutadas}{Nro. Solicitudes recibidas}$
	$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$
	$Efec = \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$

Fuente: Elaboración propia
 Nota. Contiene las actividades del proceso

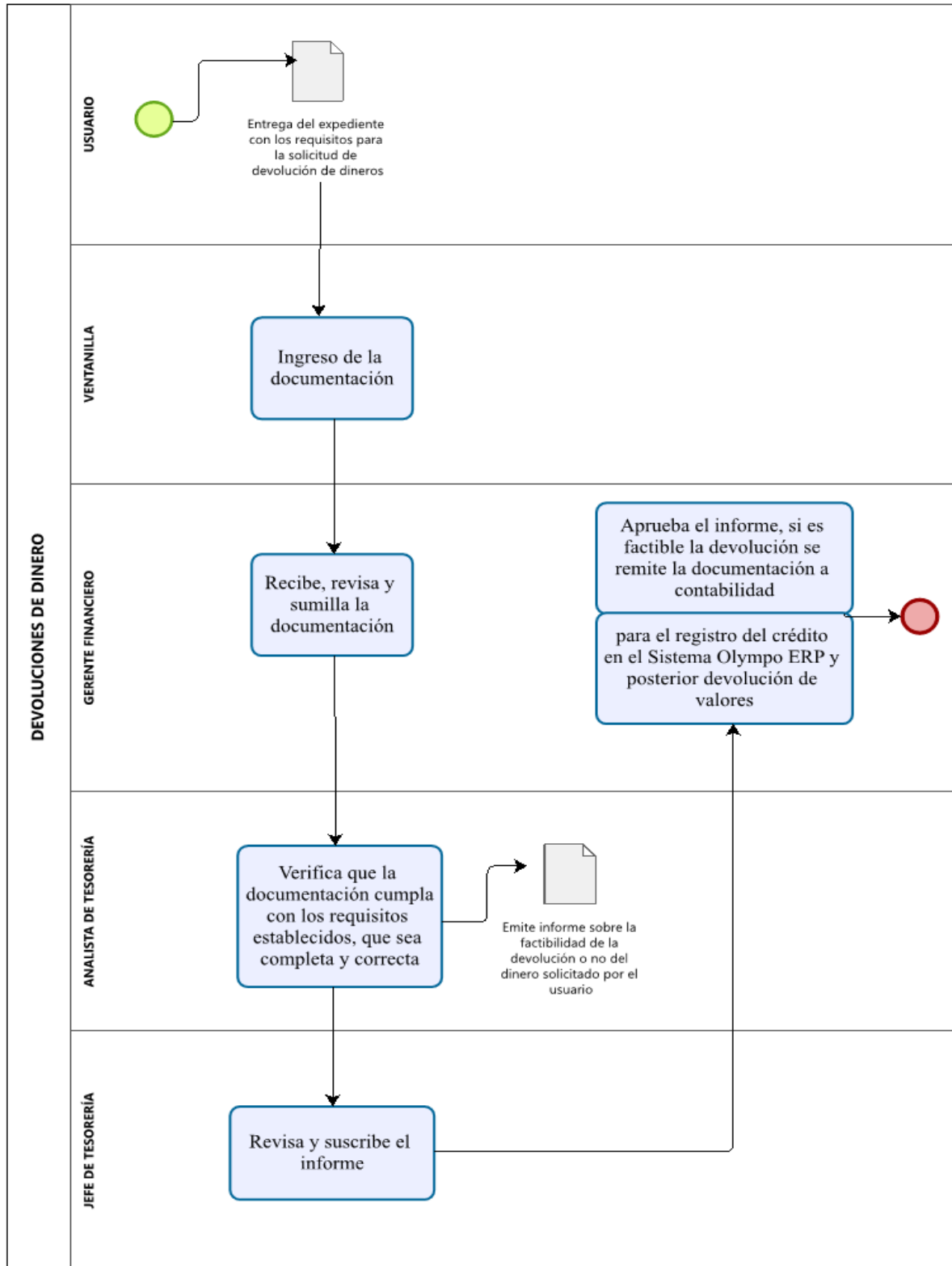


Figura 47: Devoluciones de Dinero

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 55
 Matriz Proceso Transferencias Banco Central del Ecuador

OBJETIVO		Establecer el proceso para la realización de las transferencias en el Banco Central del Ecuador por el pago a proveedores.	
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Inicio		
2	Entrega el comprobante de pago con toda la documentación habilitante.	Jefe de Contabilidad	
3	Realiza control previo al pago.	Jefe de Tesorería	
4	Verifica que los comprobantes de pago estén registrados en el Sistema Olympe ERP.	Jefe de Tesorería	
5	Emite informe de los pagos a efectuarse junto con los saldos bancarios y la programación del flujo de caja.	Jefe de Tesorería	
6	Recibe informe y autoriza los que deben realizarse.	Gerente Financiero	
7	Selecciona los pagos autorizados en el Sistema Olympe ERP y genera el archivo SPI	Jefe de Tesorería	
8	Carga el archivo en la plataforma del Banco Central del Ecuador.	Jefe de Tesorería	
9	Revisa que el valor haya sido acreditado a la cuenta del beneficiario, imprime el documento.	Jefe de Tesorería	
10	Adjunta la constancia de la acreditación al respectivo expediente y preparar la documentación para la entrega al Departamento de Contabilidad.	Asistente de Tesorería	
11	Fin		

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{\text{Nro. Comprobantes de pago ejecutados}}{\text{Nro. Comprobantes de pago recibidos}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

