



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
Universidad Acreditada Resolución Nro. 173-SE- CACES-2020  
**FACULTAD DE POSGRADO**

**UTN** Facultad de  
IBARRA - ECUADOR Posgrado

## MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

### **TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE  
INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY”.**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas mención  
Dirección Financiera

**AUTORA: GISELA MARIBEL VILLEGAS CISNEROS**

**DIRECTOR: DR. CPA LUIS EDUARDO LARA VILLEGAS MSC.**

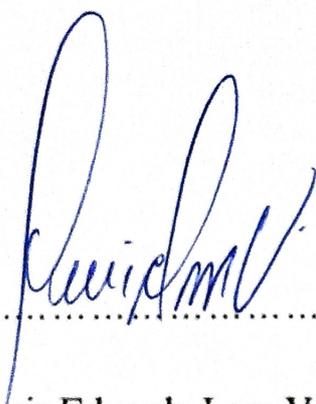
**IBARRA – ECUADOR**

**2025**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de la tesis de grado titulada **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY”**, presentado por: **GISSELA MARIBEL VILLEGAS CISNEROS**, para optar por el grado de Magister en Finanzas mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 3 días del mes de junio 2022



.....  
Dr. CPA Luis Eduardo Lara Villegas. Msc.

C.c.: 1000748317

**DIRECTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA 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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100206643-7		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Gissela Maribel Villegas Cisneros		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Las Gardenias y Corredor Periférico Sur s/n		
<b>EMAIL:</b>	gisselavi19@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06 2631554	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0984026055
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY.”		
<b>AUTOR (ES):</b>	Gissela Maribel Villegas Cisneros		
<b>FECHA:</b>	2022/06/03		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>		
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Finanzas mención Dirección Financiera		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Dr. CPA Luis Eduardo Lara Villegas. Msc.		

## 2. CONSTANCIAS

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

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de marzo 2025

### LA AUTORA

(Firma).....  
Gissela Maribel Villegas Cisneros

C.c.: 1002066437

### REGISTRO BIBLIOGRAFICO

**Guía:** POSGRADO – UTN

**Fecha:** Ibarra, 3 de junio de 2022

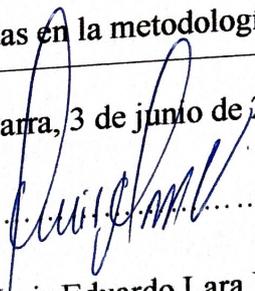
**Gissela Maribel Villegas Cisneros** “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY”. Trabajo de grado. Magister en Finanzas mención Dirección Financiera. Universidad Técnica del Norte.

**DIRECTOR:** Dr. CPA Luis Eduardo Lara Villegas, Msc.

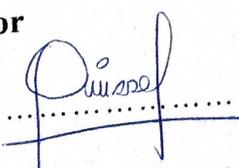
El principal objetivo de la presente investigación fue, Diseñar un modelo de gestión financiera para la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, que contribuya al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las actividades, procesos, políticas y control en la dirección financiera.

Entre los objetivos específicos se puede describir; Analizar la situación actual en el desarrollo de las actividades que realiza la dirección financiera de la Universidad Yachay. Establecer un modelo de evaluación para la determinación de los principales problemas que tiene el área financiera en el desarrollo de sus funciones dentro de la Universidad Yachay. Construir un modelo de gestión financiera en función del análisis de las variables establecidas en la metodología de investigación planteada.

**Fecha:** Ibarra, 3 de junio de 2022

.....  


Dr. CPA Luis Eduardo Lara Villegas. Msc.

**Director**  
.....  


Villegas Cisneros Gissela Maribel

**Autor**

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico al forjador de mi camino Dios, quien guía mis proyectos que impulsan mi desarrollo personal y profesional. A mi amada hija Simonne te dedico todas mis victorias, sigamos venciendo las probabilidades de que, por ti, me detendría, eres mi principal motivación, eres el motor fundamental de mi éxito y coraje para seguir adelante, Te Amo.

A mis padres Fernando y Mirian, a mi angelito en el cielo mi abuelita Teresita, por ser el pilar fundamental toda la vida y por su apoyo incondicional en cumplir mis metas propuestas, por inculcarme valores y principios para ser una buena persona y a la vez una buena profesional.

A mi novio, hermanos, sobrinos, tíos y primos que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma y para ellos hago esta dedicatoria.

Gissela Villegas

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber culminado este sueño que parecía inalcanzable y que hoy es una hermosa realidad. A la Universidad Técnica del Norte por haberme brindado la oportunidad de poder estudiar mi maestría, prepararme para ser una mejor profesional, a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y experiencia en las diferentes materias impartidas para culminar este objetivo.

Un agradecimiento especial al Dr. CPA Eduardo Lara V., Msc, que muy acertadamente, dirigió este proyecto de investigación, quien con sus conocimientos y experiencia ha sabido guiarme hasta las etapas finales de mi investigación.

Un agradecimiento por la guía técnica de mi trabajo de grado al Ing. Marcelo Placencia Msc. quien, con su experiencia en la Dirección Financiera, a contribuído a identificar los problemas en ésta área con la finalidad de plantear la propuesta objeto de mi investigación.

A la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, por la apertura y colaboración para la realización del presente trabajo.

Gissela Villegas

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	ii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	iii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA .....	iii
2. CONSTANCIAS .....	iv
REGISTRO BIBLIOGRAFICO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xix
RESUMEN .....	xxiii
ABSTRACT .....	xxiv
CAPÍTULO I.....	25
EL PROBLEMA .....	25
1.1. Planteamiento del problema .....	25
1.2. Antecedentes.....	26

	ix
1.3. Objetivos.....	29
1.3.1. Objetivo general .....	29
1.3.2. Objetivos específicos .....	29
1.4. Preguntas de investigación .....	30
1.5. Justificación .....	30
CAPÍTULO II.....	32
MARCO REFERENCIAL .....	32
2.1. Marco teórico.....	32
2.1.1. Estructura organizacional .....	32
2.1.2. Planeación estratégica.....	33
2.1.3. Control de gestión.....	34
2.1.4. Importancia de la gestión.....	36
2.1.5. Gestión administrativa.....	37
2.1.6. Gestión financiera.....	38
2.1.7. Funciones administrativas y presupuesto .....	39
2.1.8. Financiación de la empresa.....	40
2.1.9. La planificación financiera .....	40
2.1.10. Gestión técnica .....	42

	x
2.1.11. Tablero de comando .....	43
2.1.12. Perspectiva del cuadro de mando integral .....	45
2.1.13. Mapa estratégico.....	46
2.1.14. Indicadores de gestión kpi .....	47
2.2. Marco legal.....	49
2.2.1. Normativa .....	51
2.2.1.1. Atribuciones de la Dirección Financiera .....	51
2.2.1.2. Responsabilidades de la Dirección Financiera: .....	52
CAPÍTULO III .....	54
MARCO METODOLÓGICO .....	54
3.1. Descripción del área de estudio/ grupo de estudio .....	54
3.2. Método de investigación.....	56
3.3. Enfoque y tipo de investigación .....	56
3.4. Métodos de recolección de información.....	57
3.4.1. Fuentes de información .....	58
3.4.1.1. Preguntas en que se fundamenta el desarrollo de Investigación. ....	58
3.5. Población, muestra de estudio y muestreo.....	59
3.5.1. Variables de medición .....	60

	xi
3.6. Instrumentos de recolección de datos .....	61
3.6.1. Observación .....	61
3.6.2. Encuesta.....	61
3.6.3. Entrevista .....	61
3.7. Plan de procesamiento para análisis de datos .....	62
3.8. Principios éticos y de rigor científico .....	62
3.8.1. Consideraciones bioéticas .....	62
3.8.2. Rigor científico .....	63
CAPÍTULO IV .....	64
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	64
4.1. Análisis de la información .....	64
4.1.1. Entrevistas .....	64
4.1.2. Método de evaluación del cuestionario y fiabilidad del mismo .....	65
4.1.3. Encuesta.....	66
4.2. Construcción de la Matriz Foda.....	132
4.2.1. Fortalezas.....	133
4.2.2. Oportunidades.....	134
4.2.3. Debilidades .....	134

	xii
4.2.4. Amenazas.....	135
CAPÍTULO V .....	140
PROPUESTA DE DESARROLLO DE MODELO BSC .....	140
5.1. Fases para la implantación del Balance Scorecard.....	141
5.1.1. Fase 1: Concepto estratégico .....	142
5.1.1.1. Misión de la Dirección Financiera.....	142
5.1.1.2. Visión de la Dirección Financiera .....	142
5.1.1.3. Valores de la Dirección Financiera .....	142
5.1.1.3.1. Puntualidad .....	142
5.1.1.3.2. Equidad.....	142
5.1.1.3.3. Legalidad .....	142
5.1.1.3.4. Productividad.....	142
5.1.1.3.5. Transparencia.....	142
5.1.1.4. Funciones de las áreas de la Dirección Financiera .....	143
5.1.1.5. Temas estratégicos.....	144
5.1.2. Fase 2: Objetivos estratégicos .....	145
5.1.2.1. Objetivos estratégicos generales.....	145
5.1.2.2. Objetivos estratégicos generales de la Dirección Financiera .....	146

	xiii
5.1.2.3. Perspectivas .....	146
5.1.2.4. Objetivos Específicos (OE) .....	147
5.1.2.4.1. Perspectiva Financiera .....	147
5.1.2.4.2. Perspectiva Cliente .....	148
5.1.2.4.3. Perspectiva Procesos Internos .....	149
5.1.2.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	150
5.1.2.4.5. Metas de la Dirección Financiera .....	155
5.1.3. Fase 3: Mapa estratégico departamento financiero .....	157
5.1.4. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización .....	157
5.1.4.1. Matriz de objetivos estratégicos .....	157
5.1.4.2. Semáforo.....	161
CAPÍTULO VI.....	166
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	166
CONCLUSIONES.....	166
RECOMENDACIONES .....	167
BIBLIOGRAFÍA .....	168
ANEXOS .....	173

Anexo I. Cálculo de Índice de Alfa de Cronbach. Según programa estadístico IBM SPSS .....	174
Anexo II. Matriz de investigación .....	175
Anexo III. Matriz de propuesta .....	183
Anexo IV. SemafORIZACIÓN de resultados .....	185
Anexo V. SemafORIZACIÓN de resultados.....	189

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Censo Poblacional de la Dirección Financiera.....	60
Tabla 2 Resultados de las Entrevistas para el desarrollo de un modelo de gestión financiera realizada al Coordinador Administrativo Financiero y Director Financiero .	64
Tabla 3 Resultados de Alfa de Cronbach para el instrumento utilizado .....	66
Tabla 4 Aspectos filosóficos.....	67
Tabla 5 Organigrama .....	68
Tabla 6 Manual de funciones.....	69
Tabla 7 Indicadores .....	70
Tabla 8 Objetivos .....	71
Tabla 9 Plan Estratégico .....	72
Tabla 10 Cumplimiento de objetivos.....	73
Tabla 11 Plan operativo anual .....	74
Tabla 12 Difusión .....	75
Tabla 13 Modelo de gestión .....	76
Tabla 14 Planificación POA .....	77
Tabla 15 Control.....	78
Tabla 16 Seguimiento.....	79
Tabla 17 Interpretación del BSC .....	80
Tabla 18 Plan BSC .....	81
Tabla 19 Indicadores de gestión .....	82
Tabla 20 Definición de funciones.....	83

Tabla 21 Segregación de funciones .....	84
Tabla 22 Incompatibilidad de funciones .....	85
Tabla 23 Duplicación de funciones .....	86
Tabla 24 Autorización y control de las operaciones financieras .....	87
Tabla 25 Perfil definido del sistema de automatización.....	88
Tabla 26 Supervisión.....	89
Tabla 27 Medición de la eficacia y eficiencia .....	90
Tabla 28 Objetivos del plan anual de desarrollo .....	91
Tabla 29 Control previo al compromiso.....	92
Tabla 30 Control en la ejecución.....	93
Tabla 31 Alineación del PAC y POA.....	94
Tabla 32 Disponibilidad de recursos .....	95
Tabla 33 Seguimiento.....	96
Tabla 34 Indicadores del presupuesto .....	97
Tabla 35 Evaluación cumplimiento de objetivos de efectivo, ingresos y gastos .....	98
Tabla 36 Información contable.....	99
Tabla 37 Razonabilidad de los estados financieros.....	100
Tabla 38 Normas contables .....	101
Tabla 39 Integración contable .....	102
Tabla 40 Sistema contable gubernamental .....	103
Tabla 41 Relación contable presupuestaria .....	104

Tabla 42 Registros contables oportunos.....	105
Tabla 43 Conciliaciones .....	106
Tabla 44 Contrapartida de registros .....	107
Tabla 45 Archivos salvaguardados.....	108
Tabla 46 Documentos de respaldo .....	109
Tabla 47 Frecuencia de control .....	110
Tabla 48 Documento de control .....	111
Tabla 49 Análisis de cobros.....	112
Tabla 50 Liquidación de proyectos .....	113
Tabla 51 Determinación y recaudación de ingresos.....	114
Tabla 52 Verificación de cobros.....	115
Tabla 53 Responsabilidad de recaudación.....	116
Tabla 54 Contrapartidas contables .....	117
Tabla 55 Eficiencia de los depósitos .....	118
Tabla 56 Manejo de cuentas bancarias .....	119
Tabla 57 Conciliación bancaria .....	120
Tabla 58 Control previo al pago .....	121
Tabla 59 Justificación y documentos correctos.....	122
Tabla 60 Seguimiento a pagos.....	123
Tabla 61 Flujo de Caja en la programación financiera.....	124
Tabla 62 Control y custodia de la garantía.....	125

Tabla 63 Responsabilidad de contratos de pólizas .....	126
Tabla 64 Autorización del uso de la cuenta institucional.....	127
Tabla 65 Índices financieros.....	128
Tabla 66 Indicadores de gestión .....	129
Tabla 67 Seguimiento cumplimiento de objetivos institucionales .....	130
Tabla 68 FODA .....	132
Tabla 69 Cruce estratégico FA-FO-DO-DA .....	135
Tabla 70 Fortalezas-Amenazas-Oportunidades.....	138
Tabla 71 Debilidades-Amenazas .....	139
Tabla 72 Funciones de las áreas del departamento financiero .....	143
Tabla 73 Objetivo estratégico institucional No.4: Estrategias y proyectos.....	145
Tabla 74 Matriz de objetivos estratégicos .....	158
Tabla 75 Semaforización de Resultados.....	162

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Relación existente entre el presupuesto y las funciones administrativas de una organización.....	39
Figura 2. Estructura Económica y Financiera de la Empresa.....	40
Figura 3. Modelos y Herramientas de Gestión .....	42
Figura 4. Modelos y Herramientas de Gestión .....	47
Figura 5. Indicadores de gestión estratégicos.....	48
Figura 6. Indicadores de Gestión. TIPOS.....	49
Figura 7. Descripción del área de estudio.....	54
Figura 8. Conformación de la Dirección Financiera .....	56
Figura 9. Indicador: Aspectos filosóficos.....	67
Figura 10. Indicador: Organigrama .....	68
Figura 11. Manual de funciones .....	69
Figura 12. Indicadores .....	70
Figura 13. Objetivos .....	71
Figura 14. Plan estratégico .....	72
Figura 15. Cumplimiento de objetivos .....	73
Figura 16. Plan operativo anual.....	74
Figura 17. Difusión.....	75
Figura 18. Modelo de gestión.....	76
Figura 19. Planificación POA.....	77
Figura 20. Control .....	78

Figura 21. Seguimiento .....	79
Figura 22. Interpretación del BSC .....	80
Figura 23. Fuente BSC .....	81
Figura 24. Indicadores de gestión.....	82
Figura 25. Definición de funciones .....	83
Figura 26. Segregación de funciones.....	84
Figura 27. Incompatibilidad de funciones .....	85
Figura 28. Duplicación de funciones.....	86
Figura 29. Autorización y control de las operaciones financieras.....	87
Figura 30. Perfil definido del sistema de automatización .....	88
Figura 31. Supervisión.....	89
Figura 32. Medición de la eficacia y la eficiencia.....	90
Figura 33. Objetivos del plan anual de desarrollo .....	91
Figura 34. Control previo al compromiso .....	92
Figura 35. Control en la ejecución.....	93
Figura 36. Alineación del PAC y POA .....	94
Figura 37. Disponibilidad de recursos.....	95
Figura 38. Seguimiento .....	96
Figura 39. Indicadores del presupuesto .....	97
Figura 40. Evaluación cumplimiento de objetivos de efectivo, ingresos y gastos .....	98
Figura 41. Información contable .....	99

Figura 42. Razonabilidad de los estados financieros.....	100
Figura 43. Normas contables .....	101
Figura 44. Integración contable .....	102
Figura 45. Sistema contable gubernamental.....	103
Figura 46. Relación contable presupuestaria.....	104
Figura 47. Registros contables oportunos .....	105
Figura 48. Conciliaciones .....	106
Figura 49. Contrapartida de registros .....	107
Figura 50. Archivos salvaguardados .....	108
Figura 51. Documentos de respaldo .....	109
Figura 52. Frecuencia de control .....	110
Figura 53. Documento de control.....	111
Figura 54. Análisis de cobros .....	112
Figura 55. Liquidación de proyectos .....	113
Figura 56. Determinación y recaudación de ingresos.....	114
Figura 57. Verificación de cobros .....	115
Figura 58. Responsabilidad de recaudación .....	116
Figura 59. Contrapartidas contables .....	117
Figura 60. Eficiencia de los depósitos .....	118
Figura 61. Manejo de cuentas bancarias.....	119
Figura 62. Conciliación bancaria.....	120

Figura 63. Control previo al pago.....	121
Figura 64. Justificación y documentos correctos .....	122
Figura 65. Seguimiento a pagos .....	123
Figura 66. Flujo de Caja en la programación financiera .....	124
Figura 67. Control y custodia de la garantía.....	125
Figura 68. Responsabilidad de contratos de pólizas.....	126
Figura 69. Autorización del uso de la cuenta institucional.....	127
Figura 70. Índices financieros .....	128
Figura 71. Indicadores de gestión.....	129
Figura 72. Seguimiento cumplimiento de objetivos institucionales.....	130
Figura 73. Mapa Estratégico Universidad Yachay Dirección financiera .....	157
Figura 74. Semaforización de resultados.....	162

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS CON**  
**MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE**  
**INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY”.**

**Autor:** Gissela Maribel Villegas Cisneros

**Correo:** gisselavi19@hotmail.com

**Año:** 2022

**RESUMEN**

Conocer el estado de situación en cada organización es el primer paso clave en los procesos directivos. Para esto resulta útil la incorporación de los sistemas de diagnóstico permanentes a todos los niveles de estas. Uno de los primeros pasos se basa en la utilización de las técnicas de Balance Scorecard (BSC), la cual formaliza la información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación. Por otro lado, el BSC proporciona la guía que necesitan las organizaciones para distribuir sus escasos recursos humanos y financieros alejándolos de las mejoras no estratégicas y dirigiéndolos hacia procesos e iniciativas que son fundamentales para implementar la estrategia. El objetivo por tanto de este trabajo consiste en el diseño de un modelo de gestión financiera para la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY, que contribuya al mejoramiento en la eficiencia y eficacia de las actividades, procesos, políticas y control en la Dirección Financiera. Para esto se utilizó un método de investigación cualitativo, se recopiló datos e información relacionados a la investigación. Se realizó una evaluación inicial de la Dirección Financiera mediante entrevista y encuesta. En el proceso se observa un análisis de múltiples realidades subjetivas tal es el caso de varias Perspectivas (Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento) se integra esto a la organización aportándole beneficios para su desarrollo de gestión. Se desarrolló un Balance Scorecard presentando este al departamento financiero para su posterior aplicación a fin de determinar los puntos débiles del proceso en esta área.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral, Gestión financiera, Estrategia corporativa, Finanzas corporativas, Balanced Scorecard.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS CON**  
**MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA UNIVERSIDAD DE**  
**INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY”.**

**Autor:** Gissela Maribel Villegas Cisneros

**Correo:** gisselavi19@hotmail.com

**Año:** 2022

**ABSTRACT**

Knowing the statement of financial position in each organization is the first key step in management processes. Thus, incorporating permanent diagnostic systems at all levels becomes suitable. One of the first steps is based on the use of Balance Scorecard techniques, which formalizes the information to learn about the company and synthesize the financial position. Moreover, the BSC provides the guidance that organizations need to distribute their scarce human and financial resources, keeping them away from non-strategic improvements and moving them towards processes and initiatives that are fundamental to implement the strategy. Therefore, the objective of this work consisted of designing a financial management model for Yachay Tech University that can contribute to the improvement in the efficiency and effectiveness of the activities, processes, policies and control in the Financial Department. For this, a qualitative research method was used and data and information related to the research were collected. An initial assessment of the Financial Department was conducted by means of interviews and surveys. In the process, an analysis of multiple subjective realities is observed, as in the case of several Perspectives (Financial, Customer, Internal Process and Learning and Growth). This is integrated into the organization, providing benefits for its management development. A Balance Scorecard was developed and presented to the Financial Department for subsequent application in order to determine the weaknesses of the process in this area.

**Keywords:** Balanced Scorecard BSC, Financial Management, Corporate Strategy, Corporate Finance, Balanced Scorecard.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

La gestión financiera en una institución académica se refiere a tareas esenciales de consecución de recursos y decisiones de inversión, así como también a la planificación y el control de los recursos financieros, siendo los resultados de la misma establecer los indicadores de liquidez, la solvencia, así como los resultados operacionales. (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2015). En el mismo sentido, Bravo et al (2017) menciona que la gestión financiera para cualquier entidad se relaciona a la toma de decisiones en base al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación y a la política de los dividendos, esto lleva a pensar que cada organización puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas y de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo, a Pastor (2009) la Gestión Financiera es una actividad y se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados.

En base a los criterios mencionados anteriormente se puede concluir que la gestión financiera son todos los procesos que realiza una institución para que los recursos financieros tengan una adecuada rentabilidad, alineado a alcanzar los objetivos institucionales, y que permitan brindar los mecanismos para una oportuna toma de decisiones en base a información real y de acuerdo a la normativa legal.

En base a lo que mencionan los anteriores autores se puede determinar una debilidad en la estructura adecuada de la filosofía en el departamento financiero de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay ocasiona que los procesos que se desarrollan dentro de esta área no tengan un rumbo adecuado y acorde a los objetivos institucionales; resulta normal que en la dirección financiera de entidades públicas se encuentren abrumadas por agendas dominadas por urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro.

(Vivanco Vergara, 2017) menciona que un sistema de control interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información financiera, en una forma detallada de las operaciones que realiza

la entidad, brindando una seguridad razonable respecto a las actividades administrativas, así como las económicas que se reflejan en los estados financieros. En este sentido y considerando que la universidad Yachay al ser un ente nuevo carece de algunas normativas, políticas y leyes, que contribuyan a establecer lineamientos sobre las actividades que deben cumplir el personal del área financiera, además, los procesos al no estar definidos ocasionan la duplicidad de funciones, que los trabajadores evadan sus responsabilidades, acumulación de trabajo e ineficiencias en la atención a los usuarios internos. Además de la inexistencia de una herramienta que permita identificar el cumplimiento de los objetivos mediante la medición de indicadores ocasiona que existan debilidades en el cumplimiento de los objetivos departamentales.