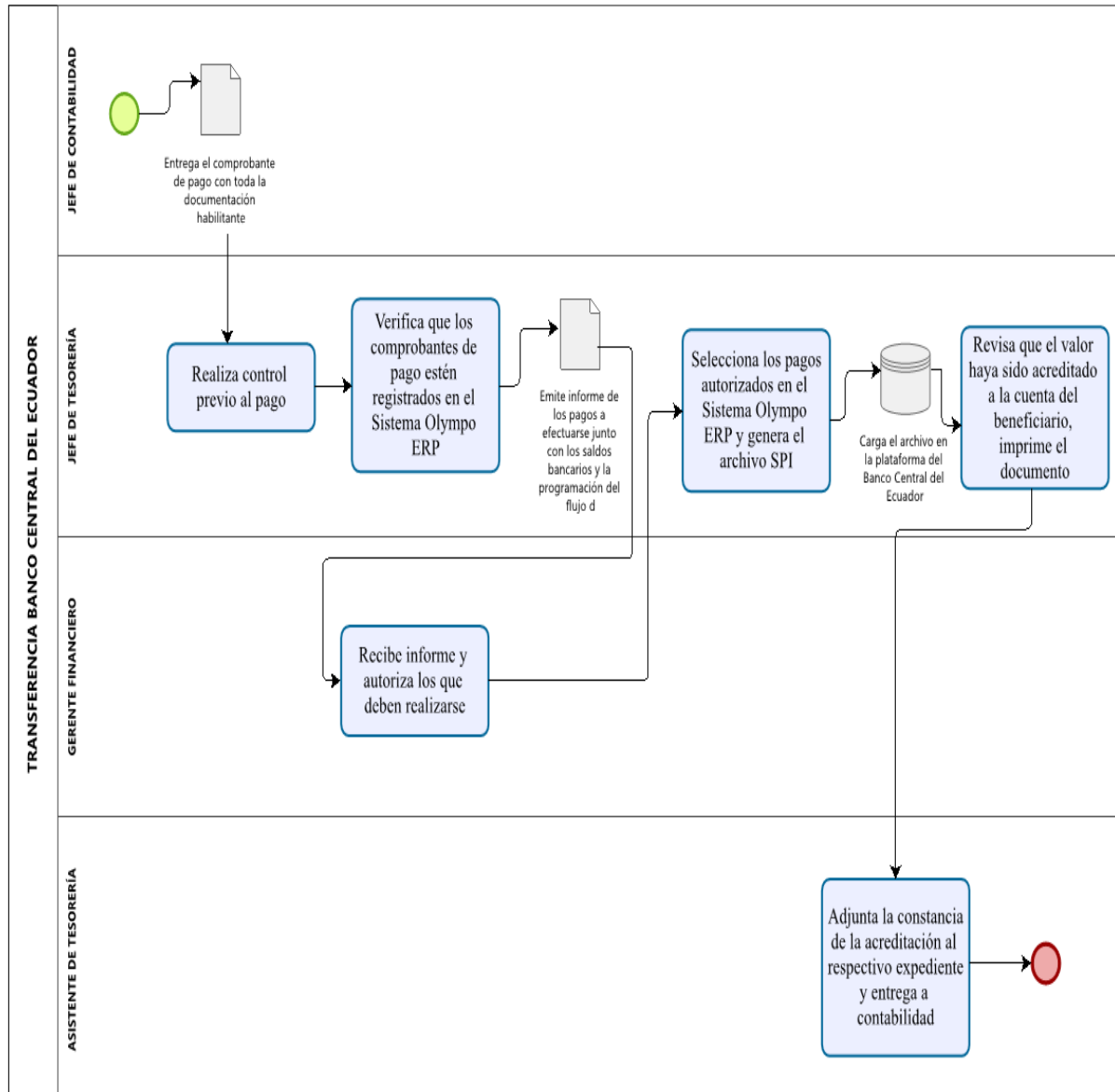


Figura 48: Transferencia Banco Central del Ecuador

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Procesos Integrales de la Unidad de Coactiva

Tabla 56
Matriz Proceso Cobro Extrajudicial

OBJETIVO	Establecer el proceso cobro extrajudicial		
	Nro. ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	1	Inicio	
	2	Ordena cobro extrajudicial inmediato	Juez Unidad de Coactiva
	3	Extrae información de la base de datos de deudores	Analista de Unidad de Coactiva
	4	Analiza y elabora informe de deudores	Analista de Unidad de Coactiva
	5	Realiza primer mensaje escrito con un aviso de pago de multas o infracciones de tránsito	Asistente
	6	Recibe mensaje. Decisión de pago	Deudor
	7	Efectúa el segundo mensaje escrito recordando el pago	Asistente
	8	Recibe mensaje	Deudor
	9	Realiza la primera llamada telefónica solicitando indicando la mora	Asistente
	10	Segunda llamada telefónica solicitando la cancelación de las multas o infracciones	Asistente
	11	Decisión de pago Sí-No	Deudor
	12	Realiza convenios de pago	Analista de Unidad de Coactiva
	13	Visita domiciliaria para la realización de un convenio de pago	
	14	Decisión de pago Sí-No	Deudor
	15	Informa	Deudor
	16	Toma decisiones para cobro vía judicial o autoriza registro contable	Gerente Financiero
	17	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

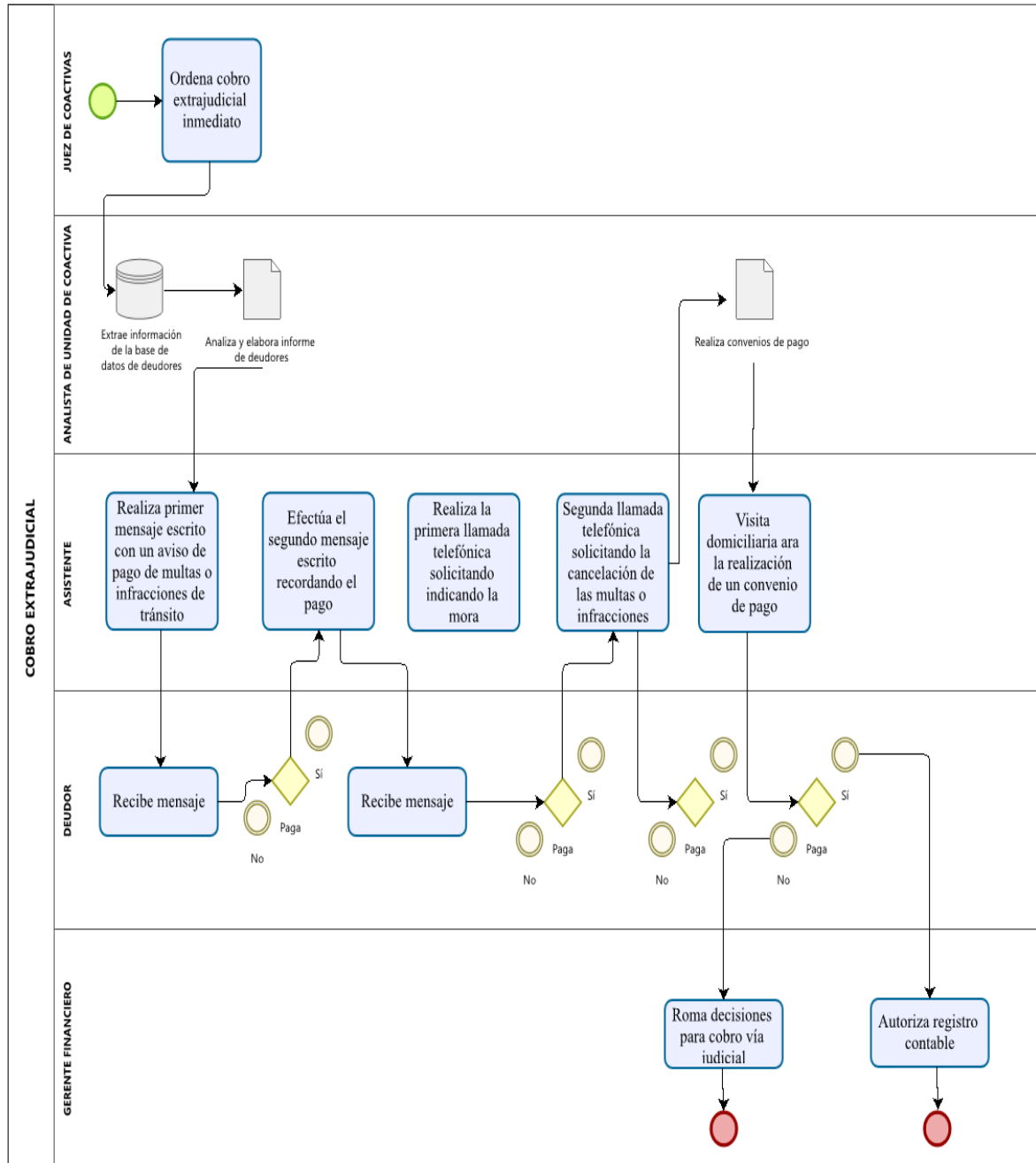
$$Ef = \frac{\text{Nro.de Cobros Extrajudiciales Efectuados}}{\text{Nro.de Cobros Extrajudiciales Planificados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 49: Cobro Extrajudicial