## **1.2. Antecedentes**

La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY fue creada mediante Ley, publicada en el Registro Oficial número 144, de 16 de diciembre de 2013, como una institución de educación superior de derecho público. Está regida por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, los reglamentos y las resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Como una institución de educación superior pública orientada a la docencia con se dedica a la investigación básica y aplicada, reingeniería de procesos, adaptación tecnológica, desarrollo de tecnología, innovación y transferencia, basados en la excelencia, para el emprendimiento intensivo en conocimiento, docencia; y, desarrollo de programas con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras. La Universidad articula sus actividades y programas de enseñanza con los objetivos y metas fijados dentro del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

La Universidad Yachay Tech ofrece once carreras Universitarias en las siguientes ramas: Ciencias Agrarias, Ciencias Biológicas, Física y Química, Informática e Información, Ingeniería y Tecnología, Matemática, Medio ambiente y Geología. Actualmente en la Universidad existe 1293 estudiantes, como personal docente se encuentran 130 profesores de alta trayectoria en investigación incluyendo las autoridades y 142 servidores como personal administrativo.

De la revisión efectuada a estudios similares se constituyen en una fuente de información importante para el tema propuesto, lo cual contribuye al desarrollo del mismo sobre bases reales. Si bien es cierto una adecuada gestión financiera es de gran importancia porque se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización incluyendo su logro, utilización y control, donde su función primordial es asignar recursos que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La Gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Padilla, 2012)

Al tomar en cuenta que la gestión financiera es aplicable en cualquier tipo de entidad, se ha investigado en el ámbito de las universidades, encontrándose que (Prieto et al., 2013) analiza que la educación superior debe adaptarse a un entorno global más exigente en estándares de calidad, competencia y la capacidad que tenga para obtener financiamiento, lo cual exige mayor esfuerzo para mejorar su gestión financiera.

Entre los resultados más importantes se destaca la diversificación de las fuentes de financiamiento, principalmente cuando las universidades realizan una buena gestión y participan en convocatorias para la financiación de proyectos específicos, creación de alianzas estratégicas con otras instituciones a nivel mundial y la diversificación de los productos y servicios ofrecidos por las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas.

Además, se destaca que los factores que afectan la sostenibilidad financiera en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas son: criterios de los políticos de turno, cambios en las políticas de financiamiento, disminución en las asignaciones de presupuestos por parte de fondos estatales, carencia de autonomía, presupuestos sin financiamiento, falta de planificación para prioridades de inversión, aumento de la pobreza en países de América Latina, y aumento considerable en la demanda de cupos de estudiantes que su única opción es estudiar en universidades públicas.

Según Torres y Femenías (2007) el proceso globalizador de la universidad pública española requiere adecuar estructuras organizacionales que les permita planificar, controlar y gestionar mejor. Analiza los instrumentos de contabilidad de gestión, se identifica que en 20 años no ha existido avances significativos en la gestión de las universidades ya que sus sistemas se limitan a la ejecución presupuestaria, uso de

indicadores de gestión orientados a comparar entre universidades sin que cumplan igualdad en condiciones. La investigación propone el uso de un cuadro de mando integral (CMI), que permita ejercer de forma óptima la autonomía económica y financiera de las universidades, logrando eficacia, eficiencia y economía de los recursos públicos.

La gestión en las instituciones educativas tiene entre sus factores esenciales la gestión financiera, como un aspecto central de las entidades de educación superior, realiza el estudio en cuatro universidades de Chile y muestra hallazgos en donde se determina que entidades de mayor calidad generan mejores indicadores de solvencia y rentabilidad que las instituciones que no cuentan con el mismo nivel de calidad (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Además, se identifica que las estrategias aplicadas para el manejo de recursos y las decisiones de inversión sean más acertadas y productivas en instituciones de educación superior con más años de acreditación.

A criterio de Solano (2019) mediante, la investigación se determina un marco técnico como referencia para desarrollar un modelo de gestión de riesgos financieros para la dirección financiera de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica UNED. En el desarrollo de la misma, se determinan tres objetivos específicos, inicia al identificar los posibles riesgos en la Dirección Financiera, la cual, está integrada por cuatro oficinas: Presupuesto, Control de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, luego analiza y evalúa los riesgos y por último determina los componentes estratégicos del modelo.

Por su parte, Murillo Mora y Reyes Espinosa (2018) muestra que el nuevo enfoque que, se da a la asignación de los recursos públicos para la educación superior en Ecuador depende de variables como calidad, excelencia, eficiencia académica y administrativa, como también el eficiente uso de los recursos públicos, los cuales, están encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Se determina que las actividades y procedimientos que realiza la Dirección Financiera se consideran procesos de apoyo, se ha identificado cuatro procesos dentro de la gestión financiera que son: presupuesto, contabilidad, inventarios y tesorería los cuales tienen procesos, políticas y actividades propias por cada área.

Se determina que el área administrativa debería cumplir su función en lo relacionado a procesos de contratación pública y que el área de inventarios debería separarse de la dirección financiera ya que el hecho que forme parte de la dirección

financiera no existe independencia y se contrapone a la normativa legal en relación a la toma física y registro contable.

(Cevallos, 2018) establece una metodología que mejora las actividades administrativas, a través, de gestión por procesos con el objetivo de que exista gestión integral de procesos enmarcados en la eficiencia y eficacia dentro de la dirección de planificación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

La gestión por procesos constituye una herramienta que permite transparentar procesos, y se consigue el seguimiento y evaluación de los mismos. Concluye identificando procesos estratégicos que se desarrolla en esa área: Proceso de planificación estratégica, proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), de planificación operativa, de rendición de cuentas y proceso de generación de proyectos de cooperación.

(Rejas & Ponce, 2015) menciona que la gestión en las instituciones de educación superior constituye una dimensión diferente de la dirección, ya que mientras la dirección estratégica define el camino a seguir, la gestión se configura a partir de los pasos que da la organización al avanzar por dicho camino.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión financiera para la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY, que contribuya al mejoramiento en la eficiencia y eficacia de las actividades, procesos, políticas y control en la dirección financiera.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Analizar la situación actual en el desarrollo de las actividades que realiza la dirección financiera de la Universidad YACHAY.
2. Establecer un modelo de evaluación para la determinación de los principales problemas que tiene el área financiera en el desarrollo de sus funciones dentro de la Universidad YACHAY.

3. Construir un modelo de gestión financiera en función del análisis de las variables establecidas en la metodología de investigación planteada.

#### **1.4. Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo afecta el desarrollo de las actividades que realiza la Dirección Financiera de la Universidad Yachay en la situación actual en la que se encuentra?
2. ¿En qué medida contribuirá el modelo de evaluación para la determinación de los principales problemas que tiene el área financiera en el desarrollo de sus funciones dentro de la Universidad Yachay?
3. ¿Cuál será el modelo de gestión financiera que contribuya eficazmente en la función y análisis?

#### **1.5. Justificación**

Según el Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado (CGE) gestión es: “un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”. “Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Las Finanzas se encargan de implantar actividades, procesos, técnicas a ser utilizados en una institución con la finalidad de obtener recursos financieros. De acuerdo a Padilla (2012) las finanzas abarcan tres áreas importantes: 1) la gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros, 2) los mercados financieros o conversión de recursos financieros en recursos económicos, 3) la inversión financiera o adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros. De esta manera se puede decir que uno de los desafíos más importantes a nivel mundial, la gestión financiera es de gran

importancia ya que se enfoca con el control de las operaciones, busca nuevas fuentes de financiamiento, eficiencia y eficacia operacional, confiabilidad de la información financiera, siempre enmarcado en el cumplimiento de normativa legal vigente.

A fin de cumplir con los ordenamientos: jurídicos, técnicos financieros y administrativos vigentes, promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Universidad Yachay, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones de las autoridades, como el cumplimiento de los objetivos institucionales, es necesario un modelo de gestión financiero que sea aplicado por el personal interno de la Dirección Financiera de la Institución.

En base a la entrevista realizada a directores financieros de otras universidades, se pretende definir un modelo de gestión el cual podrá adoptar cualquier universidad pública en el país. Además, mediante la revisión de literatura se ha podido observar que existen investigaciones similares, y el aporte será el marco integrador el cual permitirá tener un control adecuado de la gestión administrativa, técnica y financiera a través de indicadores que permitan ver el estado de la institución y si es necesario mantener las estrategias fijadas o cambiarlas para llegar a la visión planteada.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Marco teórico

##### 2.1.1. Estructura organizacional

El desarrollo de una sociedad moderna es un pilar fundamental para el bienestar económico de una organización, el creciente impacto del desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos mercados, la aplicación de gobierno corporativo en algunos países, ocasionan que las empresas actuales busquen procesos operativos innovadores para poder expandirse y poder permanecer en el mercado, incrementando su rentabilidad y optimizando todos los recursos con los que cuenta la misma.

En palabras de García Echevarría (2020), se define a la empresa como una institución que dispone de recursos escasos, procesos, tecnología y de las personas que integra para obtener productos o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de la misma, tanto en su forma de hacer institución, como en la forma de dirigirla, organizarla y asignar recursos. Dirigir una empresa dentro de un ambiente cambiante exige una gran capacidad estratégica y una gran capacidad de cálculo económico.

Al respecto, Cruz Romero (2016) menciona que las organizaciones están compuestas por dos estructuras: una parte dura o estructura interna y procesos; y otra una parte blanda que constituye la cultura organizacional. Al final las dos estructuras, por medio de procesos del ambiente, la gestión y la eficiencia, se complementan y, se convierten en una sola. La estructura formal es aquella que responde a un direccionamiento estratégico, como su misión, visión, objetivos y estrategias, a través, de las relaciones esquematizadas que permiten cumplir con los objetivos de la organización. La estructura informal es aquella que, por procesos de crecimiento organizacional, no ha sido formalizada o por procesos espontáneos y naturales del talento humano que ocupan dentro de la organización formal, que pueden nacer a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. Otra forma de ver a la estructura de la organización es desde el grado de complejidad, ya que esta define características organizacionales y se dan principalmente entre tres variables, la tecnología, la gestión y el talento humano.

Las Universidades, como, instituciones públicas experimentan transformaciones importantes encaminadas a una alineación estratégica, si se considera que este tipo de entidades tienen que afrontar presiones financieras, búsqueda de recursos para cubrir con los gastos, persisten en una constante búsqueda de manejar con eficiencia las actividades en la estructura organizacional. El estudio de una estructura organizacional, se sustenta en el diseño, rediseño organizacional, basado en las teorías, enfoques, modelos, experiencias y estudios organizacionales con la finalidad que, se visualice, como, una organización ordenada, eficiente y comprometida con el cumplimiento de las estrategias y propósitos organizacionales.

### **2.1.2. Planeación estratégica**

Al respecto, García Echevarría (2020) plantea que el éxito empresarial depende no solo de su propia acción económica sino también de una acertada y eficiente coordinación dentro del entorno empresarial, es por eso que hoy se llama estrategia a la forma de integrar dinámicamente entornos y empresas, por un lado, y por otro, los costos de transacción.

La planificación estratégica, en una universidad, a decir de Rivero y López (2012), se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación.

Referente a lo anterior, Naranjo López (2016) plantea que la planificación estratégica en la universidad ecuatoriana actual está asociada a modelos de evaluación y acreditación, sin embargo, no revela su papel ante la gestión institucional asociada al comportamiento del entorno, de la misma manera no cuenta con metodologías propias para la gestión de la educación superior que permitan alejarla de la lógica empresarial, lo cual, limita su impacto en la mejora de este tipo de instituciones.

La planificación estratégica es de suma importancia en la consecución de metas en una organización; aporta mecanismos y objetivos necesarios para su desarrollo humano, tecnológico y económico.

A modo de resumen, es la llamada estrategia la que formula, implanta y dirige la evolución de una organización para lograr sus objetivos; y aporta un enfoque a largo plazo a la misión, visión y valores organizacionales.

En nuestro país las Universidades públicas tienen que operar en un medio de incertidumbre, turbulencia y complejidad, obligándoles a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de sus modelos de gestión, de manera especial en potenciar la planificación estratégica ya que constituye una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas encaminada a definir un rumbo adecuado para hacer frente a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su sostenibilidad en el tiempo.

### **2.1.3. Control de gestión**

En su artículo, Rivero y López (2012) refieren que la evaluación institucional plantea y analiza la relación existente entre los objetivos previstos, los medios de los que, se dispone para alcanzarlos y los resultados que finalmente, se han obtenido. Su objetivo esencial es elevar la calidad de la institución a través de un plan de mejora. Cumple el propósito de rendir cuentas a la comunidad universitaria, a las instancias superiores y a la sociedad, por lo tanto, las universidades deben introducir la evaluación institucional con fines de autorregulación en sus actividades habituales, promoviendo la autoevaluación apoyada también con evaluaciones de pares externos, así como ser conscientes y aceptar la necesidad de evaluar sus procesos, ya que de ello depende la eficiencia y eficacia de sus resultados; es decir, el cumplimiento de su responsabilidad social.

Específicamente, cuando intentamos evaluar la calidad de la gestión en las universidades, un aspecto a considerar es el proceso de planificación estratégica, cuyos resultados tienen gran significación institucional. Los errores que se cometan en el mismo pueden influir negativamente en la calidad de la Estrategia institucional que se pretende elaborar, en los niveles de compromisos del factor humano y en otros resultados. Dicho proceso será revisado y perfeccionado periódicamente, para que se acomode a las cambiantes circunstancias externas e internas. Cualquier metodología que se desee aplicar, necesita de un tiempo para su avance y consolidación; son pocas las que han tenido éxito en un horizonte temporal relativamente corto; se requieren muchos esfuerzos

y cambios culturales para su paulatina asimilación y comprensión por parte de los implicados.

Por ello, la evaluación de la calidad del proceso de planificación estratégica en ocasiones ausente en muchas instituciones no se puede concebir como un fin en sí misma, sino es una vía para la mejora continua de una de las funciones básicas de la gestión universitaria. En esta evaluación se enfatiza en los aspectos conceptuales y metodológicos, en los procedimientos y normas de operación, así como con el factor humano.

En relación a el control Vargas y Lategana (2015) mencionan que, se considera no como un evento sino como un proceso sistémico que, invariablemente, tiende a comparar el resultado de una gestión con un estándar preestablecido. Es así que las funciones de control tienen una estrecha armonía con las operaciones de la empresa y dejan de ser una simple actividad para convertirse en un elemento central de la gestión de la operación, que implica el trabajo en todos los niveles de la organización, en el volumen diario, en el monitoreo de gastos, entre otros. El grado de interacción entre el control y la operación dependerá de la naturaleza del negocio y sus objetivos, de la capacidad del sistema para mantener un patrón de operación sin grandes fluctuaciones y de la velocidad con la cual el sistema puede corregir las variaciones cuando éstas ocurran, y lograr así los resultados esperados.

Existe, entonces, una estrecha relación entre la planificación y el control. La planificación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos, mientras que el control es el proceso que mide y dirige el cumplimiento de dichos objetivos. Estos objetivos bajan desde la dirección hacia el resto de la empresa, se distribuyen entre los niveles más operativos y se desagregan por área de responsabilidad. Sin embargo, la relación entre planificación y control puede darse, a través de dos vías. La primera y más tradicional, considera al control en un orden secuencial posterior a las funciones de organización, planificación y ejecución. La segunda, concibe al control como un proceso transversal al resto de las funciones.

Se cruzan así dos enfoques prácticos sobre el control de gestión. El primero, sería un enfoque policial ocurre cuando los instrumentos de control de gestión tienen por principal misión la verificación de lo realizado, de los resultados y de las

responsabilidades. Se busca lograr la mayor eficacia y eficiencia posible. Un ejemplo sería el monitoreo mensual del capital de trabajo. Muchas empresas utilizan este rumbo en la práctica, a través de medios de auditoría interna y con la correspondiente aplicación de castigos y sanciones. Lo que implica asumir el control por fuera de la propia gestión, por lo tanto, el objetivo principal es hallar responsables. Se trata de una mirada de corto plazo cuyos efectos son a la larga contraproducentes, dado que reducen la creatividad y la innovación y enlentecen la toma de decisiones. El segundo enfoque, se denomina como integrador, no centra la atención en los recursos a administrar, sino que pone el énfasis en el aprendizaje del directivo que toma las decisiones, sin descuidar el uso eficiente de los recursos. A través de esta segunda perspectiva, se busca la mejora continua de los procesos como resultado de la capitalización de los errores. Esta mirada reconoce al control dentro de la gestión. Los instrumentos de control, se enfocan en la interpretación de las causas de los desvíos a efectos de corregir los errores y aprender de ellos; es constructivo y concibe el crecimiento en el largo plazo.

En conclusión, el control de gestión sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros,). Es un proceso de retroalimentación de información para lograr los objetivos planteados.

#### **2.1.4. Importancia de la gestión**

En el enfoque tradicional la gestión es asumida como la capacidad de alcanzar lo propuesto, al ejecutar acciones y usar recursos técnicos, financieros y humanos (Naranjo López, 2016). De esta manera, se puede hacer una distinción entre los conceptos de “gestión” y de “administración”, en donde la gestión es todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para realizar una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, se entiende que una adecuada administración no es un fin en sí misma, sino es un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

En este sentido, Mendoza (2017) comenta que la importancia del perfeccionamiento de la gestión administrativa en las medianas empresas, radica en que la administración empresarial es un hecho universal y por el dinamismo en el medio donde, se desenvuelve se torna cada vez más compleja como resultado de los avances

tecnológicos, de las necesidades sociales y del comportamiento económico, entre otros factores.

La tarea de construir una sociedad mejor en el ámbito económico; con normas sociales que contribuyan al bienestar en general y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

Referente a esto Gerardo (2015) afirma que la gestión universitaria tradicional, no se ajusta a las nuevas necesidades ni al papel que la sociedad ha planteado para las universidades públicas. El creciente acceso a la educación superior, la vigencia de nuevas leyes y reglamentos, las características cualitativas que este nuevo orden establece, obliga a representar el modelo de gestión en la universidad pública ecuatoriana.

En el caso de las universidades públicas es necesario el adecuado manejo de recursos materiales y humanos. Para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración tiene una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su vital papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las entidades administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

#### **2.1.5. Gestión administrativa**

Al respecto, los autores Mendoza , García , Delgado y Barreiro (2018) mencionan que la gestión administrativa en una empresa, se encarga de realizar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

En su artículo sobre la gestión administrativa en el desarrollo empresarial, los autores Casco, Garrido y Morán (2017) definen que la administración consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideran que es el arte de manejar a los hombres.

Por su parte, los autores, Terry , Franklin y Irwin (1980) manifiestan que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Al realizar una consolidación de los autores antes citados, se puede concluir que los elementos que están relacionados con la gestión administrativa son:

- a) Planeación. - La planificación es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades por adelantado, es decir que hacer, cómo hacer cuándo hacer y quién ha de hacerlo.
- b) Organización. - El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.
- c) Ejecución. - Conocida también como Dirección es la que pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- d) Control. - Es comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo está progresando en forma satisfactoria hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **2.1.6. Gestión financiera**

A decir de, Murillo y Reyes (2018) menciona que el resultado de la gestión económico-financiera en una Institución de Educación Superior (IES), no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficiencia, eficacia y destino correcto del gasto público, lo cual, constituye el eslabón principal de todos los procesos.

Al respecto Pastor (2009) menciona “La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se

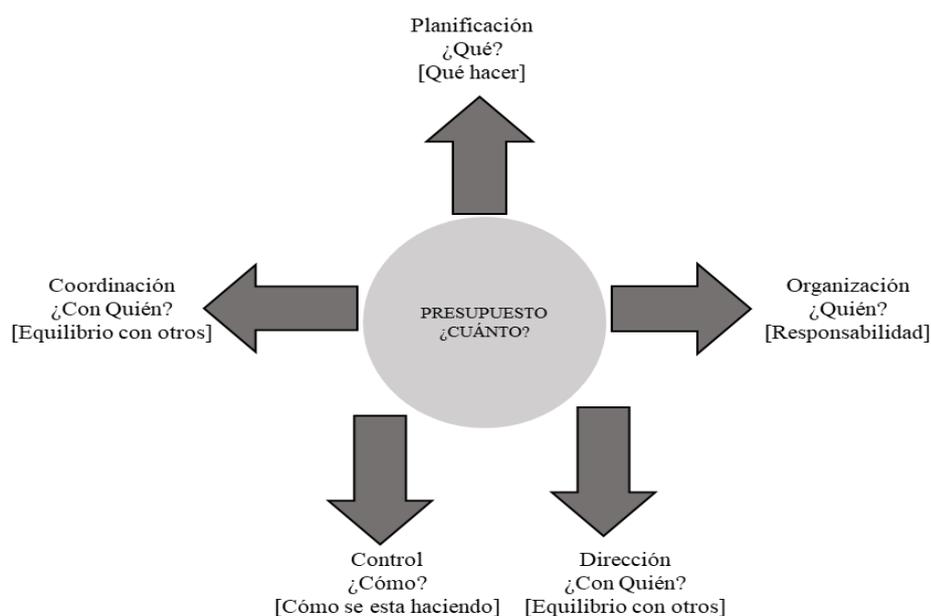
desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (p.57).

Por su lado, Padilla (2012) refiere en su trabajo que las organizaciones actúan en un medio complejo donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios. De esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito.

La planeación financiera es un factor clave en este proceso, dónde se deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional, considerando no solo los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativos siendo estos últimos fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

### 2.1.7. Funciones administrativas y presupuesto

La gestión administrativa, como un todo, involucra claramente a la gestión financiera; por tanto, se hace necesario tipificar la relación existente entre el presupuesto y las funciones administrativas de una organización (Pastor, 2009). Esta relación de contexto la plantea Burdano Ruiz (1989) de acuerdo a las preguntas reflejadas en la Figura 1.



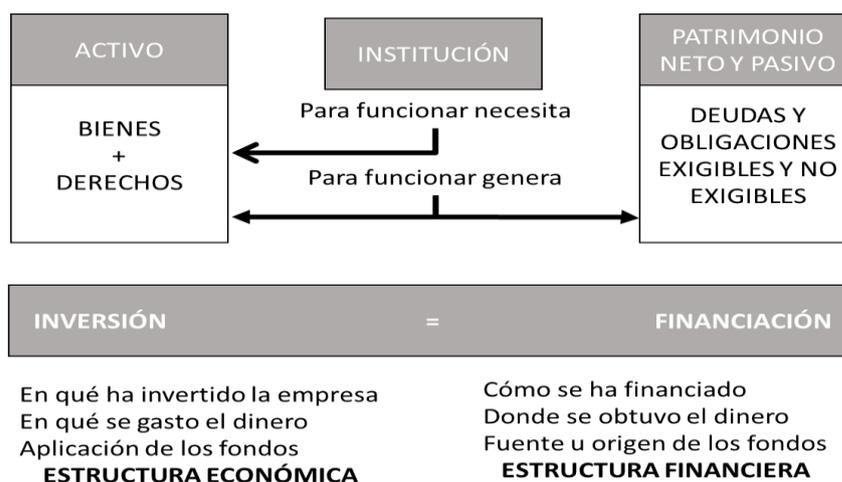
**Figura 1.** Relación existente entre el presupuesto y las funciones administrativas de una organización

Fuente: (Burdano Ruiz, 1989)

### 2.1.8. Financiación de la empresa

Según menciona Fajardo Ortiz y Soto González (2018) “La empresa adquiere recursos ajenos para invertirlos en su actividad productiva, para que generen los fondos suficientes y puedan remunerar a sus acreedores vía pago de intereses y además obtener un beneficio (recursos propios) para distribuir entre sus accionistas mediante el pago de dividendos. La empresa, para sobrevivir en el tiempo, debe obtener una rentabilidad de las inversiones superior al coste del capital utilizado para su financiación”.