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene flujograma

Tabla 57
Matriz Proceso Gestión Cobro Vía Judicial-Coactiva

OBJETIVO	Establecer el proceso vía judicial		
	Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	1	Inicio	
	2	Solicita documentación requerida del deudor	Juez Unidad de Coactiva
	3	Entrega la documentación base de datos	Apoyo tecnológico
	4	Realiza el título de crédito con el valor de cobro sumillado	Juez Unidad de Coactiva
	5	Emite el auto de pago interno	Juez Unidad de Coactiva
	6	Entrega título de crédito y auto de pago	Asistente
	7	Recibe copia de título de crédito y auto de pago	Deudor
	8	Decisión de pago Sí-No	Deudor
	9	Remite documentación pertinente	Asistente
	10	Recibe la documentación	Juez competente
	11	Notifica medidas cautelares	Juez competente
	12	Dispone citación de pago	Juez competente
	13	Recibe citación legal de pago	Deudor
	14	Decisión de pago Sí-No	Deudor
	15	Emite dimisión de bienes o efectivo	Juez competente
	16	Decisión de pago bienes o efectivo	Deudor
	17	Si se recauda en bienes se procede a remate	Juez competente
	18	En efectivo	Agencia de Regulación y Control
	19	Hasta 24 horas máximo será reembolsado	Sistema bancario
	20	Autoriza registro contable	Gerencia Financiera
	21	Si no existe bienes ni efectivo se declara insolvencia	Juez competente
	22	Final	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{\text{Nro. de Juicios Instaurados}}{\text{Nro. de Juicios Planificados}}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef + EF}{2}}{\text{Puntaje máximo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

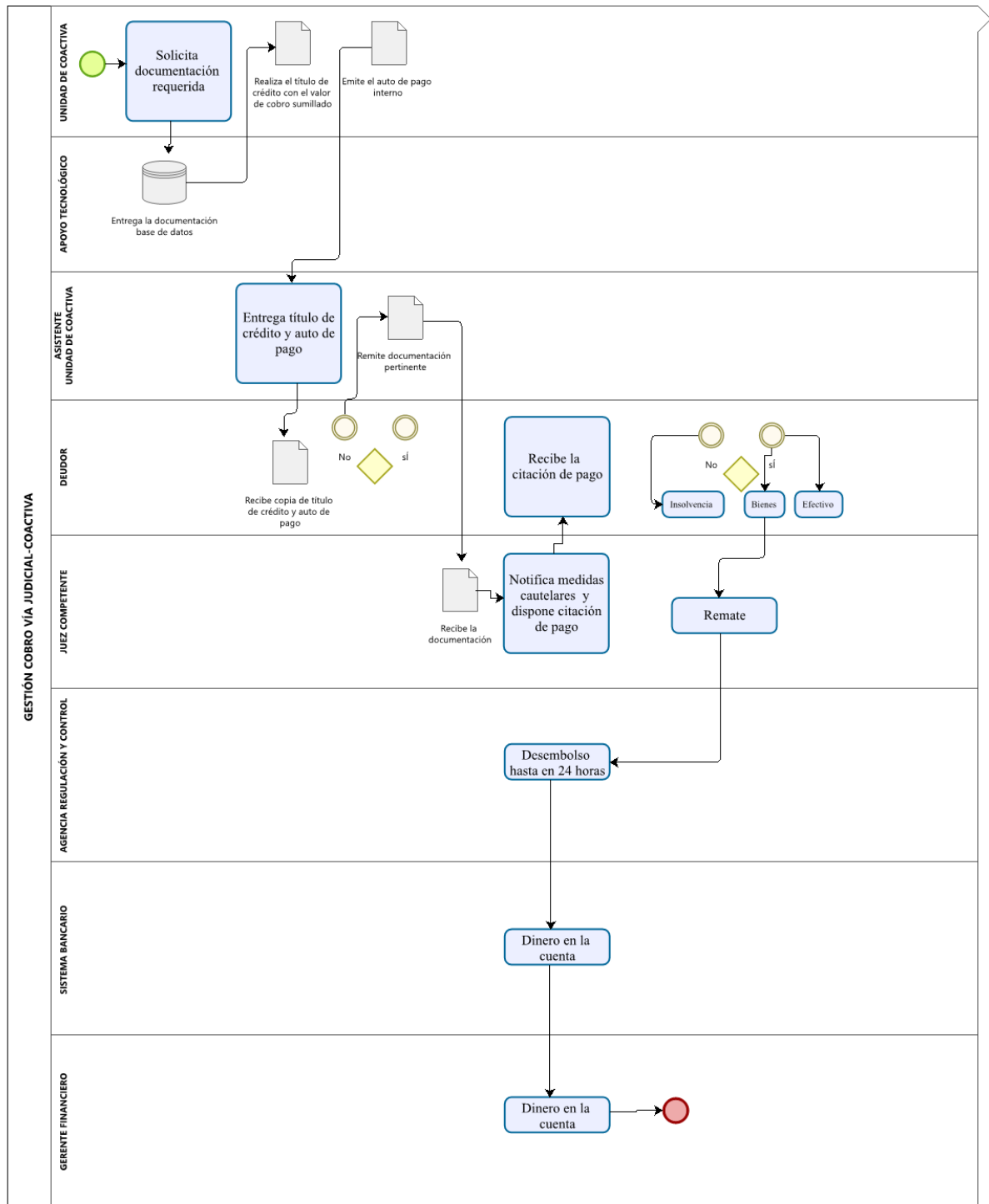


Figura 50: Cobro Vía Judicial
Fuente: Elaboración propia
Nota. Contiene flujograma

Tabla 58

Matriz proceso de Otorgamientos de Convenios de Pago a Usuarios y/o Contraventores

OBJETIVO		
Establecer el proceso para emitir convenios de pago solicitados por los usuarios y/o contraventores.		
Nro.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Entrega del expediente con los requisitos para la solicitud de convenios de pago.	Usuario
3	Ingreso de la documentación.	Ventanilla
4	Recibe, revisa y sumilla la documentación.	Gerente Financiero
5	Verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos, que sea completa y correcta.	Jefe de Tesorería
6	Realiza el control previo al otorgamiento del convenio.	Jefe Unidad de Coactiva
7	Emite informe sobre la factibilidad sobre la factibilidad o no de otorgar el convenio de pago.	Analista Unidad Coactiva
8	Si es factible se genera el convenio de pago en el Sistema Olympo ERP o Sistema Axis Cloud.	Analista de Coactiva
9	Revisa y suscribe el convenio de pago.	Usuario, Jefe de Tesorería, Gerente Financiero y Gerente General
10	Si no es factible se oficia al usuario y se archiva el proceso.	Gerente Financiero
11	Fin	

INDICADORES DE GESTIÓN

$$Ef = \frac{RA}{RE} = \frac{Nro. Solicitudes atendidas}{Nro. Solicitudes recibidas}$$

$$EF = \frac{\frac{RA}{CA} \cdot TA}{\frac{RE}{CE} \cdot TE}$$

$$Efec = \frac{\frac{Ef+EF}{2}}{Puntaje\ máximo}$$

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene las actividades del proceso

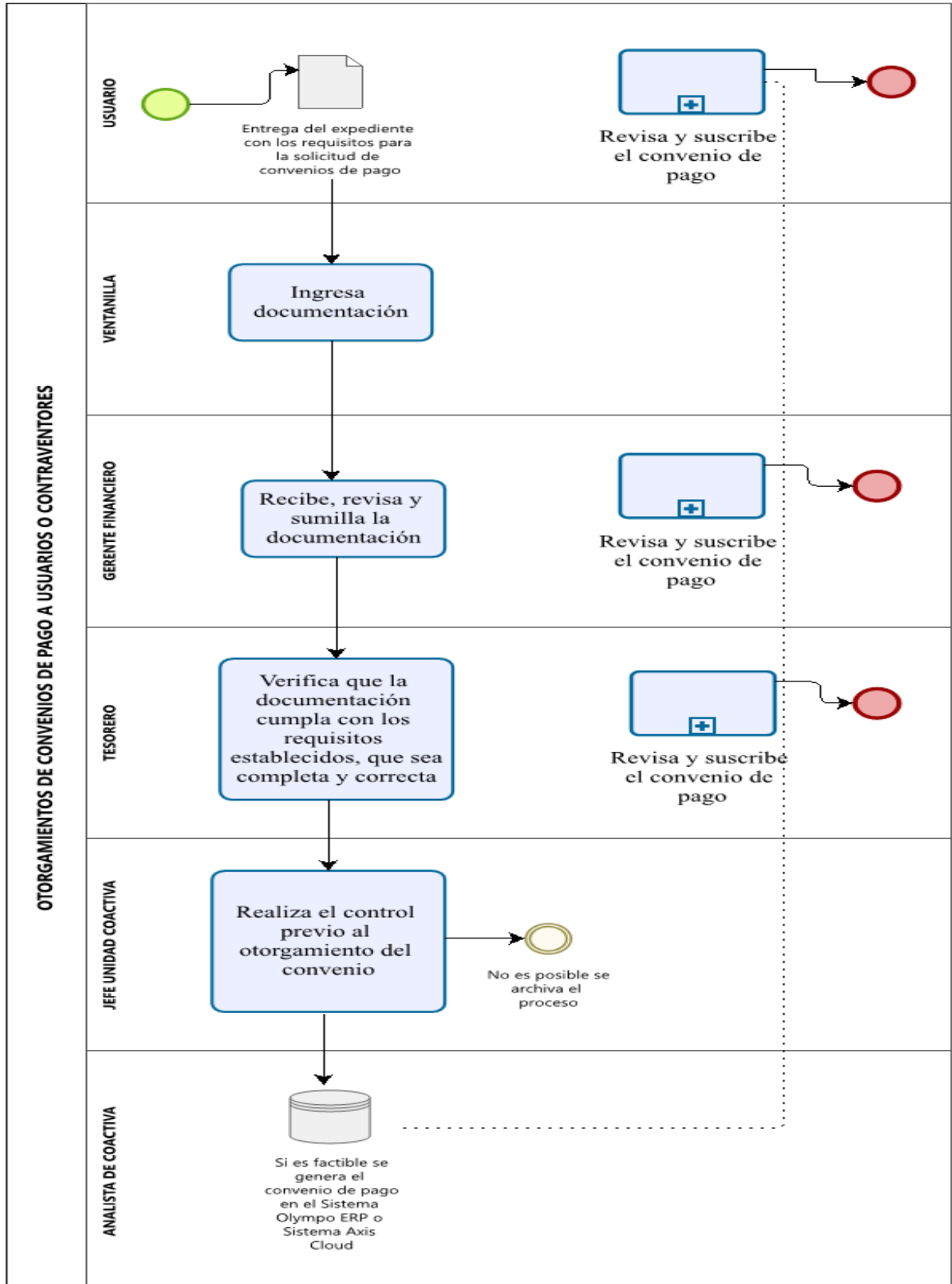


Figura 51: Otorgamientos de convenios de Pago a Usuarios y/o Contraventores

Fuente: Elaboración propia





Nota. Contiene flujograma

Indicadores de gestión

Es importante la verificación de los procesos presentados y, para ello, se presenta una matriz que detalla dichos indicadores de gestión que indican el cumplimiento de las actividades, este cuadro indica el nivel obtenido en relación con su cumplimiento en porcentaje determinado en una escala de riesgos.