La financiación constituye el origen de los recursos financieros empleados y en Contabilidad se denomina patrimonio neto y pasivo del balance, que reflejan cómo se financian las inversiones. En un sentido amplio está compuesto por todas las deudas y obligaciones de la empresa. Por ejemplo: aportaciones de los accionistas, deudas con suministradores, préstamos bancarios, etc.



**Figura 2.** Estructura Económica y Financiera de la Empresa

Elaboración: Autor de la Investigación

### 2.1.9. La planificación financiera

En su artículo Bravo, Zurita y Segovia (2017) refieren que la fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera. La planificación de actividades Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

A decir de Csco, Garrido y Morán (2017): Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integra una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional.

La planificación, es una acción de construir un puente entre; la situación presente y un futuro deseado, es una función administrativa que conduce a la fijación de misiones, objetivos, metas y a la determinación de estrategias, medios y recursos para lograrlos en un determinado tiempo.

Para Weinberger (2009) la planeación financiera es importante porque permite:

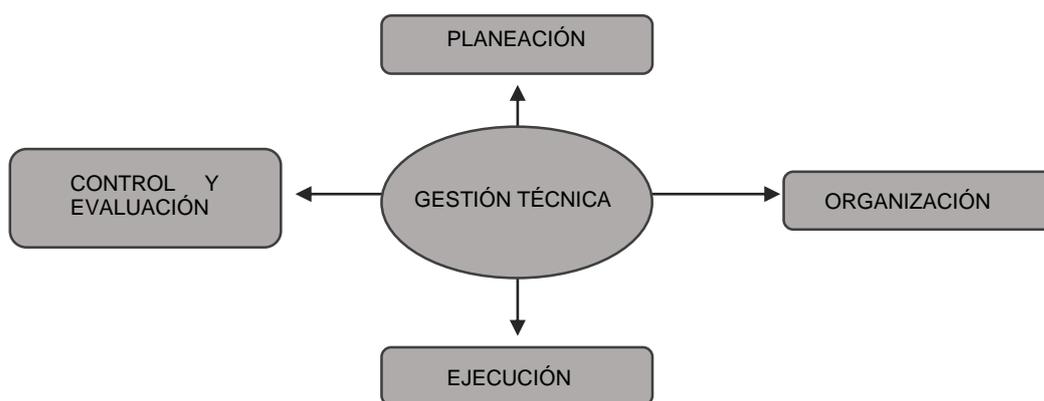
- Canalizar las necesidades de recursos económicos de las áreas de la empresa para que puedan cumplir sus planes.
- Conocer la capacidad de la empresa de generar ingresos.

- Determinar los costos totales y costos unitarios de la empresa, para la producción, comercialización y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial y de las inversiones posteriores necesarias que necesita la empresa o un proyecto.
- Buscar el financiamiento adecuado al menor costo.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera de la empresa o proyecto.

### 2.1.10. Gestión técnica

Es el procedimiento sistemático para realizar una actividad asociando técnicas con la ciencia y tecnología. Es de suma importancia dentro de una organización para su desarrollo toman doce siempre normativas técnicas actualizadas.

El papel de la Gestión Técnica es doble tiene que ser responsable del conocimiento técnico y la experiencia relacionada con la gestión de la infraestructura asegurándose de que el conocimiento adquirido para diseñar, probar, gestionar y mejorar los servicios es identificado, distribuido y perfeccionado. Mantiene los recursos reales disponibles en la fase de operación con un nivel adecuado y de factible utilización.



**Figura 3.** Modelos y Herramientas de Gestión

Elaboración: Autor de la Investigación

Al respecto, Felcman (2015) menciona: A partir de los aportes y análisis previos, ¿a qué denominaremos modelo de gestión pública? Modelo de gestión es una particular combinación de elementos que una organización utiliza para obtener

resultados destinados al logro de objetivos. Tales elementos son: a) tecnologías centrales y de gestión que, b) transforman recursos disponibles en productos materiales y/o simbólicos para satisfacer fines, c) alineando el sistema social a todo lo anterior. (p.97)

Correa García y autores (2009) mencionan que:

Hace muchos años se vienen tratando, a nivel disciplinal, temas como la dirección, la gestión, la administración y el control de las empresas, pero en realidad, no se cuenta con una buena diferenciación al respecto de los mismos. El propósito de este escrito no es adentrarse en una revisión etimológica de estos términos, sino expresar que, en la marcha empresarial, los entes económicos requieren ser intervenidos con un enfoque sistémico e integrador a fin de lograr con eficiencia el cumplimiento de sus metas y objetivos, teniendo como referente el entorno donde operan y las distintas corrientes empresariales que confluyen en la economía. De esta manera, y ligados a las tendencias empresariales, un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión integral y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado. De allí la importancia de una buena Gestión Financiera Integral al interior de estas unidades económicas, donde no sólo se involucran aspectos cuantitativos, sino también, aspectos cualitativos, que inciden igualmente en éstas, y que apoyan la gestión empresarial. (p191-192)

#### **2.1.11. Tablero de comando**

Las universidades no pueden escapar de este escenario, debido a la complejidad en el intercambio de información en organizaciones como las instituciones universitarias donde es necesario contar con un sistema en, el cual, los datos, se encuentren disponibles de manera tal que proporcionen información acerca de indicadores claves (Pascal et al., 2017).

El Cuadro de Mando Integral, se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos dentro de las organizaciones, como los siguientes: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y, aumentar el feedback y formación estratégica. En este sentido, se podría afirmar que el

BSC provee un marco para trasladar la estrategia a términos operativos y se orienta a la integración, interrelación y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia, para permitirle a los ejecutivos observar, si han mejorado una determinada área a expensas de otra, pues si se logra saber esta situación, se puede proteger a la compañía de un eventual desempeño deficiente (Ganga et al., 2015).

El tablero de comando, o tableau de bord, como lo identifica Moisson (1975) “es la expresión dinámica del diagnóstico de una organización. En él aparecen ordenados, clasificados y evaluados todos aquellos indicadores y sensores que significativamente puedan contribuir al diagnóstico integral de la gestión.” Para Carlos A. Siroka, citado por (Alfaro, 2000), “el tablero de comando es una herramienta de seguimiento de los objetivos inherentes al negocio, ya que permite visualizar sistemáticamente los desvíos de las variables más críticas, permitiendo corregir las estrategias de la organización”.

Para Alfaro (2000) El tablero de comando es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión. Es el encargado de informar a la dirección superior, por medio de ratios, índices y evaluaciones, la marcha de la gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y destaca inteligentemente cuándo el estado y evolución de sensores constituyen una fuerza o una debilidad.

Al respecto Kaplan y Norton (2009) manifiestan: El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización, se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral, se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

El CMI se puede definir como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas o indicadores de desempeño que informe, tanto a los funcionarios como a usuarios, sobre cómo la entidad avanza hacia el logro de sus objetivos y, por tanto, representa un primer acercamiento al diseño de indicadores de gestión.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización (Sacristán, 2016). El BSC parte de la visión y estrategias de la entidad, se definen los objetivos estratégicos requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes internos y externos. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. También la aplicación de esta metodología va a permitir evaluar el desempeño de cada área por medio de indicadores que se detallan en el Scorecard y con el análisis de estos indicadores podemos observar qué tan comprometidos están las áreas con el cumplimiento de la misión institucional.

#### **2.1.12. Perspectiva del cuadro de mando integral**

En la planificación estratégica de una entidad, es común ver las definiciones misión, visión, valores y estrategias de estas, sin embargo hace un par de décadas las organizaciones o entidades se enfocan en otros conceptos que antes no tenían mayor importancia, por estos nuevos cambios que existen hoy a nivel global es que las empresas deben adaptarse a las nuevas formas de administración de negocios y un buen diseño de modelo de gestión económica se puede lograr aplicando las nuevas herramientas de gestión como lo es el BSC, permitiendo esta un mejor control de los resultados.

El Balance Score Card (BSC) o Cuadro de mando Integral (CMI) mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, balanceando todos los factores relevantes en la ejecución de la estrategia de una organización;

En la metodología se han identificado 4 perspectivas que son aplicables en su total mayoría de las organizaciones según (Kaplan y Norton, 2009):

a) Perspectiva financiera (punto de vista de los socios).

Mencionan que en esta perspectiva la estrategia contribuye a los resultados esperados, los que son relacionados a la rentabilidad, crecimiento y valor para los

accionistas. Un sistema de indicadores financieros bien diseñado puede dar un buen sistema de calidad a la empresa.

b) Perspectiva del cliente (punto de vista de los clientes).

Según indican las empresas su mayoría definen su misión en términos de sus clientes, lo que en el BSC refleja que su misión debe estar condicionados en los indicadores específicos que afecten directamente a los clientes.

c) Perspectiva del proceso interno. (punto de vista desde los procesos internos de la organización)

Mencionan que estos indicadores deben surgir de los procesos del negocio que general mayores impactos en la satisfacción de los clientes. Se debe crear en las empresas competencias claves, permitiéndoles destacarse sobre la competencia, por lo que se debe crear indicadores y metas as llegar a la alineación de los empleados, con la estrategia definida por los directivos.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (incluyendo el punto de vista del Talento Humanos y Tecnología de información y comunicación).

Aquí plantean las condiciones para que las empresas alcancen el éxito son dinámicas, se encuentran en contante cambio, por lo que el trabajo en equipo y la mejora continua es importante para el logro de la empresa, serán más innovadoras y el proceso de aprendizaje será más fácil comprensión y aceptación,

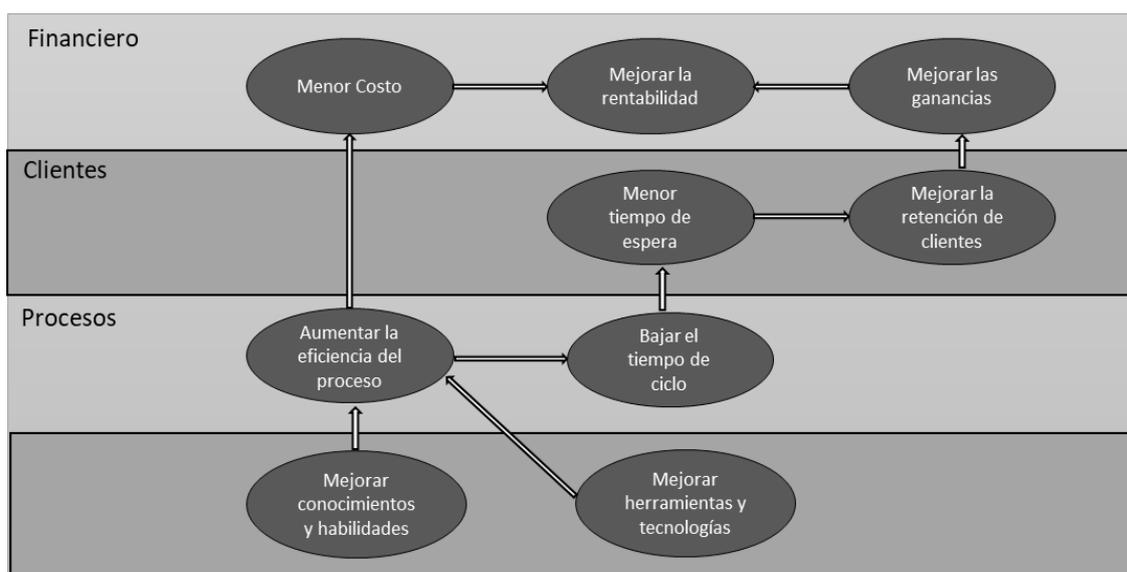
Esto no determina que deban ser éstas únicas cuatro perspectivas, la cantidad se asocia en dependencia de como la organización crea valor y como se asegura el funcionamiento de la misma.

### **2.1.13. Mapa estratégico**

Describe los distintos temas estratégicos en una relación causa efecto, la representación visual estratégica de los objetivos críticos a una empresa u organización y las relaciones entre ellos derivándose los resultados de los mismos. Por lo general los temas estratégicos se plantean de manera amplia, no especifica. Se muestra una relación

causa-efecto de mejoras creando resultados que provienen de las cuatro perspectivas del CMI.

Kaplan y Norton (2000) plantean que el mapa estratégico es una herramienta utilizada para la creación de un modelo de planificación organizado, el cual posibilita la creación de indicadores para un BSC o CMI. Permite planificar y, a la vez que organiza sus recursos basados en cuatro aspectos que, se complementan e integran orientados a cumplir la misión y visión de la misma.



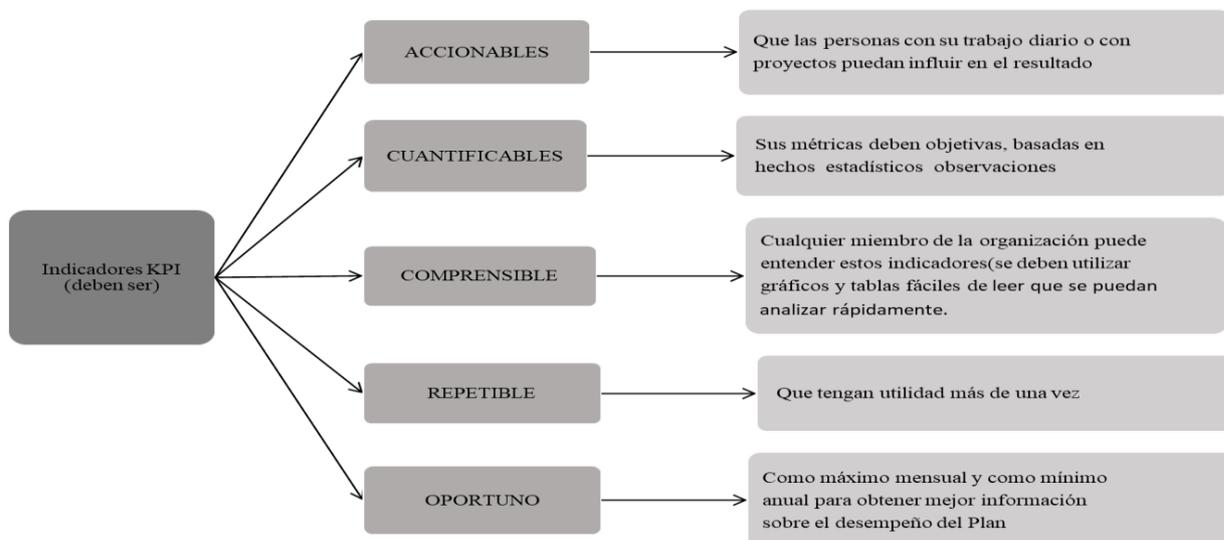
**Figura 4. Modelos y Herramientas de Gestión**

Fuente: Kaplan y David (2000)

#### 2.1.14. Indicadores de gestión kpi

Según Roncancio (2019) los Indicadores de Gestión o Indicadores de desempeño (KPI, por sus siglas en Inglés) miden y evalúan si una organización logra sus metas y

objetivos estratégicos. Son importantes porque permiten tomar decisiones al enfocarse en las oportunidades de mejora para alcanzar la planificación estratégica establecida.



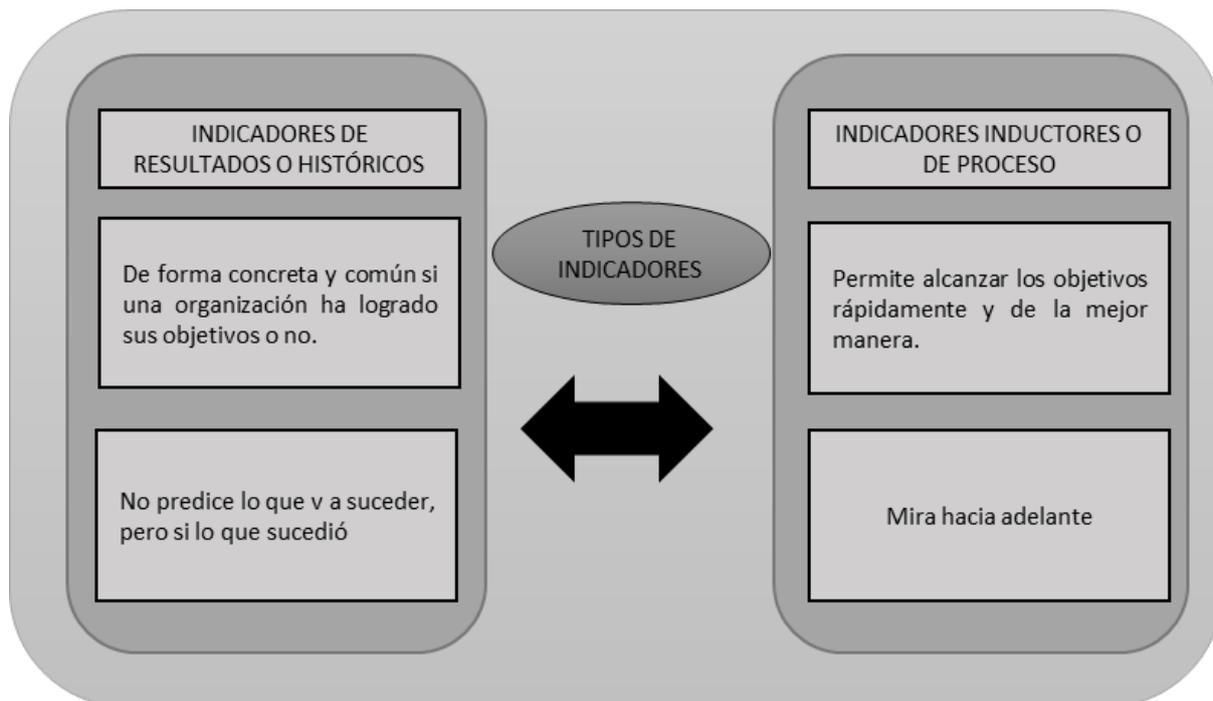
**Figura 5.** Indicadores de gestión estratégicos

Fuente: (Roncancio, 2019)

Elaboración: Autor de la Investigación

Los autores Kaplan y Norton (2001) plantean: Después del diseño de un CMI muchos indicadores no están todavía disponibles. La primera reacción es predecible: << si no podemos medir lo que queremos, queramos lo que podemos medir; utilicemos algún indicador para el cual ya tengamos datos>>. Esto es un error. Los indicadores representan la información más importante de una entidad por lo que si no existen adecuadamente es porque algún proceso de dirección clave no está siendo gestionado.

El Cuadro de Mando Integral debe tener entre 15 y 25 Indicadores de Gestión para dar una mejor perspectiva de Gestión Financiera.



**Figura 6.** Indicadores de Gestión. TIPOS

Fuente: (Roncancio, 2018)

Elaboración: Autor de la Investigación

## 2.2. Marco legal

El marco legal es el conjunto de leyes, normas y reglamentos de una organización, indicando las bases y límites por las cuales una organización debe regirse. En Ecuador la educación está amparada en la Constitución de la República, donde expresa que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Asamblea-Constituyente, 2008)

La Constitución de la República del Ecuador siendo la norma suprema sobre cualquier ordenamiento jurídico en el país, tiene por objeto emitir todas y cada una de las directrices que rigen en este caso a una universidad pública, en lo referente al manejo de las finanzas públicas los artículos que se debe considerar es la composición del sector público, instituciones del estado, administración y servicio público, política fiscal,

finanzas públicas, presupuesto general del estado, reconocimiento de la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica de las universidades.

Este trabajo justifica el aporte de la Ley orgánica de la Contraloría General del Estado la cual establece las directrices sobre el sistema de control interno, diferentes tipos de responsabilidad, que contribuyen a determinar que todo servidor público está obligado a realizar las actividades y a implementar medidas que contribuyan a mejorar el control interno y evitar así que por acción de los organismos de control se vean involucrados en sanciones mediante la aplicación de responsabilidades.

Las Normas de Control interno de la Contraloría General del Estado que sustentan el desenvolvimiento del presente trabajo son los grupos de normas 200 ambiente de control, 300 evaluación de riesgo y 400 actividades de control las cuales norman el accionar de los funcionarios públicos considerando que son normas de carácter general y que el procedimiento para cumplirla lo define cada entidad.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas tiene como objetivo principal el organizar, vincular y normar en forma participativa, constituyendo el referente principal para un funcionario público dentro de la Dirección Financiera de cualquier institución pública. Dentro del ámbito de estudio lo que se considerará es el segundo libro el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).

Como aporte para este trabajo constituye el objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el cual, plantea consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. En este objetivo, se identifica la política 4.5 Profundizar el equilibrio, la progresividad, la calidad y la oportunidad del gasto público, optimizando la asignación de recursos con un manejo sostenible del financiamiento público (SENPLADES, 2017).

Dentro de, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) Código Orgánico del Ambiente (2011), Capítulo 2 Patrimonio y Financiamiento de las Instituciones de Educación Superior, se encuentra dentro de este trabajo, el Artículo 26 Control de fondos no provenientes del Estado (Presidencia de la República de Ecuador, 2010).

Acuerdos emitidos por el Ministerio de Finanzas: específicamente el acuerdo 067-2017, que expide la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, actualizada bajo las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, misma que estipula las directrices a seguir para aplicar la NICSP 17 en las instituciones que conforman el presupuesto general del estado (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2017).

Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, referente a la presentación de estados financieros establecer el tratamiento contable de la propiedad, planta y equipo y su principal problemática en lo concerniente a la activación de las adquisiciones, la determinación del valor en libros, y los cargos por depreciación que deben reconocerse en los balances.

### **2.2.1. Normativa**

La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY fue creada por Ley, publicada en el Registro Oficial Suplemento N°144 de 16 de diciembre de 2013, como una “(...) Institución de Educación Superior de derecho Público, sin fines de lucro, con personería jurídica propias, con autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica (...)”;

La Disposición Transitoria Primera de la Ley de Creación de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY, contempla:

(...) La Comisión Gestora, hasta el 31 de diciembre de 2020, actuará como máxima autoridad de la Universidad de Investigación Experimental YACHAY, y desempeñará las funciones académicas, administrativas, financieras y regulatorias requeridas, con las funciones propias de autoridad universitaria, encargándose de planificar, administrar, conformar, normar y ejecutar las acciones necesarias para el inicio y desarrollo de las actividades de la institución. El ministro de la Autoridad Nacional de Educación o su delegado, formará parte de la Comisión Gestora (...)

#### **2.2.1.1. Atribuciones de la Dirección Financiera**

La Dirección Financiera tendrá las atribuciones de supervisar, coordinar y controlar las actividades de las o los jefes Departamentales, así como también la organización de todo el departamento.

**2.2.1.2. Responsabilidades de la Dirección Financiera:**

- Planificar en forma conjunta con el departamento de planeamiento el presupuesto económico de la universidad y su estructura contable.
- Coordinar, revisar y aprobar el desarrollo de funciones en los diferentes departamentos que conforman la Dirección Financiera.
- Coordinar con las o los jefes departamentales la preparación de los planes y presupuestos operativos anuales.
- Supervisar la puesta en práctica de los presupuestos mencionados, así como la consecución de los resultados previstos.
- Analizar los resultados obtenidos de lo ejecutado contra lo presupuestado.
- Monitorear los resultados de dichas implementaciones o cambios.
- Vigilar el cumplimiento del POA institucional.
- Analizar los resultados económicos periódicamente y proponer las acciones necesarias para mejorarlos.
- Coordinar con el departamento tecnológico el desarrollo de sus actividades tendientes a fin de satisfacer las necesidades existentes en cada una de las áreas de la institución.
- Planificar la política económica y financiera de compras, inventarios, y pagos entre otros.
- Preparar todo tipo de informes financieros.

- Informar a las autoridades periódicamente sobre la consecución de objetivos y los resultados de su gestión.
- Coordinar la aplicación de manuales y políticas de gestión.
- Coordinar con la división de Recursos Humanos los planes de capacitación al personal.
- Velar por la buena marcha de las relaciones laborales dentro de los diferentes departamentos.
- Autorizar los pagos por las compras de bienes o servicios requerido por el Departamento de Adquisiciones.
- Elaboración y recomendación continúa de políticas y cambios para la información de una adecuada administración financiera.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se describe el área de estudio, método de la investigación define el enfoque y tipo de investigación, método de recolección de información, fuente, técnicas y herramientas de recolección de información, la población y muestra de estudio, información primaria y secundaria, las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo y las consideraciones bioéticas que le orientaron.

(Azuelo, 2019) define que el marco metodológico en una investigación, se trata de descubrir los supuestos del estudio, para, reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos. Detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar el cual debe ser justificado por el investigador.

(Ayala, 2020) plantea que es la parte de la investigación donde, se expone los métodos teóricos y prácticos utilizados, para, analizar el problema planteado. Este marco es lo que da consistencia interna al trabajo de investigación.

#### 3.1. Descripción del área de estudio/ grupo de estudio

La presente investigación se realizó en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, institución de educación superior, cuyo domicilio, se encuentra ubicado en el cantón Urcuquí, provincia de Imbabura, antigua hacienda San José



**Figura 7.** Descripción del área de estudio

Fuente: Tomado de la página Web Institucional

La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY fue creada mediante Ley, publicada en el Registro Oficial número 144, de 16 de diciembre de 2013, como una institución de educación superior de derecho público. Está regida por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, Normativas y resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, Estatuto, los reglamentos expedidos por los órganos colegiados para el ejercicio del cogobierno y las resoluciones de sus autoridades, y toda la normativa legal que regula las acciones del sector público.

La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY cuenta en su estructura organizacional con los siguientes órganos y autoridades:

1. Órgano de Gobierno y Dirección
2. Órganos Consultivos
3. Órganos Técnicos de Apoyo y Asesoría
4. Autoridades Ejecutivas
5. Unidades administrativas subordinadas al Rectorado
6. Unidades subordinadas al Vicerrectorado Académico/Cancillería
7. Autoridades Académicas

La investigación se desarrolló en la Dirección Financiera la cual está conformada por cuatro áreas que son: Control previo, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, en total son ocho personas, director financiero, analistas para control previo, presupuesto, contabilidad, tesorería; y tres asistentes que dan apoyo a los analistas. Como se demuestra en el organigrama siguiente:



**Figura 8.** Conformación de la Dirección Financiera

Fuente: Organigrama Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

### 3.2. Método de investigación

La metodología de la investigación consiste en las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos, la elección del método depende del problema a resolver y los datos que se puedan obtener (Zita, 2018).

La línea de investigación corresponde a gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico, a través de los resultados del estudio surge soluciones al modelo de gestión que lleva a cabo la dirección financiera de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay.

El Método de la Investigación es cualitativo, se recopiló datos e información relacionadas a la investigación. Se realizó una evaluación inicial de la Dirección Financiera mediante entrevista y encuesta. En el proceso se observa un análisis de múltiples realidades subjetivas tal es el caso de varias Perspectivas (Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Desarrollo), se integra esto a la organización aportándole beneficios, para, su desarrollo de gestión.

Los métodos de investigación cualitativa nos sirven para entender el significado de un fenómeno, su rigor científico, se basa en la credibilidad y confiabilidad (Zita, 2018).

### 3.3. Enfoque y tipo de investigación

Para referirse a el tipo de investigación Ayala (2020) describe que es una categoría de análisis de un tema específico. En este sentido, Arias(2012) comenta que la investigación descriptiva es la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura. Los resultados de este tipo de investigación, se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad del conocimiento.

Para el desarrollo del presente trabajo, se utiliza una metodología de tipo descriptiva, definida por Danhke (1989) como aquellos estudios, que buscan los aspectos importantes, características del fenómeno que se somete a ser analizado.

Los estudios descriptivos, identifican y delimitan el problema de la investigación, y en base a esto, se elaborarán instrumentos de investigación acudiendo a técnicas específicas en la recolección de información, la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

En nuestra investigación se procede a identificar y delimitar el problema de la investigación, y en base a esto se elaboraron instrumentos de investigación. Mediante la observación se obtiene información respecto a la gestión financiera, para efectuar análisis e interpretación de los mismos, que permita proponer eficiencia y eficacia a la administración de la Universidad.

En base al diagnóstico inicial, se diseña un modelo de gestión que contenga misión, visión, objetivos, procesos, actividades y políticas financieras.

Mediante la descripción se fundamentó perspectivas sometidas a análisis, procesos y personas, el estudio es también explorativo en cuanto a un nivel local pues no hay propuestas anteriores reportadas del Balanced Scorecard en el Departamento de Finanzas de la Universidad de Yachay.

### **3.4. Métodos de recolección de información**

En la presente investigación, con la finalidad de evaluar la gestión financiera de la Dirección Financiera de la Universidad Yachay, se han definido los pasos siguientes a seguir:

Se utilizó la entrevista como medio para obtener información proporcionada por los funcionarios involucrados, permitiendo así conocer las fortalezas y debilidades de los procesos que se ejecutan, con la finalidad de crear estrategias que permitan solucionar los problemas encontrados.

Se utilizó la encuesta mediante la técnica del Cuestionario (consistente en una interrogación escrita) a las personas objeto del estudio, con el fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación y al concluir el Capítulo IV nos permitirá

establecer conclusiones sustentadas para el desarrollo del próximo capítulo. La estructura y forma del cuestionario está cuidadosamente redactada, no se incluyen preguntas y datos cuya utilidad no esté precisada con exactitud. Se elaboró un cuestionario el cual será sometido a evaluación bajo las Matrices Comparativas, aportando resultados para el Cuadro de Mando Integral.

Realizado el diagnóstico inicial se continuó con la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos de la Dirección. Establecer políticas y procesos financieros para cada área con la finalidad de mejorar el funcionamiento y que los resultados obtenidos permitan a las autoridades tomar decisiones de forma oportuna.

Elaboración del sistema de semaforización mediante un tablero de control que ayudará a diagnosticar adecuadamente mediante indicadores periódicos que controlaran la eficiencia y eficacia en cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.4.1. Fuentes de información**

Información Primaria: En la recopilación de la información se utilizó técnicas como:

- Entrevista aplicada a los funcionarios de la Dirección Financiera de la Universidad.
- Encuesta mediante un Cuestionario a los servidores públicos de las diferentes áreas del Departamento de Finanzas.

Información Secundaria. - Para la obtención del diagnóstico organizacional de la Universidad Yachay, se tomó como base el Plan Estratégico de la institución, la normativa interna, Leyes, Reglamentos, Resoluciones, los mismos que contribuyeron con información para el desarrollo del proyecto.

#### **3.4.1.1. Preguntas en que se fundamenta el desarrollo de Investigación.**

La formulación de preguntas es la base en una investigación y el desarrollo de la misma, estas deben estar basadas en los objetivos generales y específicos definidos en el trabajo de estudio. En el Capítulo I se dio a conocer algunas preguntas de la investigación,

sin embargo, en el transcurso del trabajo hemos acogidos otras preguntas adentrándonos más en el trabajo final de nuestra investigación. Entre ellas sobre sale algunas como:

- ¿Es posible diseñar y aplicar el BSC? - método utilizado en otras Universidades de nuestro país. Esta pregunta está relacionada con el objetivo general.

Otras preguntas que pueden emerger serian:

- ¿En la Universidad Yachay, el departamento financiero es muy diferente al resto de las Universidades que tienen aplicada el BSC dentro de ellas?
- ¿Pueden ser evidente los beneficios del BSC en el departamento de Finanzas?
- ¿El BSC puede ser de ayuda para el desarrollo eficiente y eficaz de la Universidad?

Estas preguntas, juntos con las primeras que nos formulamos se responderán al terminar el trabajo de investigación, resaltando éstas en las conclusiones.

### **3.5. Población, muestra de estudio y muestreo**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según (Tamayo & Tamayo, 1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”

La población o universo en la presente investigación incorpora a los funcionarios y servidores que laboran en la dirección financiera, considerándose entonces como población un total de ocho personas que laboran en dicha área. Paralelamente se efectuará las entrevistas al Director Financiero y el Coordinador Administrativo Financiero.

Debido a que la dirección financiera cuenta con siete funcionarios se realizara un censo poblacional el cual es aplicado cuando el universo es menor de cincuenta personas.

**Tabla 1**  
**Censo Poblacional de la Dirección Financiera**

Población y Muestra Servidores	Número
Analista de control previo	1
Presupuesto	1
Contador	1
Tesorero	1
Asistente de Presupuesto	1
Asistente de Contabilidad	1
Asistente de Tesorería	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

Elaboración: Autor de la Investigación

### 3.5.1. Variables de medición

#### Variables

Gestión Financiera

Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

#### Descripción de Variables

- a) Dirección Financiera
- b) Planificación Estratégica
- c) Actividades y Procesos
- d) Presupuesto
- e) Contabilidad
- f) Tesorería
- g) Control

### **3.6. Instrumentos de recolección de datos**

Para el levantamiento de la información se utilizaron los instrumentos en relación a los indicadores y necesidades de información, siendo estas encuestas y entrevistas.

#### **3.6.1. Observación**

Esta técnica, se utiliza al momento del estudio de campo dentro de la Universidad Yachay Tech, permite observar la gestión financiera actual así como la revisión de actividades, procesos, reglamentos, resoluciones tanto en el área administrativa como contable; determinar los principales cuellos de botellas y riesgos existentes, tal como lo menciona (Covarrubias & Martínez, 2012) en su artículo, la observación es una forma lógica y sistematizada de registrar y verificar visualmente lo que se pretende conocer, o sea, es realizar una captura lo más objetiva posible de todo aquello que ocurre en el mundo real y necesita ser descrito, analizado y/o explicado de una manera científica. La observación, por tanto, requiere un sujeto que investiga y un objeto a investigar con objetivos claros y unidad de observación focalizada.

#### **3.6.2. Encuesta**

La Encuesta, se utilizó al momento de establecer las preguntas que coadyuven a determinar la importancia de una adecuada gestión financiera y el impacto de la aplicación del cuadro de mando integral, se considera como la combinación de medición y gestión lo que permite a la alta dirección tener una visión rápida y completa de la estrategia y la misión traducida en objetivos y metas concretas que, se pueden medir, mediante el cuestionario, los funcionarios de la dirección financiera brindaron la información necesaria que permitió establecer los procedimientos financieros, así lo detallan, Fernando, Ibañez y Alvira (1986) como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales, se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que , se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

#### **3.6.3. Entrevista**

La Entrevista como técnica de investigación se la realizó al Dirección Financiero y al Coordinador Administrativo Financiero, para que emitan su criterio respecto a la

implementación del Balance Score Card cuyo objetivo es establecer un conjunto de elementos y herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo, así como, elementos que justifican la necesidad de enfocar el control y seguimiento, en función de la Misión, Visión y la estrategia de la Universidad Yachay hacer de esta forma su gestión más eficiente y transparente hacia los ciudadanos y antes de control interno y externo, así lo indica (Díaz-Bravo et al., 2013), “ La entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos, que adopta la forma de un diálogo coloquial.”

### **3.7. Plan de procesamiento para análisis de datos**

Las técnicas de procesamientos de datos, se establecen en Excel, mediante la elaboración de matrices que permiten procesar los datos en conjunto, al ser ésta una herramienta necesaria para la tabulación y análisis de las técnicas de investigación con la finalidad de convertirlos en información estadística que sirvan como base para el análisis comparativo de la gestión actual y cuando se implemente la propuesta. Ver Anexo II y Anexo III.

### **3.8. Principios éticos y de rigor científico**

#### **3.8.1. Consideraciones bioéticas**

La investigación, a través, del principio de beneficencia genera beneficios tanto a la Universidad YACHAY TECH como a otras universidades públicas en el país, se considera este un modelo general que contribuye a mejorar la gestión financiera de estas entidades.

El objetivo de la investigación es aportar mejoras a la gestión financiera y bajo ningún motivo generar daño a ningún grupo humano interno o externo de la institución.

Basado en el principio de responsabilidad y justicia, se garantizó que la investigación, se realice en base a conocimientos teóricos en apego estricto a la normativa vigente en el país y que, bajo ningún concepto, se discriminó ningún grupo de personas.

Se cumple con el principio de autonomía previo a realizar la presente investigación, se realiza una reunión con el director financiero de la Universidad Yachay

explicando el alcance de la investigación y solicitando los permisos respectivos para acceder a información útil para el desarrollo de la misma, posterior, se envía formalmente la solicitud.

En el presente proyecto, no se hace uso de modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información genética, está enfocado en el desarrollo de una propuesta de “Diseñar un modelo de gestión financiera para la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY”

### **3.8.2. Rigor científico**

El rigor científico de la investigación, se sustenta en los criterios de fiabilidad, objetividad, y validez, son respetados los autores de las citas textuales, cada cita esta referenciada, el cuestionario no estuvo manipulado y sus datos son anónimos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis de la información

En el presente capítulo, se realiza el análisis y evaluación de las diferentes técnicas de recolección de datos que, se aplican como: la entrevista realizada al Coordinador Administrativo Financiero y Director Financiero; y la encuesta, a través de un Cuestionario, realizada a los servidores públicos de las áreas de Control Previo, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería con sus respectivos Asistentes Financieros.

Se realiza la medición de la fiabilidad del Cuestionario a través del Coeficiente Alfa de Cronbach que aporta información que permite un resultado específico y preciso.

De acuerdo al análisis de recolección de los datos, se revela existe un análisis de la organización a través de un FODA, pero está desactualizado. Bajo la nueva recolección de datos es oportuno un nuevo análisis mediante FODA que nos permite identificar los problemas actuales que influyen en el desarrollo interno y externo de la Dirección Financiera para determinar; las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización.

##### 4.1.1. Entrevistas

**Tabla 2**

**Resultados de las Entrevistas para el desarrollo de un modelo de gestión financiera realizada al Coordinador Administrativo Financiero y Director Financiero**

Preguntas	Director Financiero	Coordinador Administrativo Financiero
P1 ¿Conoce que es el sistema de gestión Balance Scorecard?	Si	Si
P2 ¿Se podría aplicar en la Universidad?	Si	Si
P3 ¿Estaría la Universidad preparada para esta implementación en la Dirección Financiera?	Si	Si
P4 ¿A qué sección sería necesario aplicar este instrumento?	Presupuesto	Presupuesto

Preguntas	Director Financiero	Coordinador Administrativo Financiero
P5 ¿Se debe tener una estrategia definida para realizarlo?	Si	Si
P6 ¿Qué beneficios daría la implementación del BSC en la Dirección Financiera?	Mucho	Mucho
P7 ¿Se podría asignar un contingente dentro de la Dirección Financiera para darle seguimiento al proceso?	Si	Si
P8 ¿Para su implementación como herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión que aspectos se debe mejorar?	- Definición de la Estrategia - Seguimiento y medición	- Seguimiento y medición - Comunicación y difusión
P9 ¿Se necesita capacitar al personal para su implementación?	Siempre	Siempre
P10 ¿Estaría dispuesta la Universidad Yachay a aplicar el BSC en todas las áreas de la Dirección Financiera?	Si	Si

Elaboración: Autor de la Investigación

### Comentario del Director Financiero

La ejecución presupuestaria de la institución no ha alcanzado un nivel óptimo durante la existencia de la Universidad, por lo cual la implementación de este instrumento puede ayudar a dar un seguimiento a las actividades, para levantar alertas oportunamente que permitan alcanzar un nivel de ejecución por encima de los niveles históricamente alcanzados.

### Comentario del Coordinador Administrativo Financiero

Un adecuado seguimiento a las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual de la Universidad, permitirá garantizar una ejecución presupuestaria adecuada evitando de esta manera la pérdida de recursos por parte de la institución.

#### 4.1.2. Método de evaluación del cuestionario y fiabilidad del mismo

Para el cálculo de confiabilidad fue utilizado el programa informático IBM SPSS Statistics en su versión 24, el cual proporciona los datos presentados en la Tabla 2.

Se conoce como fiabilidad a aquel proceso de análisis que se le hace a un instrumento, que es utilizado para medir variables, brindando siempre los mismos resultados que busca medir mediante la aplicación de instrumentos categorizados y estructurados en relación a los criterios e indicadores a medir o querer obtener información.

Para medir la fiabilidad del contenido será utilizado el Coeficiente Alfa de Cronbach, ya que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo, y están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

**Tabla 3**  
**Resultados de Alfa de Cronbach para el instrumento utilizado**

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Encuesta para desarrollar un modelo de gestión financiera realizada a través de un cuestionario a los trabajadores de las áreas Control previo, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.	0.855	64

Elaboración: Autor de la Investigación

Como se puede apreciar el coeficiente es alto lo que indica una buena fiabilidad del instrumento que será aplicado. Ver Anexo I

#### **4.1.3. Encuesta**

Se aplica una encuesta para desarrollar un modelo de gestión financiera realizada a través de un cuestionario a los trabajadores, el cual, se le aplica un censo de población por las diferentes áreas como sigue: Control previo 1 funcionario, Presupuesto 2 funcionarios, Contabilidad 2 funcionarios y Tesorería 2 funcionarios, para un total de 7 funcionarios censados.

## Preguntas del Cuestionario:

### Dirección Financiera

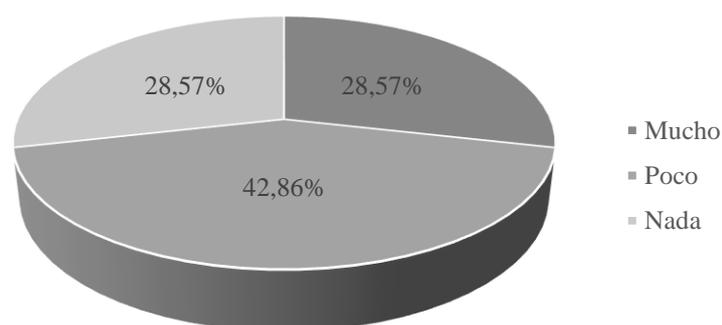
1. La dirección financiera desarrolla los aspectos filosóficos como: Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas.

**Tabla 4**  
**Aspectos filosóficos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	2	28.57
Poco	3	42.86
Nada	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 9.** Indicador: Aspectos filosóficos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

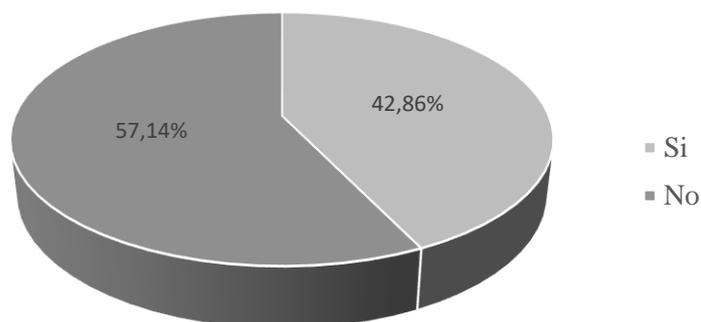
De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la Dirección Financiera no desarrolla aspectos filosóficos, la mayoría, 71,43% de los integrantes de ésta señalan que las mismas son efectuadas sin considerar la misión, visión, principios, valores y político, lo que revela existe una mala comunicación para su desarrollo.

2. La Universidad cuenta con un orgánico jerárquico institucional actualizado.

**Tabla 5**  
**Organigrama**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 10.** Indicador: Organigrama

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El resultado del análisis del gráfico con respecto a la pregunta realizada a los encuestados determina el porcentaje mayoritario de 57.14% de aquellos que afirman no se encuentra actualizado el Organigrama de la Dirección Financiera, lo anterior representa una deficiencia importante para la administración, ya que limita en forma significativa ordenar y organizar la Dirección con sus dependencias.

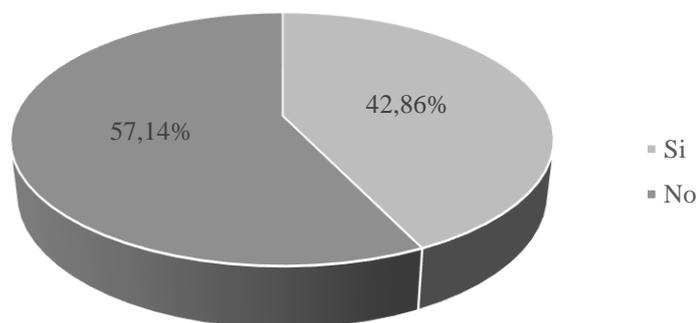
3. La Dirección financiera cuenta con objetivos definidos por: Departamentales, Operacionales y Gestión.

**Tabla 6**  
**Manual de funciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 11.** Manual de funciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

No existe consenso entre los encuestados al abordar el tema contenido en la pregunta 3. Los resultados del análisis muestran una división de criterios casi a la mitad donde el 57.14% de los encuestados afirma no se encuentran definidos los objetivos de la Dirección Financiera. Lo anterior revela que no está definido correctamente el manual de Funciones por Departamentos, Operaciones y Gestión y que no existe conciencia de la importancia que reviste su existencia.

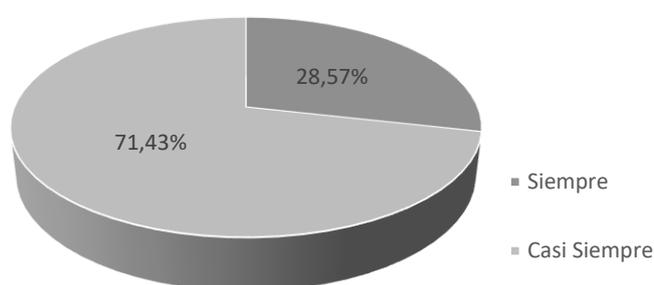
4. La dirección financiera cumple con los indicadores establecidos.

**Tabla 7**  
**Indicadores**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	28.57
Casi Siempre	5	71.43
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 12.** Indicadores

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Según el resultado del análisis el 71.43% de los encuestados refiere que la dirección financiera casi siempre cumple con los indicadores establecidos, el 28.57% de los encuestados refiere que siempre lo cumple, las afirmaciones favorables permiten interpretar que la Dirección financiera trabaja a partir de la observancia del cumplimiento de los indicadores lo que demuestra un grado importante de eficiencia y eficacia en sus actividades.