Tabla 59

Matriz intervalos de riesgo

COLOR	INTERVALO NIVEL OBTENIDO %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO
	0-25	Insatisfactorio	Nudo crítico
	26-49	Poco satisfactorio	Debilidad
	50-75	Medianamente satisfactorio	Debilidad
	76-100	Muy satisfactorio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Nota. Contiene escalas de comparación

Tabla 60

Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para el Departamento de Presupuesto

Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Planificado	Ejecutado	Nivel obtenido %	Nivel de cumplimiento	Resultado
Elaboración del Cronograma	$\frac{\text{Nro. de actividades ejecutadas}}{\text{Nro. de actividades planificadas}}$	Cantidad de actividades	Anual	15	15	100	Muy satisfactorio	Fortaleza
Planificación y Elaboración	$\frac{\text{Valor Presupuesto Ejecutado}}{\text{Valor Presupuesto Planificado}}$	Cantidad de proformas	Anual	15.697.366,40	8.440.169,40	54	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Aprobación	$\frac{\text{Nro. de proformas presupuestarias aprobadas}}{\text{Nro. de proformas presupuestarias planificadas}}$	Cantidad de observaciones	Anual	1	1	100	Muy satisfactorio	Fortaleza
Ejecución	$\frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{Valor codificado}}$	Valores registrados	Mensual	1.308.113,87	503.347,45	38	Insatisfactorio	Nudo crítico
Evaluación y Liquidación	$\frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{Valor presupuestado}}$	Valores registrados	Anual	15.697.366,40	8.440.169,40	54	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Elaboración Compromisos de Pagos para Bienes y Servicios	$\frac{\text{Nro. Compromisos Elaborados}}{\text{Nro. Compromisos Planificados}}$	Cantidad de compromisos	Mensual	155	140	90	Muy satisfactorio	Fortaleza
Elaboración de Reformas al Presupuesto y PAC	$\frac{\text{Nro. Reformas Elaborados}}{\text{Nro. Reformas Planificados}}$	Cantidad de reformas	Anual	35	20	57	Medianamente satisfactorio	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61

Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para Contabilidad

Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Planificado	Ejecutado	Nivel obtenido %	Nivel de cumplimiento	Resultado
Recepción de Documentos	$\frac{\text{Nro. de Procesos Registrados}}{\text{Nro. de Procesos Recibidos}}$	Cantidad de procesos	Mensual	50	30	60	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Control Previo al Pago	$\frac{\text{Nro. de Procesos Aprobados}}{\text{Nro. de Procesos Recibidos}}$	Cantidad de procesos	Mensual	50	20	40	Poco Satisfactorio	Debilidad
Registro de Ingresos por Infracciones de Tránsito y Tarifario	$\frac{\text{Nro. de Informes de Ingresos Registrados}}{\text{Nro. de Informes de Ingresos Recibidos}}$	Cantidad de informes	Mensual	10	8	80	Muy satisfactorio	Fortaleza
Registro de la Cuenta por Cobrar	$\frac{\text{Nro. de Actas Emitidas}}{\text{Nro. de Actas Planificadas}}$	Cantidad de actas	Anual	12	3	25	Insatisfactorio	Nudo Crítico
Registro de Pagos de Bienes y Servicios	$\frac{\text{Nro. de Pagos Registrados}}{\text{Nro. de Pagos Recibidos}}$	Cantidad de pagos	Mensual	35	30	85	Muy satisfactorio	Fortaleza
Elaboración y Presentación de Estados Financieros	$\frac{\text{Nro. de Estados Financieros Elaborados}}{\text{Nro. de Estados Financieros Planificados}}$	Cantidad de observaciones	Anual	12	12	100	Muy satisfactorio	Fortaleza
Conciliación Bancaria de Ingresos	$\frac{\text{Valor de los Ingresos Conciliaciones}}{\text{Valor de los Ingresos registrados}}$	Valor de ingresos registrados	Mensual	959.895	859.750	90	Muy satisfactorio	Fortaleza
Pago de Nómina	$\frac{\text{Nro. de Pagos de Nómina Ejecutados}}{\text{Nro. de Pagos de Nómina Planificados}}$	Cantidad de Pagos de Nómina	Anual	12	12	100	Muy satisfactorio	Fortaleza
Conciliación de Inventarios	$\frac{\text{Nro. de Conciliaciones Ejecutadas}}{\text{Nro. de Conciliaciones Planificadas}}$	Cantidad de Conciliaciones	Anual	12	7	58	Medianamente satisfactorio	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62

Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para Tesorería

Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Planificado	Ejecutado	Nivel obtenido %	Nivel de cumplimiento	Resultado
Recaudación de Ingresos-Determinación de Infracciones	$\frac{\text{Valor de Ingresos Recaudados}}{\text{Valor de Ingresos Presupuestados}}$	Valores Registrados	Mensual	380.000	250.000	66	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Recaudación de Ingresos Determinación Tarifario	$\frac{\text{Valor de Ingresos Recaudados}}{\text{Valor de Ingresos Presupuestados}}$	Cantidad de transacciones	Mensual	170.520	150.870	89	Muy satisfactorio	Fortaleza
Recaudación de Ingresos-determinación valores de terceros	$\frac{\text{Nro. de Transacciones Registradas}}{\text{Nro. de Transacciones Recibidas}}$	Cantidad de transacciones	Mensual	17.480	17.480	100	Muy satisfactorio	Fortaleza
Conciliación Bancaria	$\frac{\text{Nro. de Conciliaciones Efectuadas}}{\text{Nro. de Conciliaciones Planificadas}}$	Cantidad de conciliaciones	Anual	12	7	58	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Control Previo al Pago	$\frac{\text{Nro. de Pagos Acreditados}}{\text{Nro. de Pagos Registrados}}$	Cantidad de pagos	Mensual	35	20	57	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Programación Flujo de Caja	$\frac{\text{Nro. de informes de Flujo de caja elaborados}}{\text{ro. de informes de Flujo de caja planificados}}$	Cantidad de informes	Anual	12	10	83	Muy satisfactorio	Fortaleza
Custodio y Control de Garantías	$\frac{\text{Nro. Garantías registradas contablemente}}{\text{Nro. Garantías recibidas}}$	Cantidad de garantías	Mensual	15	13	86	Muy satisfactorio	Fortaleza
Arqueos de Citaciones	$\frac{\text{Nro. Arqueos realizados}}{\text{Nro. Arqueos planificados}}$	Cantidad de arqueos	Anual	12	3	25	Insatisfactorio	Nudo crítico
Devoluciones de Dinero	$\frac{\text{Nro. Solicitudes ejecutadas}}{\text{Nro. Solicitudes recibidas}}$	Cantidad de solicitudes	Mensual	25	15	60	Medianamente satisfactorio	Debilidad
Transferencias Banco Central del Ecuador	$\frac{\text{Nro. Comprobantes de pago ejecutados}}{\text{Nro. Comprobantes de pago recibidos}}$	Cantidad de pagos	Mensual	35	30	86	Muy satisfactorio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63

Modelo de la Matriz de Indicadores de Gestión para la Unidad de Coactiva

Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Planificado	Ejecutado	Nivel obtenido %	Nivel de cumplimiento	Resultado
Cobro Extrajudicial	$\frac{\text{Nro.de Cobros Extrajudiciales Efectuados}}{\text{Nro.de Cobros Extrajudiciales Planificados}}$	Cantidad de procesos	Mensual	300	75	25	Insatisfactorio	Nudo Crítico
Cobro Vía Judicial-Coactiva	$\frac{\text{Nro.de Juicios Instaurados}}{\text{Nro.de Juicios Planificados}}$	Cantidad de juicios	Mensual	280	120	43	Poco satisfactorio	Debilidad
Otorgamientos de Convenios de Pago a Usuarios y/o Contraventores	$\frac{\text{Nro. Solicitudes atendidas}}{\text{Nro. Solicitudes recibidas}}$	Cantidad de solicitudes	Mensual	20	17	85	Muy satisfactorio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Los trabajadores de la Gerencia Financiera de los departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y de la Unidad de Coactiva realizan sus actividades basados en sus conocimientos y su experiencia laboral, es decir no disponen de una guía clara y precisa de procedimientos que describa de forma detallada los pasos a seguir para que los funcionarios lleven a cabo sus tareas de manera consistente y eficiente que permita promover la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- La evaluación de los procesos financieros de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., a través de los indicadores de gestión permitió determinar que las actividades realizadas por el talento humano de la Gerencia Financiera y los departamentos que la componen no son efectivos, los resultados reflejaron que los procesos tienen un 25% de eficacia y un 20% de eficiencia, es decir, no se encuentran dentro del marco de la calidad, considerando que de éstos depende en gran medida la buena gestión financiera para una adecuada toma de decisiones y sobre todo el mejoramiento en la liquidez de la organización, lo cual va de la mano con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que son la razón de ser de la empresa.
- Se diseñó un modelo de gestión financiera enfocado a procesos para la Gerencia Financiera de MOVIDELNOR EP., con la finalidad de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos dentro de cada departamento y unidad, ya que al estar bien estructurados de una forma clara y precisa donde se establecen las responsabilidades de los funcionarios, les facilitará su comprensión y cumplimiento, minimizando riesgos y optimizando recursos.

6.2. RECOMENDACIONES

- Realizar las actividades dentro de la Gerencia Financiera de una manera estructurada conforme al modelo de gestión financiera propuesto, con la finalidad de que los departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y la Unidad de Coactiva trabajen de manera integrada y con ello contribuir efectivamente a la correcta toma de decisiones tanto de la Gerencia Financiera como de la organización en general.
- Realizar evaluaciones frecuentes por parte de la Gerencia Financiera, basadas en el concepto de desempeño a través de indicadores de gestión, considerando a los funcionarios que laboran dentro de los diferentes departamentos y unidad, como una pieza fundamental, que hará realidad el éxito de gestión de la Gerencia Financiera y mejorar con ello la eficacia y la eficiencia de sus procesos, enmarcado dentro de un contexto de calidad y con ello asegurar la solvencia y transparencia en el uso de los fondos públicos.
- Aplicar la propuesta del modelo de gestión financiera enfocado a procesos ya que contiene políticas, lineamientos e indicadores de gestión que permitirán realizar un seguimiento y evaluación de desempeño, relacionados con los procesos y subprocesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y gestión coactiva, especificados en manuales, matrices y flujogramas que garantizará una eficiente gestión financiera si son socializados correctamente a su personal siempre pensando en el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- [COOTAD]. (2019). *Código Orgánico de Organización Territorial*. Nacional.
- [CLAD]. (2008). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. Cumbre iberoamericana .
- Acevedo, D. (2019). *Cómo acordar indicadores de entorno, resultados y gestión: instrumentos y técnicas*. RSTC.
- Andrade, F., y Machado, O. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, 1.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* . Grupo Editorial Patria .
- Baena, V. (2019). *El aprendizaje experiencial como metodología docente*. Quito-Ecuador : NARCEA S.A.
- Bedón, M., y Paredes , L. (2019). *La gestión por procesos y la calidad de servision en el sector público*. MOZ.
- Benavides, R. (2018). Importancia de la integración de procedimientos para el logro de los objetivos organizacionales. *Economía para Empresas*, 35.
- Bravo, J. (2016). *Gestión de procesos: Evolución*.
- Bravo, T., & Valenzuela, S. (2017). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios* . CENTRO UC.
- Cabrera, C., Fuentes , M., y Cerezo , G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista científica dominio de las ciencias* .
- Constitución del Ecuador . (2008). *Administración pública*. Nacional.
- Cruz, O. (2020). *Indicadores de gestión*. ATGEF.
- Espinoza, A. (2019). *Beneficios de la gestión por procesos en las empresas públicas*. Kapeluz.
- Estupiñ, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE Ediciones.
- Fajardo, M., y Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. UTMACH.
- Ferreri, C. (2021). *Gestión de las finanzas públicas*. Consulting Group.
- Folgueiras, P. (2018). Documento de trabajo. Capital.
- Gaitán, R. (2020). Análisis Financiero y de Gestión . *Revista ECOE Ediciones*, 20.
- Gómez, M., Rodríguez, J., y Sánchez, L. (2020). El impacto de la difusión de la filosofía institucional en el compromiso de los empleados en el sector público. *Revista de Gestión Organizacional* , 45.