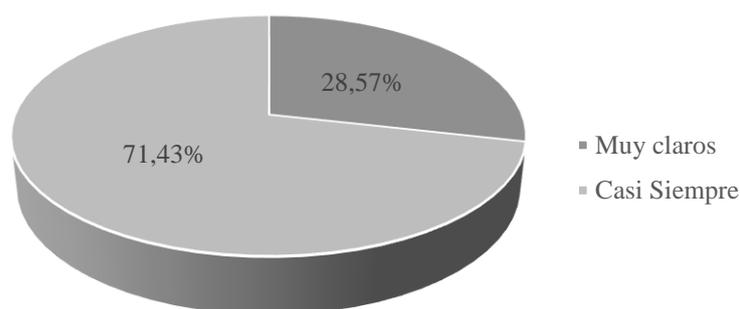
5. Los objetivos del departamento presentan claridad en su interpretación.

**Tabla 8**  
**Objetivos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Muy claros	2	28.57
Poco claros	5	71.43
Nada claros	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 13.** Objetivos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El análisis correspondiente al punto anterior permite determinar que el porcentaje mayor de los encuestados un 71.43% refiere que están poco claros los objetivos del departamento para su comprensión. El resultado anterior revela la necesidad inmediata de una revisión y/o replanteamiento de la formulación de los objetivos que permita claridad en su entendimiento, aspecto vital para la ejecución del proceso administrativo asociado al departamento. La no existencia de claridad en la concepción de los objetivos constituye una debilidad y amenaza que influye negativamente en el cumplimiento de las metas trazadas.

## Planificación Estratégica

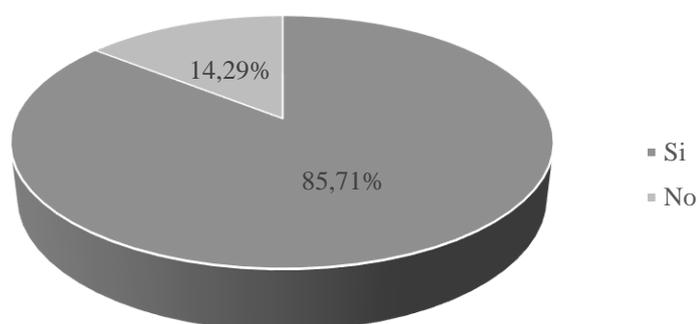
6. ¿Existe un plan estratégico institucional?

**Tabla 9**  
**Plan Estratégico**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	85.71
No	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 14.** Plan estratégico

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

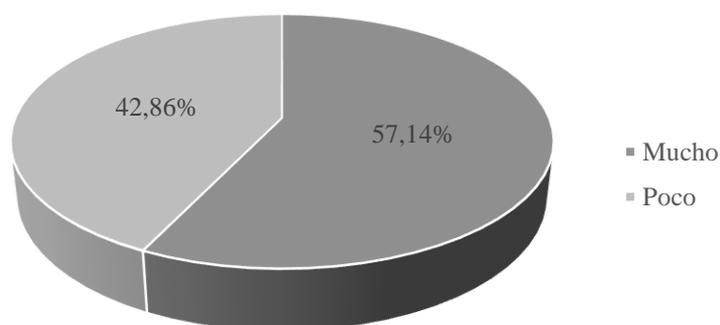
El análisis de los resultados obtenidos al aplicar la pregunta 6 nos permite apreciar como la mayoría de los funcionarios de la Dirección financiera con un 85.71%, aseveran conocer la existencia del plan estratégico, sin embargo, quienes señalaron no conocer respecto de la herramienta administrativa, el 14.29%, se asocia a que no ha existido una difusión constante sobre el plan estratégico. La socialización del plan estratégico constituye un elemento importante para el desarrollo de las actividades del área financiera este proceso como se evidencia no se ha realizado con la adecuada eficacia.

7. ¿Cómo contribuye el plan estratégico de la dirección financiera en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad?

**Tabla 10**  
**Cumplimiento de objetivos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	4	57.14
Poco	3	42.86
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 15.** Cumplimiento de objetivos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

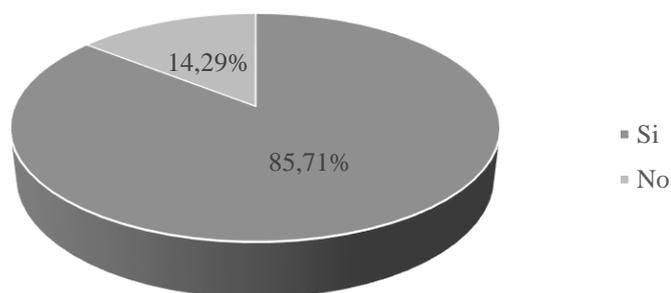
De acuerdo a los resultados, existe una división entre el 57.14% y el 42.86% sobre el señalamiento respecto a la contribución del plan estratégico en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad, esto da la medida a que no hay una homogeneidad en el conocimiento de este plan.

## 8. ¿Se elabora anualmente los Planes Operativos?

**Tabla 11**  
**Plan operativo anual**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	85.71
No	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 16.** Plan operativo anual

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

La mayoría 85.71% define que, si elaboran el plan operativo conformado anualmente en la Dirección Financiera, a partir de un diseño estructurado acorde a las estrategias y objetivos definidos, en correspondencia con la línea que define el desarrollo del área.

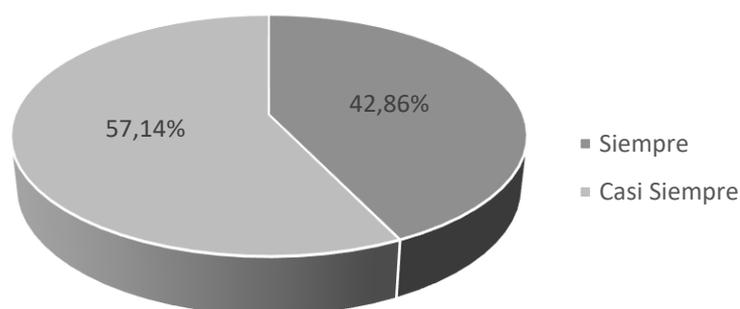
9. ¿El Plan Operativo Anual es difundido en todos los niveles de la Universidad?

**Tabla 12**  
**Difusión**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	3	42.86
Casi Siempre	4	57.14
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 17. Difusión**

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Se interpreta de la división de criterios de 42.86% y 57.84% de aquellos que aseveran respecto que “siempre” o “casi siempre” se difunde el Plan Operativo Anual que no existe consenso entre los encuestados. El porcentaje mayoritario asociado a la selección “casi siempre” refiere una debilidad significativa en el proceso asociado a la difusión en todos los niveles de la Universidad del Plan Operativo Anual.

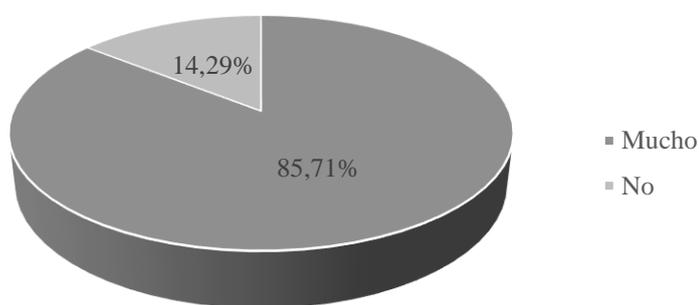
10. ¿El Plan Estratégico Institucional se encuentra alineado a un modelo de gestión enmarcado a la normativa vigente?

**Tabla 13**  
**Modelo de gestión**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	6	85.71
Poco	1	14.29
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 18.** Modelo de gestión

Fuente: funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 85.71% de los encuestados asevera que el Plan Estratégico Institucional se encuentra alineado a un modelo de gestión enmarcado a la normativa vigente. Razón que permite afirmar que la Universidad cumple con lo establecido por los organismos rectores para las entidades del sector público del país.

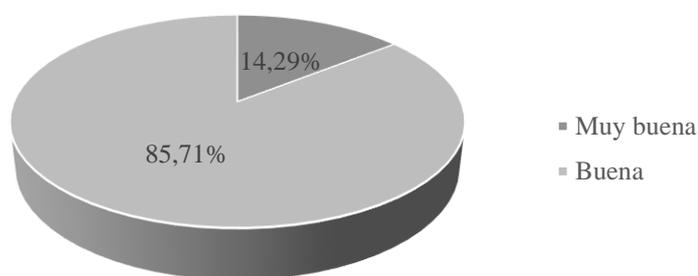
11. ¿Existe buena planificación en cada área requirente del POA que permita que se ejecute lo planificado?

**Tabla 14**  
**Planificación POA**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Muy buena	1	14.29
Buena	6	85.71
Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 19.** Planificación POA

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

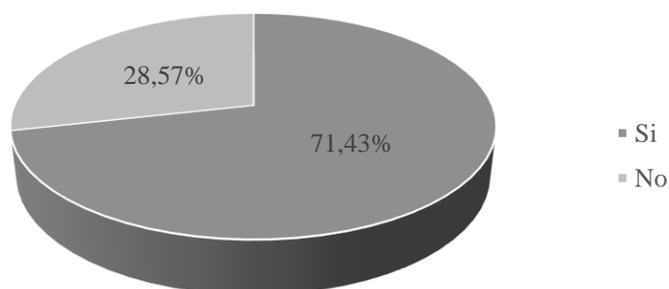
Un 87.71% de los encuestados refiere que es buena la planificación en cada área en cuanto al POA, no obstante, el problema de que este plan operativo no es lo suficientemente difundido como se reveló anteriormente, no garantiza que se cuente con toda la retroalimentación de información lo que impide afirmar la razonabilidad de las respuestas.

12. ¿Existe un manejo o control por las Unidades requirentes del POA?

**Tabla 15**  
**Control**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 20.** Control

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El análisis correspondiente determina que el 71.43% porcentaje mayoritario de los encuestados dicen que, si existe un manejo o control por las unidades requirentes del Plan Operativo anual, lo que significa el buen control que existe en la Universidad sobre la ejecución de lo planificado.

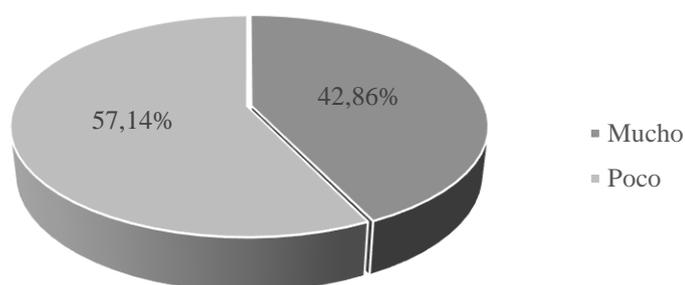
## 13. ¿Existe un seguimiento a la calidad del gasto?

**Tabla 16**  
**Seguimiento**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	3	42.86
Poco	4	57.14
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

**Figura 21.** Seguimiento

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Según los encuestados el porcentaje mayoritario 57.14% refiere que existe poco seguimiento a la calidad del gasto. La Dirección y sus áreas correspondientes tienen que hacer un reajuste y un análisis del seguimiento del gasto, es importante buscar que está generando gastos inadecuados o deficientes que lleva a un mal uso de los recursos públicos.

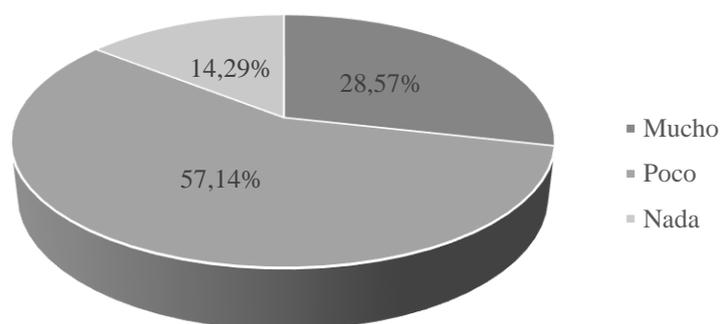
## 14. ¿Qué conoces sobre el Balance Scorecard?

**Tabla 17**  
**Interpretación del BSC**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	2	28.57
Poco	4	57.14
Nada	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 22.** Interpretación del BSC

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Con respecto al conocimiento del Balance Scorecard el 71.43% refiere tener poco o nada de conocimiento. El BSC es la herramienta de gestión empresarial objeto de nuestro trabajo de tesis, el resultado obtenido nos permite definir que en esta Universidad no existe evidencia de la aplicación de esta herramienta de control adaptada a las necesidades de la institución, lo que significa que este estudio es el primero que se realiza para la aplicación del BSC en la Universidad.

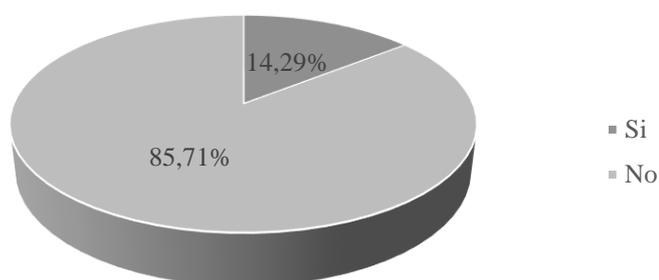
15. ¿Existe una herramienta de control del Plan estratégico y operativo como el Balance Scorecard?

**Tabla 18**  
**Plan BSC**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 23.** Fuente BSC

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El resultado nos indica que el 85.71% de los encuestados refieren que no existe este tipo de herramienta de control y desconocen su potencialidad que contribuye a mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las actividades asignadas y minimiza los problemas en el cumplimiento de los objetivos.

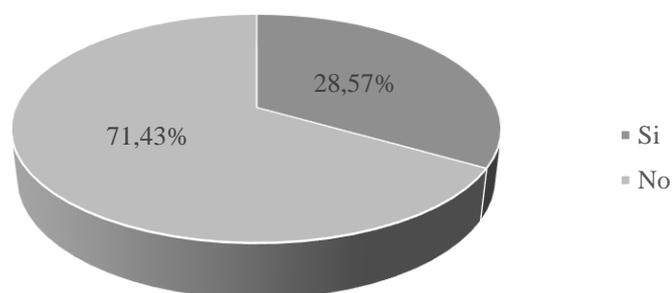
16. ¿Conoce si la universidad tiene determinados los indicadores de gestión del área financiera?

**Tabla 19**  
**Indicadores de gestión**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	28.57
No	5	71.43
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 24.** Indicadores de gestión

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 71.43% de los encuestados refieren que la Dirección Financiera no tiene determinado los indicadores de gestión. La identificación de esta deficiencia en el departamento conlleva al análisis de los beneficios que puede reportar el empleo de una herramienta de control, que permita la identificación de indicadores de gestión y su seguimiento permanente en función de un desempeño eficiente de la Dirección Financiera.

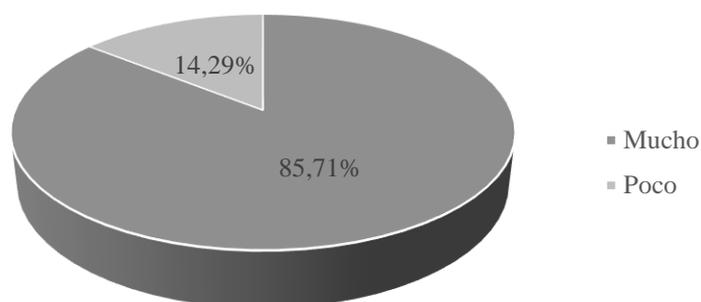
## Actividades y Procesos

17. ¿Se ha definido las funciones de cada servidor de la Dirección Financiera?

**Tabla 20**  
**Definición de funciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	6	85.71
Poco	1	14.29
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 25.** Definición de funciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

Al preguntar a los encuestados acerca de la definición de funciones se obtiene que el 85.71% asevera que están definidas las funciones de cada servidor de la Dirección Financiera. El hecho de que exista una definición de las responsabilidades de los servidores influye directamente en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos ya que posibilita trabajar de forma sincronizada y organizada.

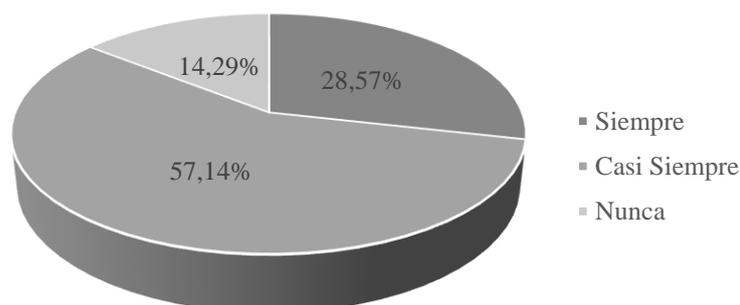
18. ¿Se han rotado tareas y funciones de los funcionarios de la Dirección financiera?

**Tabla 21**  
**Segregación de funciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	28.57
Casi Siempre	4	57.14
Nunca	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 26.** Segregación de funciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

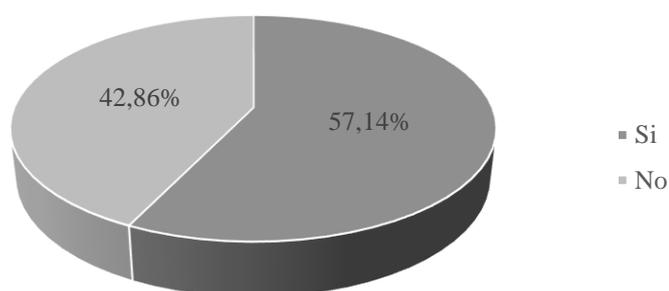
En cuanto a la rotación de las tareas y funciones de los funcionarios de la Dirección Financiera se encuentran dividido los criterios como muestran los resultados de la encuesta, el 57.14% dice que casi siempre se aplica esta rotación, el 28.57% determina que es siempre y existe un 14.29% de los encuestados que refieren que nunca se aplica dicha rotación. La importancia de este aspecto radica en garantizar que no existan problemas con el estancamiento de los subordinados del área en una sola tarea o función, lo que incide positivamente en su capacitación y adiestramiento además del apoyo que puede significar para asumir cualquier función. Los resultados permiten afirmar que no existe un procedimiento adecuado y ordenado para realizar este proceso en la Dirección Financiera.

19. ¿Se ha analizado si existe funciones incompatibles?

**Tabla 22**  
**Incompatibilidad de funciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	4	57.14
No	3	42.86
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 27.** Incompatibilidad de funciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El 57.14% de los encuestados dicen que si existe funciones incompatibles en la Dirección Financiera y el 42.86% refiere que no es así. Está muy dividido este resultado por lo que se hace evidente un análisis con profundidad del tema en la Dirección Financiera y correcciones inmediatas ya que de existir funciones incompatibles se debe analizar con la normativa vigente que regula este tema.

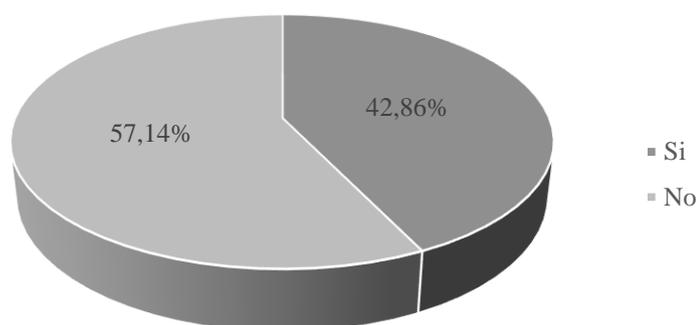
20. ¿Se han identificado duplicación de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recurso humano?

**Tabla 23**  
**Duplicación de funciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 28.** Duplicación de funciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 57.14% de los encuestados refiere que no está identificado la duplicación de funciones y el 42.86% de los encuestados refiere que si están definidos estos cuellos de botellas que generan desperdicio de recursos humanos. La división de criterios que se obtiene a partir de los resultados obtenido en esta pregunta y lo evidenciado a partir de las preguntas anteriores del cuestionario coligadas a las funciones de los servidores y procedimientos asociados permite afirmar que existen falencias significativas que deben ser atendidas de forma inmediata en función de cumplir con lo establecido por la normativa vigente y su relevancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

21. ¿Se han definido procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras?

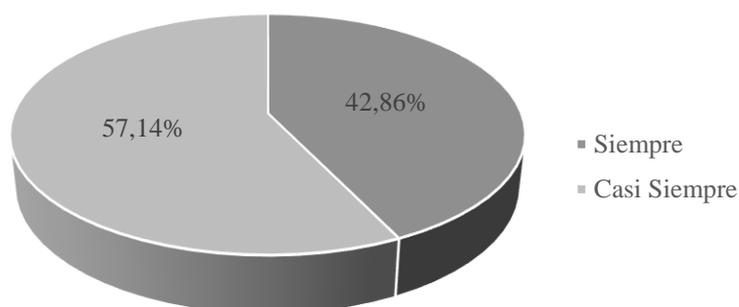
**Tabla 24**

**Autorización y control de las operaciones financieras**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	3	42.86
Casi Siempre	4	57.14
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 29.** Autorización y control de las operaciones financieras

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 57.14% afirma que casi siempre y el 42.86% asevera que siempre, definen los procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras, por lo que es un punto de ventaja en el departamento, lo que aporta eficiencia al desarrollo de la ejecución de las operaciones.

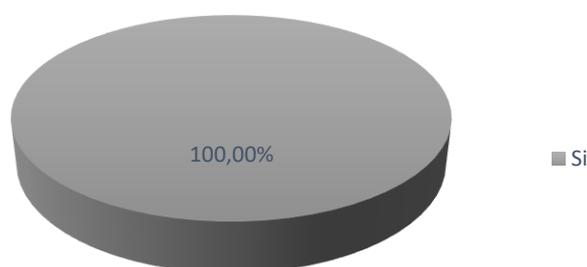
22. ¿En los sistemas automatizados se tiene asignado un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones?

**Tabla 25**  
**Perfil definido del sistema de automatización**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 30.** Perfil definido del sistema de automatización

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Según, la encuesta, se evidencia que en los sistemas automatizados el 100% del perfil de acceso asignado a cada funcionario es de acuerdo a sus funciones. Lo anterior, genera confianza absoluta en la Dirección Financiera, y en especial en la Universidad y la posiciona en una buena práctica de control interno que permite identificar errores de acuerdo a la función que desempeña cada funcionario.

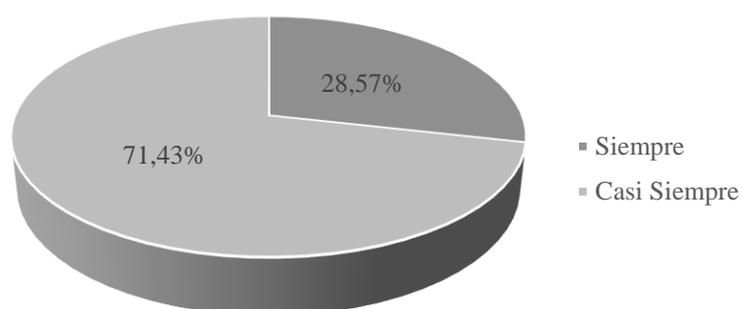
23. ¿Se realiza supervisión en los procesos y operaciones?

**Tabla 26**  
**Supervisión**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	28.57
Casi Siempre	5	71.43
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 31.** Supervisión

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En los resultados, el 71.43% de los encuestados, dicen que casi siempre, se realiza la supervisión en los procesos y operaciones; y el 28.57% refiere que siempre, se realiza. Se puede afirmar entonces que el 100% define que, se realiza supervisión. La cantidad de veces a supervisar lo determina el desarrollo de los procesos y operaciones que, se realice en el año, su desempeño o deficiencias que tienen a lo largo del período.

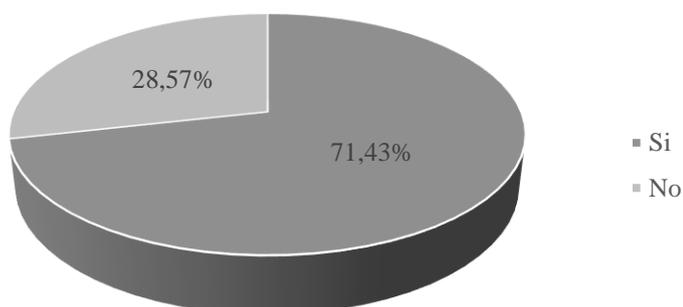
24. ¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la Dirección Financiera?

**Tabla 27**  
**Medición de la eficacia y eficiencia**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 32.** Medición de la eficacia y la eficiencia

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El análisis de los resultados indica que el 71.43% de los encuestados refiere que si existen procedimientos que permitan medir la eficacia y eficiencia de la Dirección Financiera y el 28.57% de los encuestados dice que no constan estos procedimientos. El resultado obtenido permite aseverar la existencia de procedimientos en la Dirección Financiera pero no todas las áreas lo tienen concebido y por tal motivo no se aplica como debe ser.

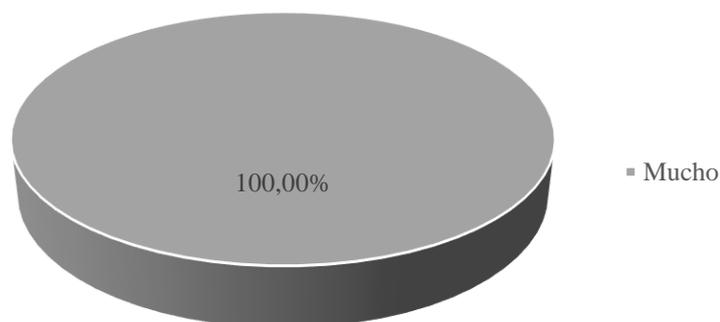
## Presupuesto

25. ¿El Presupuesto Institucional está alineado a objetivos del Plan Anual de Desarrollo?

**Tabla 28**  
**Objetivos del plan anual de desarrollo**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	7	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 33.** Objetivos del plan anual de desarrollo

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

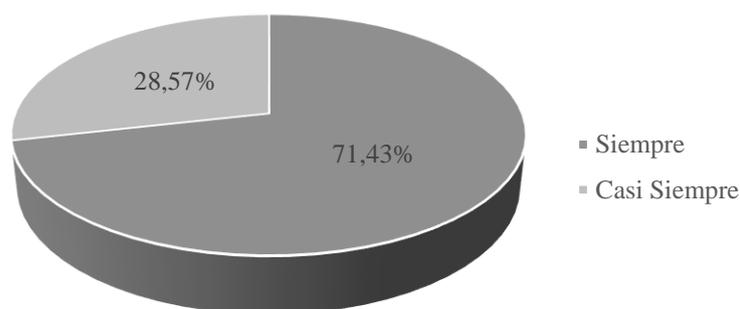
Los resultados aportan que el Presupuesto Institucional está correctamente alineado a los objetivos del Plan Anual de Desarrollo, por unanimidad del 100% de los encuestados. Lo que significa que el presupuesto designado está acorde a lo planificado por la Universidad.

26. ¿El área de Presupuesto realiza el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades establecidos en el presupuesto?

**Tabla 29**  
**Control previo al compromiso**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	71.43
Casi Siempre	2	28.57
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 34.** Control previo al compromiso

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

Una mayoría representada por el 71.43% confirma que se realizan seguimientos de manera permanente, por otro lado, el 28.57% restante considera que se hacen seguimientos con alguna regularidad. Como análisis general el área de Presupuesto mantiene activo el control y seguimiento a sus funciones establecidas, lo que incluye el seguimiento continuo a los proyectos, programas y actividades.

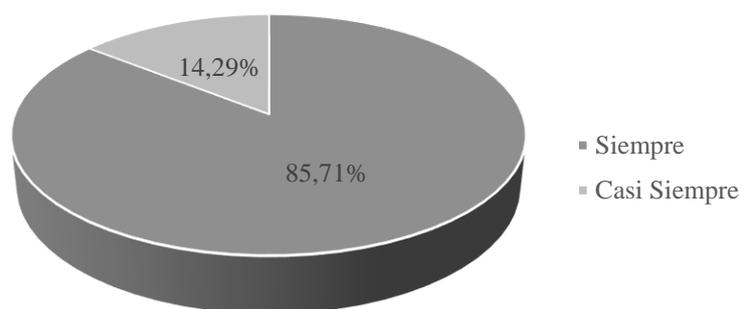
27. ¿Las reformas presupuestarias de ingresos o gastos se realizan con frecuencia?

**Tabla 30**  
**Control en la ejecución**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	85.71
Casi Siempre	1	14.29
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 35.** Control en la ejecución

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

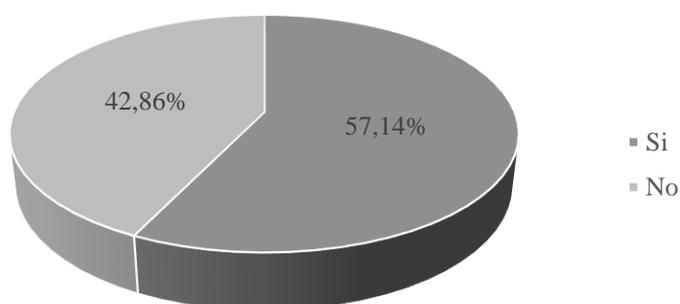
En este caso, el 85.71% de los encuestados confirma que las reformas presupuestarias de ingresos o gastos se realizan con frecuencia. El porcentaje restante, 14.29% también considera positivo este indicador, aunque en menor medida. El resultado refleja que la planificación realizada no es eficiente ya que para la mayor parte de ingresos y gastos es necesario realizar reformas al presupuesto.

28. ¿El responsable del área Presupuesto verifica que las adquisiciones se encuentren alineadas a la misión institucional con el Plan Anual de Compras y el Plan Operativo Anual?

**Tabla 31**  
**Alineación del PAC y POA**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	4	57.14
No	3	42.86
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 36.** Alineación del PAC y POA

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

En el análisis de los resultados se puede apreciar que está dividida las opiniones en cuanto a si el responsable del Presupuesto verifica que las adquisiciones se encuentren alineadas a la misión institucional con el Plan Anual de Compras y el Plan Operativo Anual. En este caso el 57.14% considera que si y el 42.86% restante que no. Este resultado evidencia que el área de presupuesto verifica que se cumpla esta condición, no obstante, existen funcionarios que desconocen las funciones que realiza el área de presupuesto.

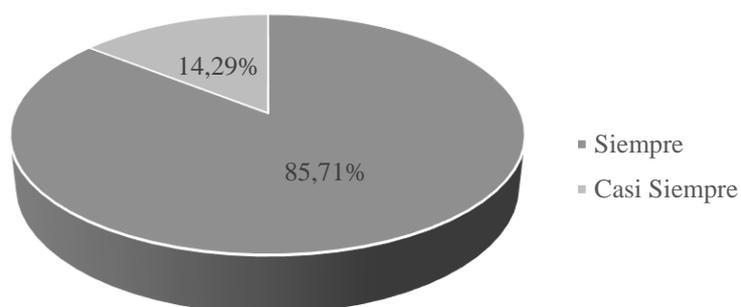
29. ¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida presupuestaria correspondiente?

**Tabla 32**  
**Disponibilidad de recursos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	85.71
Casi Siempre	1	14.29
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 37.** Disponibilidad de recursos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En esta pregunta las respuestas fueron mayoritariamente afirmativas con un 85.71% que manifiesta, se verifica la disponibilidad de recursos en la partida presupuestaria correspondiente previo al compromiso. Este es un aspecto que revela una fortaleza en el área de la dirección financiera y el cumplimiento de las normas de control interno.

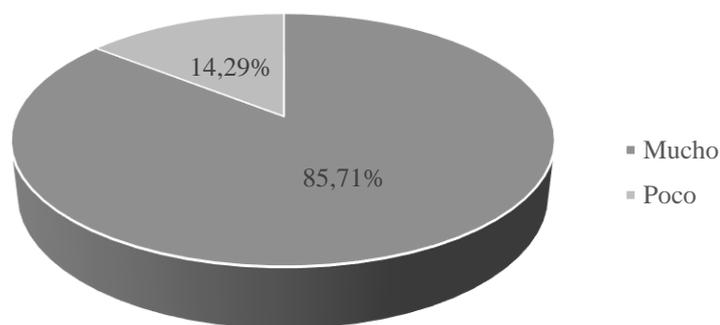
30. ¿Se realiza el seguimiento a los valores pendientes por devengar de las certificaciones presupuestarias para su liquidación?

**Tabla 33**  
**Seguimiento**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	6	85.71
Poco	1	14.29
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 38.** Seguimiento

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

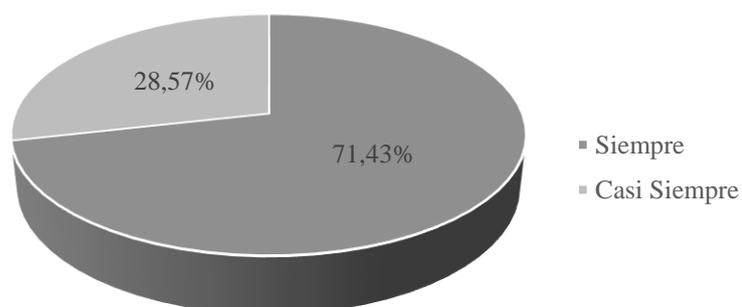
El 85.71% considera que se realiza “Mucho” el seguimiento a los valores pendientes por devengar de las certificaciones presupuestarias, para, su liquidación. Solo un 14.29% considera poca la gestión de este indicador. Lo anterior, permite precisar que el área si realiza un buen seguimiento a los valores pendientes, con la finalidad de que esos recursos, se utilicen en otros gastos y, se ejecuten dentro del ejercicio fiscal y también en cumplimiento a las directrices del Ministerio de Economía y Finanzas.

31. ¿Se realiza la evaluación del presupuesto con el objetivo de determinar el comportamiento de ingresos y gastos?

**Tabla 34**  
**Indicadores del presupuesto**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	71.43
Casi Siempre	2	28.57
Nunca	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 39.** Indicadores del presupuesto

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El 71.43% de los encuestados considera que siempre se realiza la evaluación del presupuesto con el objetivo de determinar el comportamiento de ingresos y gastos. Solo un 28.57% considera que no se hace dicha evaluación. Lo anterior permite interpretar que el área está realizando una evaluación sistemática del presupuesto en cuanto al comportamiento de ingresos y gastos, fichas económicas fundamentales y claves para el seguimiento de la ejecución presupuestaria.

32. ¿La máxima autoridad dispone a los responsables que se realice una evaluación del cumplimiento de objetivos de los efectivos ingresos y gastos?

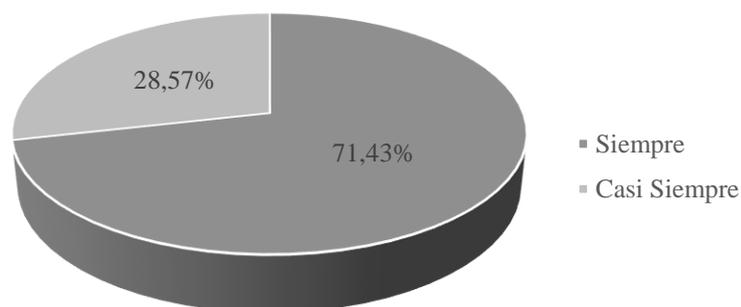
**Tabla 35**

**Evaluación cumplimiento de objetivos de efectivo, ingresos y gastos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	71.43
Casi Siempre	2	28.57
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 40.** Evaluación cumplimiento de objetivos de efectivo, ingresos y gastos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En el análisis de los resultados el 71.43%, más el 28.57% refiere que la máxima autoridad está colocando a los responsables la evaluación del cumplimiento de los efectivos ingresos y gastos en correspondencia con lo que está planteado en las funciones del área.

## Contabilidad

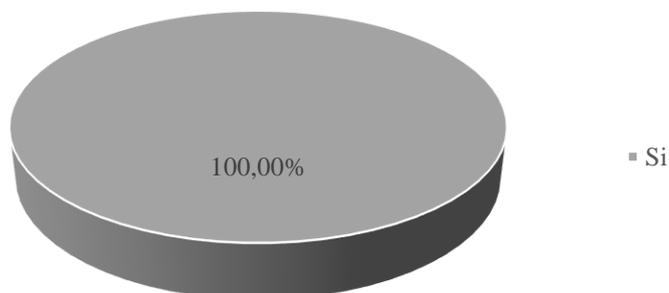
33. ¿La Unidad de Contabilidad produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros?

**Tabla 36**  
**Información contable**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 41.** Información contable

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Según los resultados, el 100% considera que la Unidad de Contabilidad produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros. Esto, evidencia que la información que es ingresada en el Sistema de Administración Financiera es oportuna, lo cual, se refleja en los Estados Financieros y se encuentran basados en principios y normas legales aplicables a este fin.

34. ¿Se realizan controles sobre la razonabilidad de los Estados Financieros?

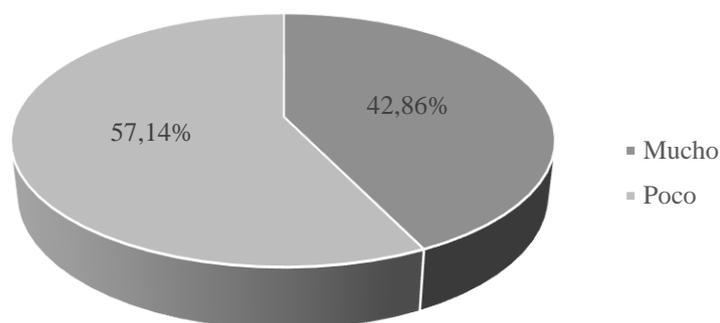
**Tabla 37**

**Razonabilidad de los estados financieros**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	3	42.86
Poco	4	57.14
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 42.** Razonabilidad de los estados financieros

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En base a los resultados el 57.14% de encuestados afirma que poco, se realizan los controles sobre la razonabilidad de los Estados Financieros, no obstante, el 42.86% determina que si, se hace mucho. A pesar de la confiabilidad atribuible a los Estados Financieros existe un problema evidente con su razonabilidad, se necesita definir entre las partidas activos, pasivos, ingresos y gastos cual de ellas genera una mala contabilización.

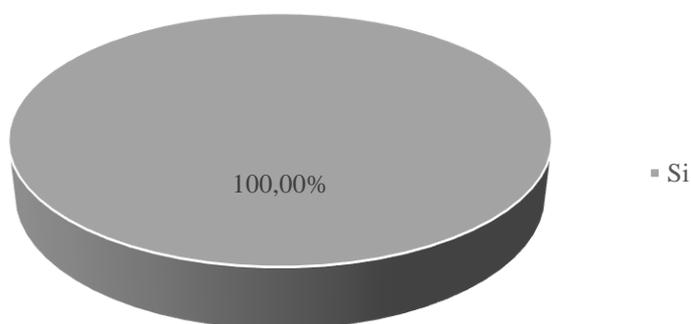
35. ¿El sistema contable de información financiera que maneja permite la presentación de Estados Financieros en base a normativa legal vigente?

**Tabla 38**  
**Normas contables**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 43.** Normas contables

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El total de los encuestados expresan que el sistema contable de información financiera que maneja la Dirección Financiera permite la presentación de Estados Financieros en base a normativa legal vigente. El sistema de administración financiera se encuentra diseñado a través de la plataforma informática, que permite realizar todos los procesos en medio digital.

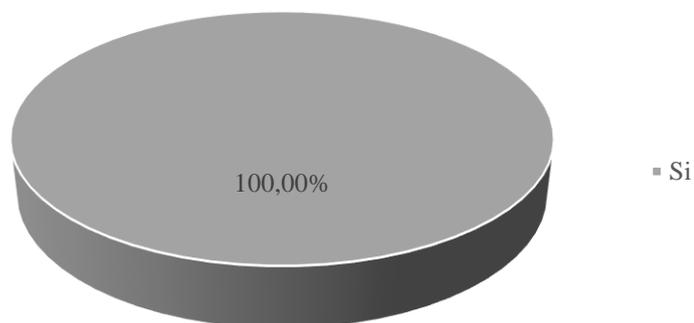
36. ¿Se realiza control previo al devengado verificando que la relación Presupuesto - Contabilidad sea la correcta?

**Tabla 39**  
**Integración contable**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 44.** Integración contable

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

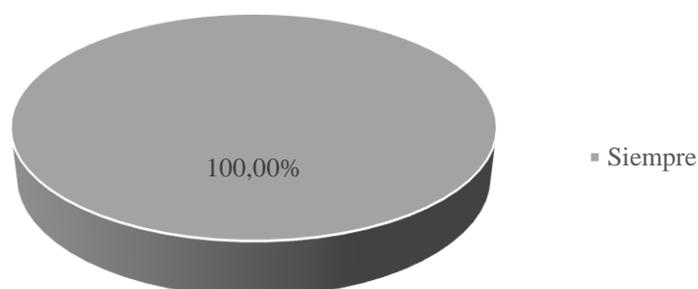
El total de los encuestados expresa que, se realiza control previo al devengado y, se verifica que la relación presupuesto - contabilidad sea la correcta, en cumplimiento a la norma de control interno.

37. ¿Previo al devengado se verifica que los bienes, servicios que se encuentren debidamente planificados y presupuestados tengan los respaldos suficientes de acuerdo a la normativa legal vigente?

**Tabla 40**  
**Sistema contable gubernamental**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	100
Casi Siempre	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 45.** Sistema contable gubernamental

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

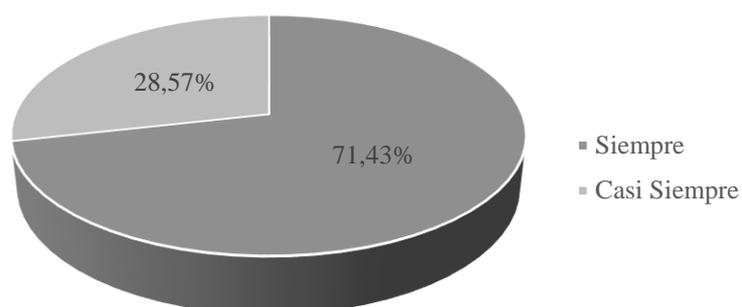
El total de los encuestados refiere que, se verifica los bienes, servicios que se encuentran debidamente planificados y presupuestados y cuentan con los respaldos suficientes de acuerdo a la normativa legal vigente previo al devengado.

38. ¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia?

**Tabla 41**  
**Relación contable presupuestaria**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	71.43
Casi Siempre	2	28.57
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 46.** Relación contable presupuestaria

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El porcentaje mayor de 71.43% de los encuestados refiere que siempre, se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo, para, su correspondiente registro y salvaguarda. El cumplimiento de lo dispuesto en el tratamiento de los bienes de larga duración permite mantener un adecuado control interno que posibilita salvaguardar los recursos de la entidad.

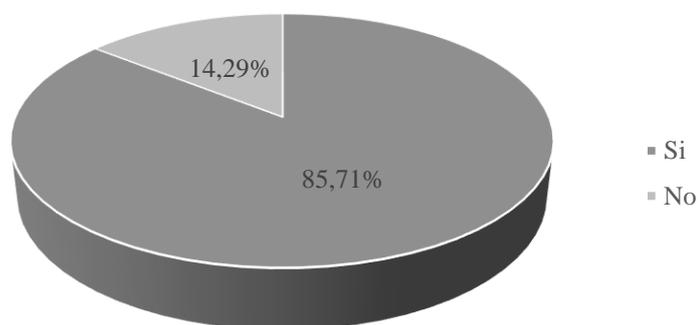
39. ¿Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital?

**Tabla 42**  
**Registros contables oportunos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	85.71
No	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 47.** Registros contables oportunos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 85.71% de los encuestados considera que existen normativas, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital, procedimientos y normativas que están definidas en el área correctamente.

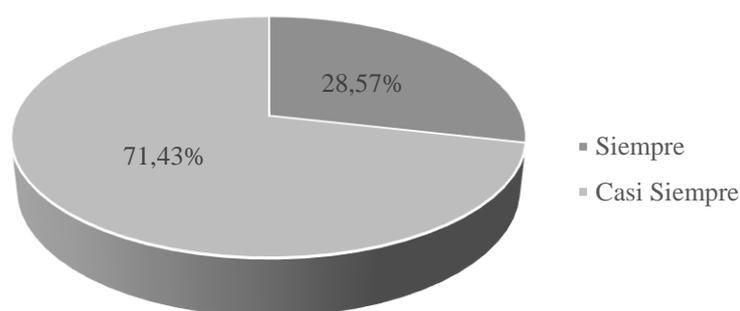
40. ¿Se concilian periódicamente los saldos auxiliares con las cuentas de mayor general?

**Tabla 43**  
**Conciliaciones**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	28.57
Casi Siempre	5	71.43
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 48.** Conciliaciones

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Los resultados de la encuesta revelan que el 71.43% de los encuestados aseveran, se concilian periódicamente los saldos auxiliares con las cuentas de mayor general. La ejecución correcta de este proceso aporta ventajas a la dirección, la periodicidad está enmarcada en función del desarrollo de dichos saldos auxiliares.

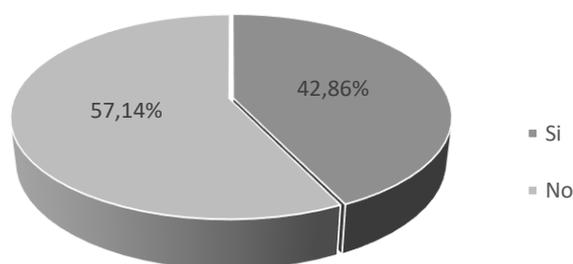
41. ¿Las conciliaciones son realizadas por personal independiente del registro, autorización y custodia de recursos financieros?

**Tabla 44**  
**Contrapartida de registros**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 49.** Contrapartida de registros

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En los resultados de la encuesta el porcentaje mayoritario de 57.14% refiere que no se realiza las conciliaciones por personal independiente del registro, autorización y custodia de recursos financieros, aunque está definido en la normativa legal vigente no se cumple.

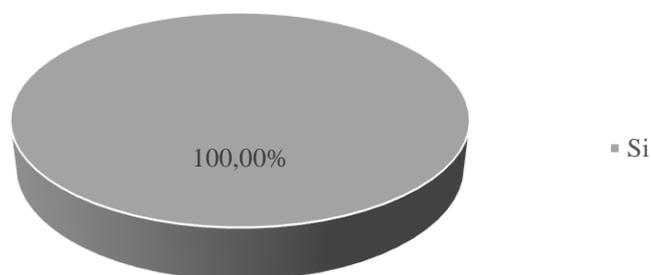
42. ¿La Dirección Financiera posee un archivo digital de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios?