- González, A., Leal, L., Martínez, D., y Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 6.
- Gutiérrez, M., y Zambrano, L. (2019). Manual de procesos financieros: Beneficios y aplicación. *Revista Latinoamericana de Administración y Finanzas*, 60.
- Hernández, F. y. (2018). *Metodología de la Investigación*. CTK.
- Huacchillo, A., Ramos, V., y Pulachi, L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 356.
- Jácome, M. (2020). Indicadores de gestión financiera en la empresa pública: Análisis y aplicación. *Revista de Finanzas Públicas y Tributación*, 99.
- Jácome, S. (2020). *El proceso de elaboración de los presupuestos*. Asturias.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2015). Lexis.
- López, R., Pérez, M., y Rodríguez, J. (2019). Gestión Financiera en el Sector Público: mejores prácticas. *Revista de Ciencias Financieras*, 51.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social*. Ediciones de la U.
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D., y Rodríguez, R. (2017). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 329.
- Mejía, C. (2020). Indicadores de efectividad y eficacia. *Planning*, 2.
- Mendoza, R., Pérez, A., & Torres, J. (2018). Toma de Decisiones Financieras en el Sector Público: análisis de buenas prácticas. *Revista de Administración Pública*, 56.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Normativa del sistema nacional de finanzas públicas*. SEC.
- Monje, C. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. USC.
- Murillo, R. (2018). *Gestión financiera por procesos*. UHC.
- Oliva, C. (2018). *Gestión de finanzas públicas en el Perú*. BN.
- Piñeiro, E. (2016). Trabajo de campo. *Observación participante una introducción*, 83.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2021). *Objetivos*. Nacional.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*, 5.
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 186.

- Romero, E., y Romero, N. (2019). *Finanzas públicas para una mejor gestión de los recursos* . Ediciones de la U.
- Sánchez, A., López, H., Dumont, J., y Hernández, Y. (2019). Incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales . *Gestión de las organizaciones* , 87.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 104.
- Schimit, M., y Tennina , M. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*, 71.
- Segundo Suplemento del Registro Oficial 434. (2021). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas* . FielWeb Evolución Jurídica .
- Selva, A., y Espinosa, D. (2009). La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa. *Universidad de Matanzas*, 2.
- Suplemento del Registro Oficial 921, 12I2017. (2017). *Reglamento de la jurisdicción coactiva* . Nacional.
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. UB.
- Valencia, A. (2019). *Importancia de un modelo de gestión dentro de una organización* . Alianza.
- Zela, C. (2020). *Modelo de gestión financiera para la empresa pública de agua potable del cantón Pujilí*. UTI.

LINKOGRAFÍA

[ISO 9001]. (2021). *ISO 9001 sistema de gestión de calidad*. www.normas-iso.com:

<https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Cabo, J. (2020). *Gestión*. www.gestion-sanitaria.com: <https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html#:~:text=Se%20trata%20de%20definir%20cu%C3%A1les,d%C3%B3nde%20nos%20vienen%20nuestros%20inputs.&text=De%20la%20misma%20manera%2C%20las,salida%2C%20los%20cuales%20tambi%C3%A9n%20d>

<https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html#:~:text=Se%20trata%20de%20definir%20cu%C3%A1les,d%C3%B3nde%20nos%20vienen%20nuestros%20inputs.&text=De%20la%20misma%20manera%2C%20las,salida%2C%20los%20cuales%20tambi%C3%A9n%20d>

Castellnou, R. (2021). www.captio.net. <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

<https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

Enríquez, R. (2020). taemperuconsulting.com.

<https://taemperuconsulting.com/simbolos-utilizados-en-un-flujograma/>

Fernández, J. (2019). *Conoce qué es la gestión de tesorería y cómo tenerla bajo control*.

www.sage.com: <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-como-tenerla-bajo-control/>

ISOTools. (2022). *Exelence*. www.isotools.com.mx:

<https://www.isotools.com.mx/procesos-estrategicos-procesos-clave-procesos-complementarios/>

La Real Academia Española . (2022). dle.rae.es. <https://dle.rae.es/actividad>

Riquelme, M. (2021). www.webyempresas.com.

<https://www.webyempresas.com/procedimiento/>

Serrano, V. (2018). psicosociosanitario.blogspot.com.

<http://psicosociosanitario.blogspot.com/2018/03/las-fichas-de-registro-instrumentos.html>

Vitez, O. (2021). *Procesos y procedimientos contables*. pyme.lavoztx.com:

<https://pyme.lavoztx.com/procesos-y-procedimientos-contables-4513.html>

ANEXO 1: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Gerencia Financiera



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

La presente encuesta tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por la gerencia financiera en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Desarrollo

1 ¿Indique el departamento en el que usted labora?

Contabilidad

Tesorería

Unidad de coactiva

Presupuesto

2 ¿Indique su percepción respecto del nivel de gestión de la Gerencia Financiera?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Bajo

3 ¿Con base de su criterio considera que las decisiones de la Gerencia Financiera en cuanto al manejo de los recursos públicos han sido tomadas en función de informes oportunos y efectivos de los diferentes departamentos que lo componen?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4 ¿Cuánta dificultad ha tenido usted al ejecutar los procesos asignados?

Mucha

Mediana

Poca

Muy poca

5 ¿Considera usted que las actividades que realiza de forma cotidiana se basan en la consecución de los objetivos, misión y visión de la gerencia financiera?

Mucho

Medianamente

Poca

Muy poca

6 ¿Los procesos que usted realiza dentro de su departamento se basan en indicadores de gestión?

Sí

No

7 ¿Efectúa usted sus actividades cotidianas basado en alguna estructura o manual establecido por la empresa?

Sí

No

8 ¿Desde la perspectiva del departamento donde usted labora considera que existe una integración de los procedimientos con las otras áreas que pertenecen a la Gerencia Financiera?

Totalmente

Medianamente

Poco

Nada

9 ¿Está de acuerdo en que la gestión por procesos de la gerencia financiera en relación con los departamentos de contabilidad, tesorería, coactiva y presupuesto contribuirá a la correcta toma de decisiones de la organización?

Muy correcto

Medianamente correcto

Poco correcto

Nada correcto

10 ¿Considera usted que es importante que la gerencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., cuente con un modelo de gestión enfocado a los procesos?

Muy importante

Medianamente importante

Poco importante

Nada importante

Muchas gracias

ANEXO 2: Entrevista a la Gerencia Financiera



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO

La presente entrevista tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por la gerencia financiera en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Cuestionamientos

1. ¿En la actualidad la Empresa Pública de Movilidad del Norte MOVIDELNOR E.P., cuenta con un modelo de gestión financiera enfocado a los procesos para la gerencia financiera estructurado y documentado?
2. ¿Qué procesos considera usted son los más relevantes por cada departamento que contribuya para la correcta toma de decisiones?
3. ¿Los procesos que realizan los funcionarios de las diferentes áreas que componen la gerencia financiera se basan en manuales de procesos estructurados y socializados?
4. ¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos cumplen con el precepto de eficacia, eficiencia y efectividad?
5. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a los procesos de la gerencia financiera agregaría valor a la organización en cuanto al manejo eficiente de fondos públicos?

Muchas gracias

ANEXO 3: Entrevista al jefe del departamento de Presupuesto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

La presente entrevista tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por su departamento en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Cuestionamientos

1. ¿Cuáles son los procesos que considera usted que son los que tienen mayor dificultad en su ejecución dentro del departamento de presupuesto?
2. ¿Las acciones de coordinar, planificar, controlar y asesorar van encaminadas a cumplir con una eficiente ejecución presupuestaria?
3. ¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de presupuesto cumplen con los requerimientos de efectividad, eficiencia y eficacia?
4. ¿El departamento de presupuesto cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?
5. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?

Muchas gracias

ANEXO 4: Entrevista al jefe del departamento de Contabilidad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

La presente entrevista tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por su departamento en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Cuestionamientos

1. ¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro del departamento de contabilidad?
2. ¿Es fiable, completa y oportuna la información que recibe para los registros contables y elaboración de los estados financieros?
3. ¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de contabilidad son evaluados en función de indicadores de gestión?
4. ¿Indique si las actividades que realiza el personal a su cargo se apegan a un manual de procesos ya definido y socializado?
5. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?

Muchas gracias

ANEXO 5: Entrevista al jefe del departamento de Tesorería



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

La presente entrevista tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por su departamento en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Cuestionamientos

1. ¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro del departamento de tesorería?
2. ¿Se realizan programaciones mensuales de caja a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por la institución?
3. ¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en el departamento de tesorería son evaluados en función de indicadores de desempeño?
4. ¿El departamento de tesorería cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?
5. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en su departamento?

Muchas gracias

ANEXO 6: Entrevista al jefe de Unidad de Coactiva



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UNIDAD DE COACTIVA

La presente entrevista tiene por objeto recabar información acerca de la gestión realizada por su departamento en cuanto a los procesos y actividades en la EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDELNOR E.P. y servirá de soporte al modelo de gestión financiera propuesto para esta organización. Responda con veracidad los cuestionamientos, ya que, de esto depende el éxito de este trabajo.

Cuestionamientos

1. ¿Qué procesos considera usted que son los que tienen mayor dificultad para su ejecución dentro de la unidad?
2. ¿El proceso actual de recuperación de cartera ha permitido mejorar la liquidez de la organización?
3. ¿Explique si los procesos que se llevan a cabo en la unidad son evaluados en función de indicadores de desempeño?
4. ¿La unidad de coactiva cuenta con un manual de procesos ya definido y socializado para la ejecución de sus actividades?
5. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocado a procesos permitirá dinamizar las actividades ejecutadas en la unidad?

Muchas gracias

ANEXO 7: Nómina del personal

Tabla 64

Nómina de trabajadores del área de gestión financiera

Apellidos y nombres	Cédula de Ciudadanía	Unidad Administrativa	Denominación del Puesto
Bosmediano Padilla Carlos Rafael	1001685419	Departamento De Contabilidad	Analista
Caluqui Valencia Carla Mercedes	1002875084	Departamento De Contabilidad	Analista
Córdova Lagos Henry Patricio	401311105	Departamento De Contabilidad	Asistente
Mejía Pineda Mariela Lizbeth	1003329032	Departamento De Contabilidad	Analista
Torres Pérez Jimena Maribel	1003288683	Departamento De Contabilidad	Jefe
Espín Alvear Ruth Jacqueline	1715585095	Departamento De Presupuesto	Analista
Rhea Salguero Paola Mariela	1002162814	Departamento De Presupuesto	Jefe
Fraga Narváez Silvana Joseth	1002492633	Departamento De Tesorería	Asistente
Justicia Valenzuela María Augusta	401034087	Departamento De Tesorería	Jefe
Rosero Naranjo Alexandra Elizabeth	1003070560	Departamento De Tesorería	Analista
Salazar Herrera Marlon Bladimir	401684121	Departamento De Tesorería	Asistente
Arellano Peñafiel Sofía Deyanira	1004502538	Departamento De Tesorería.	Asistente
Cadena Noguera Darwin Mauricio	401017645	Departamento De Tesorería.	Asistente
Condor Condor Edison Rolando	1003233911	Departamento De Tesorería.	Analista
Flores Villarreal Carolina De Los Ángeles	1003801477	Departamento De Tesorería.	Asistente
Garzón Chávez María Belén	1003225008	Departamento De Tesorería.	Analista
Guerrero Caicedo Gabriela Cristina	401582267	Departamento De Tesorería.	Analista
Pozo Peña María Verónica	1002020798	Departamento De Tesorería.	Asistente
Chiriboga López Luis Santiago	401189592	Gerencia Financiera	Gerente
Navarrete Ibadango Jorge Rolando	1002591806	Gerencia Financiera	Asistente
Vásquez Ballesteros Erika Edith	1003565486	Unida de Coactiva	Jueza de Coactiva
Tiamarca Cacuango Alexandra Soledad	1002575072	Unidad de Coactiva	Asistente
Olmedo Cabezas Danelys Sarai	1090152984	Unidad de Coactiva	Analista
Valencia Noboa Javier Alejandro	1713235909	Unidad de Coactiva	Asistente

Fuente: Gerencia Financiera

ANEXO 8: Registro fotográfico



Registro N°1: Departamento de Contabilidad y Unidad de Coactiva



Registro N°1: Departamento de Contabilidad y Presupuesto



Registro N°1: Arqueo de Citaciones