**Tabla 45**  
**Archivos salvaguardados**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 50.** Archivos salvaguardados

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

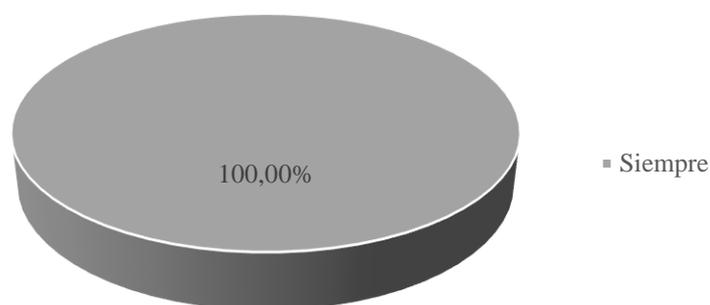
El 100% de los encuestados confirma que la Dirección Financiera posee un archivo digital de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios. Para mantener el archivo digital es necesario aplicar políticas y procedimientos para la conservación y mantenimiento de estos en base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

43. ¿La Dirección Financiera mantiene un archivo que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?

**Tabla 46**  
**Documentos de respaldo**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 51.** Documentos de respaldo

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

Por unanimidad los encuestados confirman que la Dirección Financiera mantiene un archivo que permite la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes. Esto, se aplica en la Dirección Financiera con el propósito de salvaguardar todas las operaciones financieras respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente la propiedad, legalidad y veracidad, de todo lo actuado en la dirección que facilitará su verificación, comprobación y análisis.

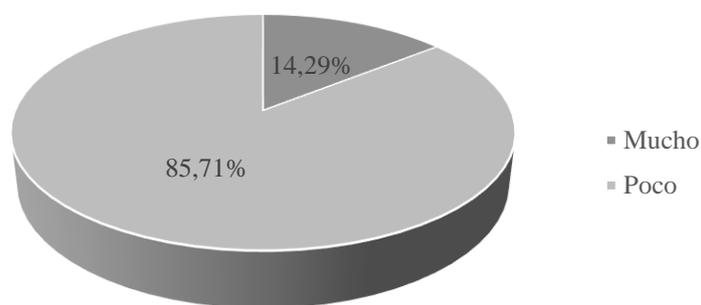
44. ¿Los Arqueos se realizan con la frecuencia necesaria para su debido control y registro?

**Tabla 47**  
**Frecuencia de control**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	1	14.29
Poco	6	85.71
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 52.** Frecuencia de control

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

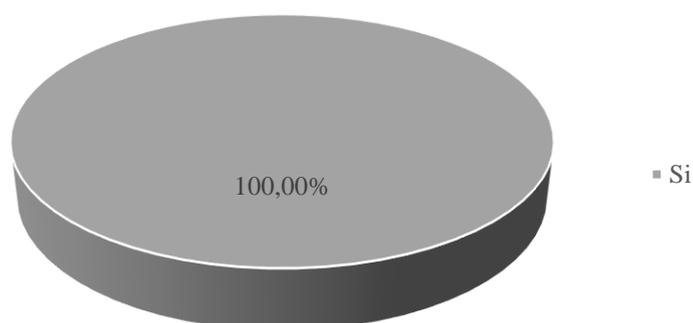
Según, los resultados analizados el 85.71% de las personas a las que, se les realizó la encuesta afirman que los arqueos, se realizan con poca frecuencia, para, su debido control y registro. Aunque, no hay respuestas negativas, este es un aspecto muy importante que será mejorado en aras de la fiabilidad y seguridad de los mecanismos de control del Departamento Financiero.

45. ¿Se deja constancia escrita y firmada de las personas que intervinieron en el arqueo?

**Tabla 48**  
**Documento de control**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 53.** Documento de control

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

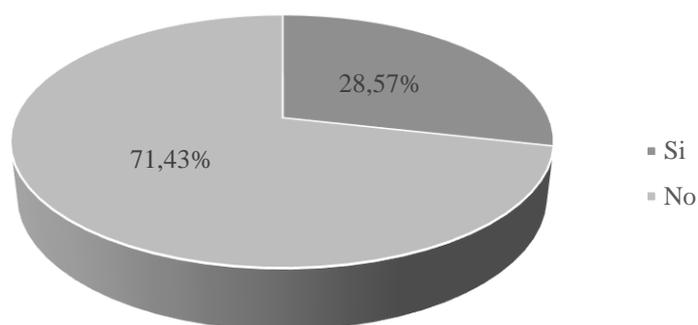
El 100% de los encuestados afirma que, se deja constancia escrita y firmada de las personas que intervienen en el arqueo. El procedimiento incluye dejar, como, evidencia actas en donde median tanto el delegado de la dirección financiera, para realizar el arqueo, como, la persona responsable de la custodia de los valores o recursos públicos.

46. ¿Los valores pendientes de cobro son analizados mensualmente?

**Tabla 49**  
**Análisis de cobros**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	28.57
No	5	71.43
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 54.** Análisis de cobros

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

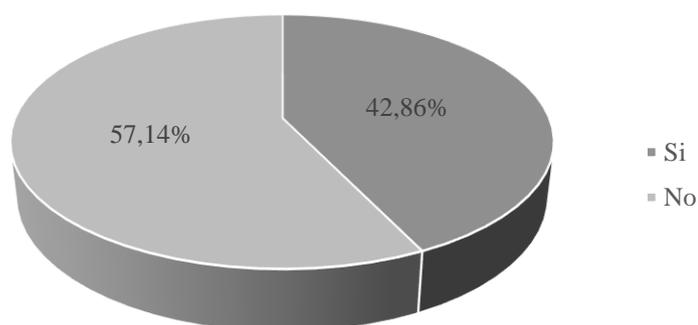
Mayoritariamente el 71.43% refiere que los valores pendientes de cobro, no se analizan mensualmente, deficiencia que debe ser analizada en la Dirección Financiera. Los cobros deben supervisarse y controlarse mensualmente, lo anterior, permitirá realizar los ajustes pertinentes a los procesos de cobros a cada servicio que realiza la Universidad.

47. ¿Existe un procedimiento para realizar el registro de la liquidación de proyectos?

**Tabla 50**  
**Liquidación de proyectos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 55.** Liquidación de proyectos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

En este aspecto, el 57.14% afirma no existe un procedimiento para realizar el registro de la liquidación de proyectos, por su importancia es necesario definir un proceso y cumplir lo establecido en la normativa vigente.

## Tesorería

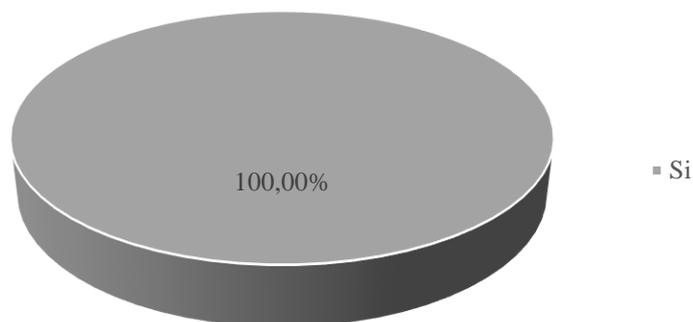
48. ¿Los Ingresos de autogestión son recibidos, conciliados y depositados en forma intacta?

**Tabla 51**  
**Determinación y recaudación de ingresos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 56.** Determinación y recaudación de ingresos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

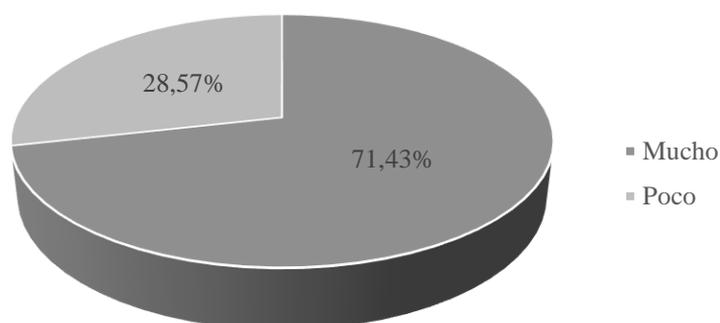
El 100% de los encuestados afirman que los ingresos de autogestión son recibidos, conciliados y depositados en forma intacta, el consenso entre los encuestados permite afirmar que se cumplen las normas de control interno.

49. ¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial?

**Tabla 52**  
**Verificación de cobros**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	5	71.43
Poco	2	28.57
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 57.** Verificación de cobros

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

A partir de los resultados revelados por la encuesta, la mayoría representada por un 71.43% afirma que se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura y estas se archivan en orden cronológico y secuencial conforme al proceso establecido por la normativa vigente. No obstante, existe un 28,75% de los encuestados que determinan que este proceso se realiza poco. Ante la diferencia de criterios y la importancia del tema se hace necesario realizar una revisión del procedimiento actual ya que se detecta debilidad en la aplicación del mismo.

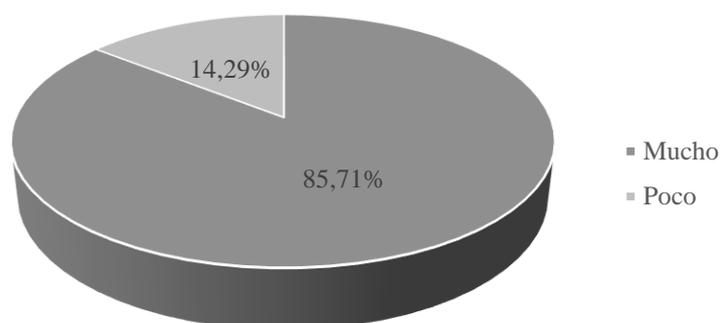
50. ¿El Personal Financiero responsable verifica el resumen de los ingresos y los valores recaudados?

**Tabla 53**  
**Responsabilidad de recaudación**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	6	85.71
Poco	1	14.29
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 58.** Responsabilidad de recaudación

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Al preguntar a los encuestados si el personal financiero responsable verifica el resumen de los ingresos y los valores, por amplia mayoría el 85.71% del total responde afirmativamente, mientras que un porcentaje mínimo menciona que no se realiza dicho proceso. Constituye una fortaleza que se manejen filtros y procesos de control interno para evitar el desvío de fondos y el mal uso de los recursos públicos.

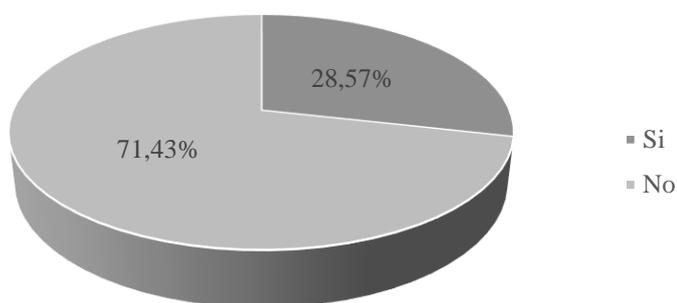
51. ¿Se realiza la verificación de los ingresos por una persona distinta a quien realiza la recepción del efectivo y el registro contable?

**Tabla 54**  
**Contrapartidas contables**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	28.57
No	5	71.43
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 59.** Contrapartidas contables

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

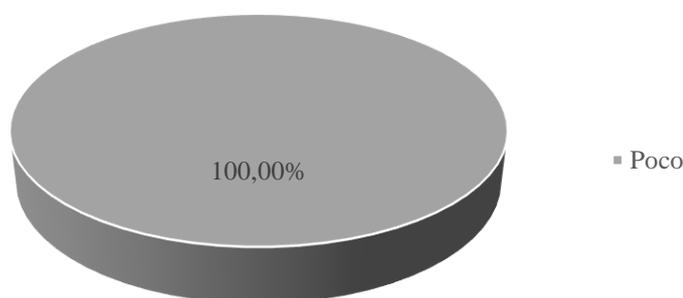
El análisis de los resultados refleja que un porcentaje significativo, el 71.43% refiere que, no se realiza la verificación de los ingresos por una persona distinta a quien realiza la recepción del efectivo y el registro contable, deficiencia que debe evaluarse y corregirse inmediatamente. Lo anterior, incumple lo establecido en lo que respecta a la segregación de funciones y el cumplimiento de las normas de control interno.

52. ¿Se verifica la eficiencia de las recaudaciones de acuerdo a la proyección real de presupuestos de ingresos?

**Tabla 55**  
**Eficiencia de los depósitos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	0	0
Poco	7	100
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 60.** Eficiencia de los depósitos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

La totalidad de los encuestados manifiesta que, se hace poco para verificar la eficiencia de las recaudaciones de acuerdo a la proyección real de presupuestos de ingresos, se debe analizar y tomar acciones, para, revertir esta situación, se hace necesario dar seguimiento a los ingresos planificados , para, la correcta utilización de los recursos financieros, y a la vez llevar un control de la programación de caja, por lo que, se precisa la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, que permita compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.

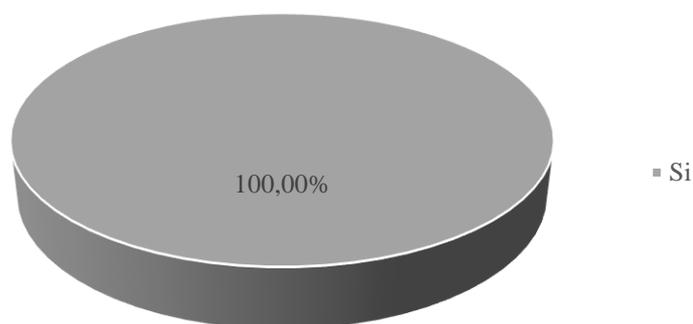
53. ¿Al momento de realizar la apertura de una cuenta bancaria institucional se registran las firmas de las/los servidores responsables?

**Tabla 56**  
**Manejo de cuentas bancarias**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 61.** Manejo de cuentas bancarias

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Existe consenso total que al momento de realizar la apertura de una cuenta bancaria institucional se registran las firmas de las/los servidores responsables. Se cumple a cabalidad con los requisitos para la apertura de este tipo de cuentas.

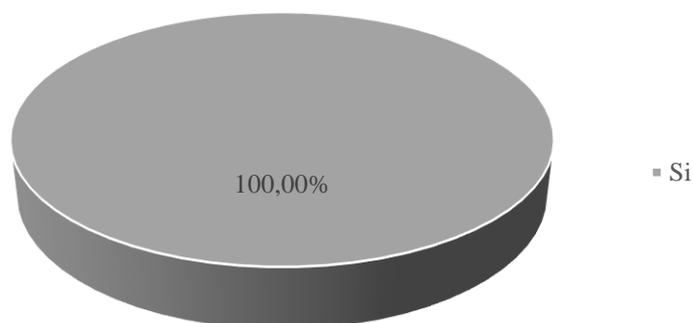
54. ¿Se realiza conciliaciones mensuales para verificar que el saldo contable y del banco sean los correctos?

**Tabla 57**  
**Conciliación bancaria**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 62.** Conciliación bancaria

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Todos los trabajadores consideran que se realizan conciliaciones mensuales para verificar que el saldo contable y del banco sean los correctos. La conciliación es realizada por un servidor del área tesorería en conjunto con el área de contabilidad y es autorizada por el Director Financiero. El proceso de conciliación bancaria cuando se realiza de forma periódica permite mayor control de los recursos económicos, provee información de calidad y utilidad que posibilita corregir las acciones a tiempo, prever pérdidas, detectar errores y comprobar las transacciones, lo que incide directamente en maximizar el rendimiento mediante el control y optimización de ingresos y egresos, constituye un paso importante para lograr una contabilidad al día, con calidad, transparencia y salud contable.

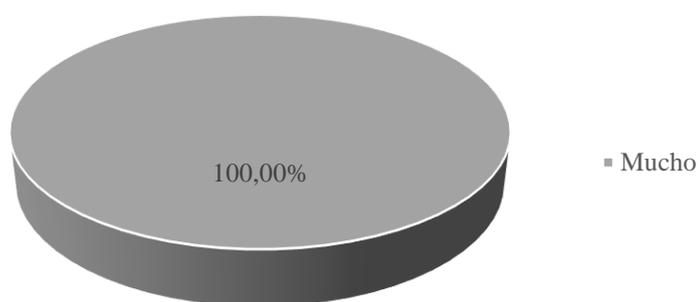
55. ¿El responsable de tesorería revisa que todo pago corresponda a un compromiso devengado, legalmente exigible?

**Tabla 58**  
**Control previo al pago**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	7	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 63.** Control previo al pago

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 100% de los encuestados refieren que el responsable de tesorería revisa que todos los pagos estén en correspondencia a un compromiso devengado, legalmente exigible. Evidencia los documentos habilitantes que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados.

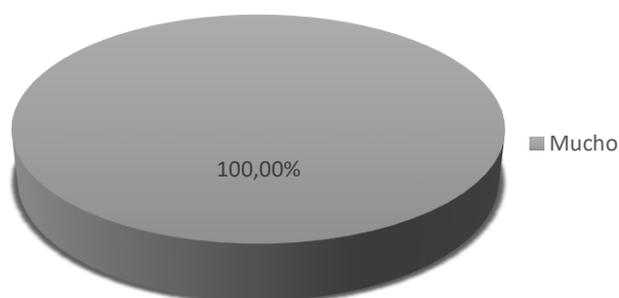
56. ¿El responsable de tesorería verifica que los pagos se encuentren debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos?

**Tabla 59**  
**Justificación y documentos correctos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	7	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 64.** Justificación y documentos correctos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

En este caso, el 100% de los encuestados afirma que el responsable de tesorería verifica que los pagos, se encuentren debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos. Para, este efecto, el funcionario verifica los documentos justificativos, que cuenten con todos los requerimientos establecidos en las leyes que aplique.

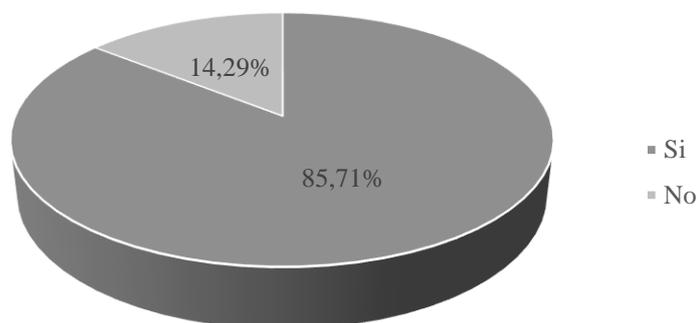
57. ¿En caso de existir retraso y se generen multas y moras, éstos son asumidos por el servidor responsable?

**Tabla 60**  
**Seguimiento a pagos**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	85.71
No	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 65.** Seguimiento a pagos

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

El 85.71% manifiesta que los retrasos en el pago que generan multas y moras, es asumido por el servidor responsable. Esta norma, se aplica a partir de considerar que, no se puede pagar con fondos públicos lo que corresponda a moras o multas que es producto de ineficiencia o ineficacia de las actividades realizadas por los funcionarios, por lo que es necesario mejorar los procesos o identificar donde, se producen este tipo de falencias con la finalidad de minimizar estos errores.

58. ¿La Institución realiza una programación de caja, en la cual se establecen el tiempo de ejecución para medir la eficiencia en la gestión?

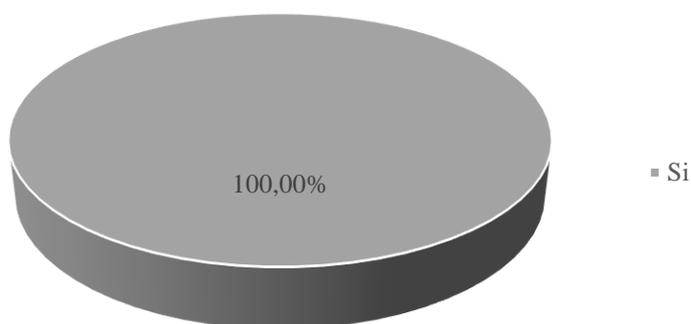
**Tabla 61**

**Flujo de Caja en la programación financiera**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 66.** Flujo de Caja en la programación financiera

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Existe consenso en la totalidad de los trabajadores de la dirección financiera que la Institución realiza una programación de caja en, la cual, se establece el tiempo de ejecución, para, medir la eficiencia en la gestión, el cumplimiento de este proceso, se considera una fortaleza, cumple la optimización del movimiento de efectivo en el corto plazo, lo que permite compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su uso de acuerdo a prioridades.

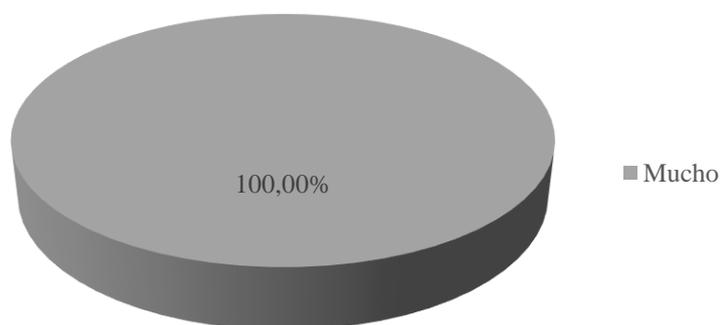
59. ¿El responsable de tesorería realiza el control y custodia de las garantías?

**Tabla 62**  
**Control y custodia de la garantía**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	7	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 67.** Control y custodia de la garantía

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

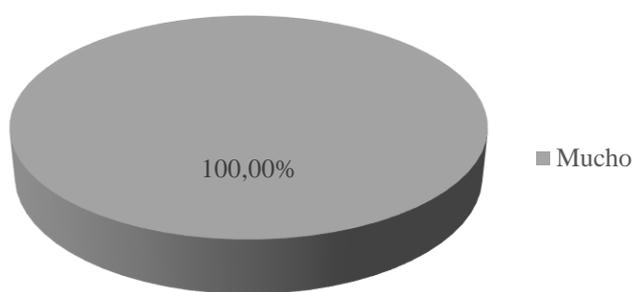
El 100% refiere que el responsable de tesorería realiza el control y custodia de las garantías, de acuerdo, a lo establecido por la normativa y permite asegurar el cumplimiento de los contratos en las condiciones y montos señalados por la ley.

60. ¿El responsable de tesorería informa por escrito a los administradores de contratos las pólizas que terminan su vigencia, con el fin de realizar el proceso de adquisición con anticipación?

**Tabla 63**  
**Responsabilidad de contratos de pólizas**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	7	100
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 68.** Responsabilidad de contratos de pólizas

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

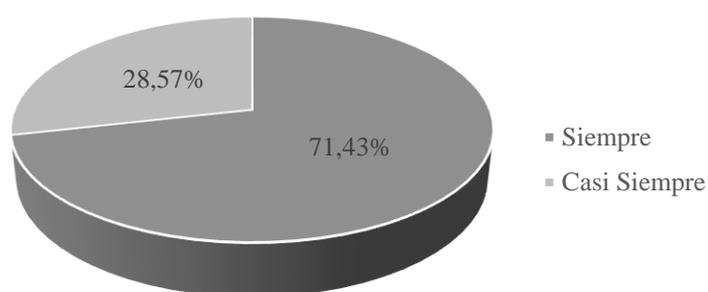
En el 100% de los casos, se afirma que el responsable de tesorería informa por escrito a los administradores de contratos, las pólizas que terminan su vigencia, con el fin de que, se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

61. ¿El Director Financiero verifica que las transacciones financieras se realicen únicamente por las personas autorizadas para el uso y movilización de dinero de la cuenta institucional?

**Tabla 64**  
**Autorización del uso de la cuenta institucional**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	71.43
Casi Siempre	2	28.57
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 69.** Autorización del uso de la cuenta institucional

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

El 71.43% del resultado de la pregunta 60 aporta que siempre el Director Financiero verifica que las transacciones financieras, se realicen únicamente por las personas autorizadas, para, el uso y movilización de dinero de la cuenta institucional, lo que constituye una forma de evitar y controlar exista un desvío o mal uso de los recursos públicos.

## Control

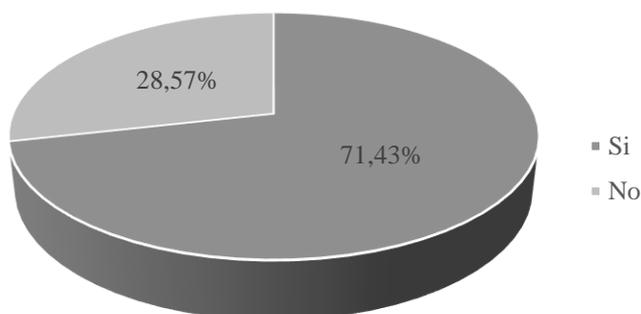
62. ¿Se genera en la Dirección índices financieros que contribuyan a la toma de decisiones de las autoridades?

**Tabla 65**  
**Índices financieros**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 70.** Índices financieros

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Los encuestados en un 71.43% refiere que se genera en la Dirección índices financieros que contribuyen a la toma de decisiones de las autoridades. Esta apreciación se basa en los índices financieros de ejecución presupuestaria empleados por la Dirección Financiera mediante los cuales se define la eficiencia con la que se ejecutan los recursos que dispone la Institución.

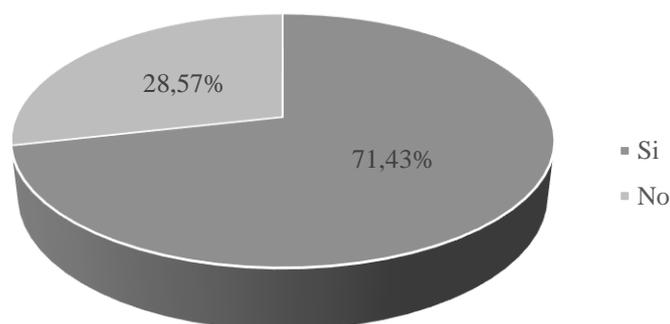
63. ¿Se han establecido indicadores de gestión para la Dirección Financiera?

**Tabla 66**  
**Indicadores de gestión**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 71.** Indicadores de gestión

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Según, los resultados del análisis el 71.43%, la mayoría, refieren que si, se establecen indicadores de gestión para la Dirección Financiera, lo que favorece medir la eficacia y eficiencia con la que, se realizan las operaciones.

64. ¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales?

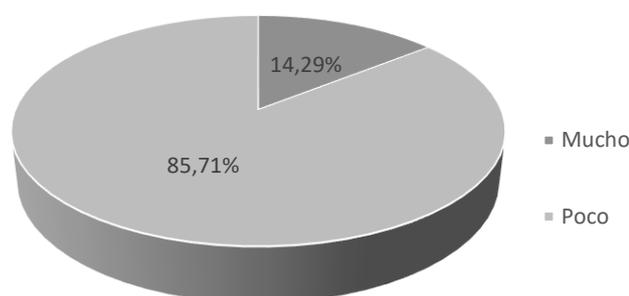
**Tabla 67**

**Seguimiento cumplimiento de objetivos institucionales**

Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Mucho	1	14.29
Poco	6	85.71
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación



**Figura 72.** Seguimiento cumplimiento de objetivos institucionales

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

Con relación, al seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales es evidente que hay que trabajar en la mejora. El resultado de la encuesta revela que el 85.71% afirma existe poco seguimiento a estos objetivos.

De los resultados obtenidos, se concluye que la Dirección Financiera presenta un plan estratégico institucional que, se encuentra alineado a un modelo de gestión enmarcado en la normativa vigente. Se elaboran anualmente los planes operativos y son difundidos a todos los niveles de la Universidad, se mantiene una buena planificación en cada área correspondiente.

La supervisión a los procesos y operaciones, se realiza de forma satisfactoria. Se definen las funciones de cada servidor y se analizan si existen incompatibilidad entre ellas y, se mantiene una rotación correcta. Existen procedimientos que miden eficacia y eficiencia de los objetivos de la dirección.

El presupuesto institucional está alineado con el plan anual de desarrollo. Se encuentran establecidas normas, técnicas, métodos, procedimientos con la finalidad de prever los ingresos, gastos y financiamiento, para, la provisión de bienes y servicios públicos. La información financiera es sistemática y confiable, los estados financieros están basados en las normas legales vigentes y los sistemas automatizados tienen asignado un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones.

A pesar de presentar determinados puntos favorables existen deficiencias sobre las que, se debe accionar:

- Presentan poco desarrollo en cuanto a los aspectos filosóficos Misión, Visión, Principios, Valores y Políticos.
- El Organigrama de la Dirección Financiera está desactualizado. Existe poca definición de los objetivos por Departamentos, Operaciones y Gestión.
- Presentan poco seguimiento del gasto.
- No emplean indicadores para medir la gestión financiera.
- No se encuentra identificada la duplicación de funciones. Poco control sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
- No se realizan arquezos periódicamente.
- Los valores pendientes de cobro no se analizan mensualmente. No existe un procedimiento para realizar el registro.
- No cuenta con un órgano jerárquico institucional ni da seguimiento a sus objetivos.
- No existe un servidor designado para realizar un seguimiento a la utilización de una herramienta de gestión de control y evaluación de los planes estratégicos y operativos.

- No poseen en la dirección una herramienta de control para la evaluación del Plan Estratégico y Operativo y cuentan con poco conocimiento del Balance ScoreCard.

#### 4.2. Construcción de la Matriz Foda

Para la realización del diagnóstico situacional de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, se utilizó la técnica de la entrevista, encuesta y observación directa en el campo, acceder así al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección Financiera.

A continuación, se establecen: las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) descritas en la Tabla 67, lo que permite realizar los cruces estratégicos FA, FO, DO, DA disponibles en la Tabla 68 y la Tabla 69 y Tabla 70, lo que posibilita diagnosticar el problema e identificar sus causas y efectos.

**Tabla 68**  
**FODA**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos un Plan Estratégico institucional en el área financiera.</li> <li>• Tenemos el Plan Operativo anual difundido en todos los niveles.</li> <li>• Tenemos los indicadores establecidos en la dirección financiera.</li> <li>• Tenemos las Funciones de los servidores y funcionarios bien definidas.</li> <li>• Contamos con procedimientos, supervisión y control de las operaciones administrativas y financieras.</li> <li>• Tenemos el presupuesto institucional enmarcado en los objetivos del Plan anual.</li> <li>• Contamos con la confiabilidad de los EF.</li> <li>• Tenemos un área de Tesorería que revisa y verifica los pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos un buen desarrollo de los aspectos filosóficos.</li> <li>• Tenemos Poco control sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.</li> <li>• No se encuentra actualizado el Órgano jerárquico institucional.</li> <li>• No está correctamente definido los los objetivos por Departamentos, Operaciones y Gestión.</li> <li>• No hay un servidor designado para realizar una herramienta de gestión para el control de los planes.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión definidos.</li> <li>• Tablero de comando una herramienta que permite darle seguimiento, control y evaluación a los Objetivos estratégicos.</li> <li>• Ser los pioneros en el área del departamento Financiero utilizando la herramienta de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento financiero es un área que depende de las acciones de las demás dependencias de la Universidad, su eficacia se ve afectada por la falta de planificación o en su defecto que la ejecución sea desorganizada y que por el deseo de ejecutar no se tome en cuenta la calidad del gasto.</li> <li>• Dependen del presupuesto asignado a las Universidades Públicas, la cual cada año de acuerdo a la situación económica del país existen recortes presupuestarios que hace que no se invierta y se cumpla la planificación realizada.</li> </ul>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

Elaboración: Autor de la Investigación

#### 4.2.1. Fortalezas

Se hace referencia a los aspectos internos positivos que existen dentro de la Universidad, buscando en esto darle mejoras y mantenerlos.

Contar con un plan estratégico institucional en el área financiera que contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad enmarcado en las normativas vigentes.

Contar con un Plan Operativo anual que permite la ejecución de lo planificado difundándolo en todos los niveles de la Universidad.

Referir con el cumplimiento de los indicadores establecidos en la dirección financiera dándole seguimiento al efectivo ingreso y la calidad del gasto.

Contar con funciones de los servidores y funcionarios, definidas, rotativas y no duplicadas en la dirección financiera.

Tener procedimientos, supervisión y control definidos de ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras.

Contar con el presupuesto institucional enmarcado en los objetivos del Plan anual de desarrollo, realizando su seguimiento, reforma y evaluación de ingresos y gastos.

Enmarcar un área contable que informa, ejecuta y controla la confiabilidad de los Estados Financieros por las disposiciones vigentes.

Contar con un área de Tesorería que revisa y verifica que los pagos sean debidamente ejecutados que cuenten con los documentos de respaldo y que se custodien valores, garantías y los recursos públicos.

#### **4.2.2. Oportunidades**

Aspectos externos positivos que la Universidad puede aprovechar para su crecimiento y desarrollo.

Tener indicadores de gestión definidos para la dirección financiera y procedimientos que permiten lograr sus objetivos.

Utilizar el tablero de comando una herramienta administrativa moderna que permite darle seguimiento, control y evaluación a los Objetivos estratégicos.

Ser los pioneros en las Universidades en el área del departamento Financiero utilizando una herramienta moderna de gestión para el seguimiento del Plan Operativo.

#### **4.2.3. Debilidades**

Son todos los aspectos internos negativos que existen dentro de la Universidad, estos pueden ser corregidos para su beneficio.

Poco desarrollo de los aspectos filosóficos como son la Misión, Visión, Principios, Valores y políticas.

Contar con poco control sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

No se cuenta con un órgano jerárquico institucional actualizado ni el seguimiento de sus objetivos.

Están poco definidos los objetivos por Departamentos, operaciones y gestión.

No se cuenta con un servidor designado para realizar un seguimiento adecuado utilizando una herramienta de gestión para el control y evaluación de los planes estratégicos y operativos.

#### 4.2.4. Amenazas

Aspectos externos negativos que atentan con el desarrollo de la Universidad, por lo que se debe buscar mecanismos para su enfrentamiento.

El departamento financiero es un área que depende de las acciones de las demás dependencias de la Universidad, su eficacia se ve afectada por la falta de planificación o en su defecto que la ejecución sea desorganizada y que por el deseo de ejecutar no se tome en cuenta la calidad del gasto.

Dependen del presupuesto asignado a las Universidades Públicas, la cual cada año de acuerdo a la situación económica del país existen recortes presupuestarios que hace que no se invierta y se cumpla la planificación realizada.

**Tabla 69**  
**Cruce estratégico FA-FO-DO-DA**

Fortaleza	Amenazas	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un Plan Estratégico institucional en el área financiera.</li> <li>• Existe el Plan Operativo anual difundido en todos los niveles.</li> <li>• Existen los indicadores establecidos en la dirección financiera.</li> <li>• Existen las Funciones de los servidores y funcionarios bien definidas.</li> <li>• Se cuenta con procedimientos, supervisión y control de las operaciones administrativas y financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento financiero es un área que depende de las acciones de las demás dependencias de la Universidad, su eficacia se ve afectada por la falta de planificación o en su defecto que la ejecución sea desorganizada y que por el deseo de ejecutar no se tome en cuenta la calidad del gasto.</li> <li>• Dependen del presupuesto asignado a las Universidades Públicas, la cual cada año de acuerdo a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contar con un Plan estratégico y Operativo bien definidos, permitirá un buen desarrollo de la Dirección, aunque se tenga que seguir dependiendo de las demás áreas porque existirá una mejor planificación permitiendo mejorar la ejecución presupuestaria y que los recursos se usen para cumplir los objetivos de creación de la Universidad.</li> <li>• El tener los indicadores, funciones, procedimientos,</li> </ul>

- |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe el presupuesto institucional enmarcado en los objetivos del Plan anual.</li> <li>• Contamos con la confiabilidad de los EF.</li> <li>• Existe un área de Tesorería que revisa y verifica los pagos.</li> </ul> | <p>situación económica del país existen recortes presupuestarios que hace que no se invierta y se cumpla la planificación realizada.</p> | <p>supervisión y control bien definidos nos dará un desarrollo eficiente, aunque tengamos que regirnos por los lineamientos superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar con una información confiable de los Estados Financieros y que todas las áreas realicen el control previo a los pagos tendremos información que permita la toma de decisiones oportuna y que los pagos se realicen de acuerdo a la normativa legal vigente.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un Plan Estratégico institucional en el área financiera.</li> <li>• Existe el Plan Operativo anual difundido en todos los niveles.</li> <li>• Existen los indicadores establecidos en la dirección financiera.</li> <li>• Existe las Funciones de los servidores y funcionarios bien definidas.</li> <li>• Se cuenta con procedimientos, supervisión y control de las operaciones administrativas y financieras.</li> <li>• Existe el presupuesto institucional enmarcado en los objetivos del Plan anual.</li> <li>• Se cuenta con la confiabilidad de los EF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión definidos.</li> <li>• Tablero de comando una herramienta que permite darle seguimiento, control y evaluación a los Objetivos estratégicos.</li> <li>• Ser los pioneros en el área del departamento Financiero utilizando la herramienta de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar la Dirección Financiera con un Plan Estratégico y Operativo es posible la implementación de la herramienta para su seguimiento y control.</li> <li>• Al tener los indicadores de gestión bien definidos nos dará un desarrollo eficiente en la Universidad.</li> <li>• Al contar con un presupuesto bien ubicado con los objetivos del plan, una confiabilidad de los Estados Financieros y un área que revisa correctamente los pagos tendremos podemos darle una utilización a la herramienta de gestión y</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un área de Tesorería que revisa y verifica los pagos.</li> </ul>	<p>ser los primeros en su aplicación.</p>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos un buen desarrollo de los aspectos filosóficos.</li> <li>• Tenemos Poco control sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.</li> <li>• No se encuentra actualizado el Órgano jerárquico institucional.</li> <li>• No está correctamente definido los objetivos por Departamentos, Operaciones y Gestión.</li> <li>• No hay un servidor designado para realizar una herramienta de gestión para el control de los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento financiero es un área que depende de las acciones de las demás dependencias de la Universidad, su eficacia se ve afectada por la falta de planificación o en su defecto que la ejecución sea desorganizada y que por el deseo de ejecutar no se tome en cuenta la calidad del gasto.</li> <li>• Dependen del presupuesto asignado a las Universidades Públicas, la cual cada año de acuerdo a la situación económica del país existen recortes presupuestarios que hace que no se invierta y se cumpla la planificación realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la falta de un buen desarrollo de los aspectos filosóficos, no actualizado el órgano jerárquico y no encontrarse defino los objetivos por Departamentos, Operaciones y no tener esa autonomía la Dirección financiera no se podrá cumplir los objetivos y metas planteados.</li> <li>• Por el poco control de la razonabilidad de los Estados Financieros y no contar con un servidor designado para realizar la herramienta de gestión y tener dependencia del presupuesto asignado no se podrá dar un desempeño adecuado.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos un buen desarrollo de los aspectos filosóficos.</li> <li>• Tenemos Poco control sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.</li> <li>• No se encuentra actualizado el Órgano jerárquico institucional.</li> <li>• No está correctamente definido los objetivos por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión definidos.</li> <li>• Tablero de comando una herramienta que permite darle seguimiento, control y evaluación a los Objetivos estratégicos.</li> <li>• Ser los pioneros en el área del departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la falta de un buen desarrollo de los aspectos filosóficos, no actualizado el órgano jerárquico y no encontrarse defino los objetivos por Departamentos, Operaciones, no tener desarrollado un tablero de comando no permite un</li> </ul>

Departamentos, Operaciones y Gestión.	Financiero utilizando la herramienta de gestión.	buen desarrollo de las metas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un servidor designado para realizar una herramienta de gestión para el control de los planes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por el poco control de la razonabilidad de los EF y no contar con un servidor designado para realizar la herramienta de gestión es necesario ser los primeros en realizar la herramienta de gestión oportuna.</li> </ul>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

**Tabla 70**  
**Fortalezas-Amenazas-Oportunidades**

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Fortaleza</b>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El contar con un Plan estratégico y Operativo bien definidos, permitirá un buen desarrollo de la Dirección, aunque se tenga que seguir dependiendo de las demás áreas porque existirá una mejor planificación permitiendo mejorar la ejecución presupuestaria y que los recursos se usen para cumplir los objetivos de creación de la Universidad.</li> <li>El tener los indicadores, funciones, procedimientos, supervisión y control bien definidos nos dará un desarrollo eficiente, aunque tengamos que regirnos por los lineamientos superiores.</li> </ul> <p>Al contar con una información confiable de los Estados Financieros y que todas las áreas realicen el control previo a los pagos tendremos información que permita la toma de decisiones oportuna y que los pagos se realicen de acuerdo a la normativa legal vigente.</p>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al contar la Dirección Financiera con un Plan Estratégico y Operativo es posible la implementación de la herramienta para su seguimiento y control.</li> <li>Al tener los indicadores de gestión bien definidos nos dará un desarrollo eficiente en la Universidad.</li> </ul> <p>Al contar con un presupuesto bien ubicado con los objetivos del plan, una confiabilidad de los Estados Financieros y un área que revisa correctamente los pagos tendremos podemos darle una utilización a la herramienta de gestión y ser los primeros en su aplicación.</p>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera

**Tabla 71**  
**Debilidades-Amenazas**

	DA	DO
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la falta de un buen desarrollo de los aspectos filosóficos, no actualizado el órgano jerárquico y no encontrarse defino los objetivos por Departamentos, Operaciones y no tener esa autonomía la Dirección financiera no se podrá cumplir los objetivos y metas planteados.</li> <li>• Por el poco control de la razonabilidad de los Estados Financieros y no contar con un servidor designado para realizar la herramienta de gestión y tener dependencia del presupuesto asignado no se podrá dar un desempeño adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la falta de un buen desarrollo de los aspectos filosóficos, no actualizado el órgano jerárquico y no encontrarse defino los objetivos por Departamentos, Operaciones, no tener desarrollado un tablero de comando no permite un buen desarrollo de las metas.</li> <li>• Por el poco control de la razonabilidad de los EF y no contar con un servidor designado para realizar la herramienta de gestión es necesario ser los primeros en realizar la herramienta de gestión oportuna.</li> </ul>

Fuente: Funcionarios de la Dirección Financiera  
Elaboración: Autor de la Investigación

Por no contar con un plan estratégico y operativo bien definido, por la falta de un buen desarrollo de los aspectos filosóficos, no estar actualizado el Órgano jerárquico y no encontrarse definido los objetivos por Departamentos, Operaciones y gestión se hace necesario la propuesta de una herramienta de gestión moderna, con un tablero de comando el cual permitirá un buen desarrollo de las metas y objetivos de la Dirección Financiera.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE DESARROLLO DE MODELO BSC

El Balance Scorecard (BSC por sus siglas en inglés) o Cuadro de Mando Integral es un método que posibilita la gestión estratégica de las instituciones y su principal objetivo es ofrecer a los directivos y equipos de trabajos una herramienta guía que les facilita la gestión a largo plazo y concretar las estrategias o proyectos que garanticen su desarrollo, sostenibilidad y crecimiento. A través, del BSC de la Dirección Financiera de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, se propone un modelo de gestión financiera que permitirá diseñar una estrategia que posibilite medir la satisfacción del cliente final y la sostenibilidad financiera.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, considera las estimaciones económicas y financieras con las que opera la Universidad y los escenarios que describen la situación económica actual del país. Es por ello que la Universidad contempla en sus planes que la estructura presupuestaria incorpore la fuente fiscal y otros tipos de fuentes como la autogestión y la cooperación internacional.

Para garantizar la sostenibilidad financiera, se incorpora en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional los siguientes escenarios:

- Implementación de la oferta de cursos de actualización profesional, de educación continua y posgrados.
- Fortalecimiento en la gestión para la postulación de fondos concursables a nivel nacional e internacional.
- Alquiler de espacios físicos o equipos de laboratorio a otras instituciones educativas nacionales e internacionales.
- Venta de servicios de investigación.
- Pago de valor adicional por segundo ingreso al mismo nivel.

- Potenciamiento de la empresa pública EPICENTRO como una alternativa de autogestión debido a su ordenamiento jurídico diferente.

El BSC propuesto permite implementar un modelo para llevar a cabo el proceso de seguimiento y evaluación de la ejecución y eficiencia de la gestión financiera con, el cual, es posible identificar el avance de la misión; establecer un sistema de alertas tempranas para la toma de decisiones; evaluar periódicamente la ejecución de las actividades programadas y verificar el porcentaje de cumplimiento de las mismas; además de realizar un proceso continuo de retroalimentación que posibilita replantear las estrategias y los planes de acción.

### **5.1. Fases para la implantación del Balance Scorecard**

#### 1. Fase 1: Concepto estratégico

- Misión
- Visión
- Valores
- Funciones de las áreas de la Dirección Financiera
- Temas estratégicos

#### 2. Fase 2: Objetivos estratégicos

- Objetivos estratégicos generales institucionales
- Objetivos estratégicos generales de la Dirección Financiera
- Objetivos específicos Dirección Financiera por perspectiva
- Indicadores asociados a los objetivos específicos
- Metas

#### 3. Fase 3: Mapa estratégico departamento financiero

- Mapa estratégico

#### 4. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

- Matriz de objetivos estratégicos
- Semáforos

### **5.1.1. Fase 1: Concepto estratégico**

#### **5.1.1.1. Misión de la Dirección Financiera**

“Establecer las políticas de los recursos financieros, las operaciones contables, mediante la coordinación, ejecución y dirección de pagos centralizados a través de los compromisos, recaudación de ingresos, administración y custodia de los valores, transferencias de los recursos financieros y el registro sistemático y control de los bienes públicos, patrimonio de la institución en un todo fundamentado en las leyes vigentes para el beneficio y satisfacción de la comunidad universitaria”(Departamento Financiero, 2017).

#### **5.1.1.2. Visión de la Dirección Financiera**

“Ser el departamento líder de la Universidad Yachay, donde se pueda contar con una administración eficiente y eficaz que satisfaga con calidad y apego a la normatividad los servicios proporcionados, para contribuir al logro de los objetivos institucionales” (Departamento Financiero, 2017).

#### **5.1.1.3. Valores de la Dirección Financiera**

**5.1.1.3.1. Puntualidad.-** corresponde al respeto a los horarios de trabajo, y la entrega de informes, reportes y tareas en el plazo que corresponda.

**5.1.1.3.2. Equidad.-** todos los funcionarios de la Dirección Financiera tienen los mismos derechos y oportunidades sin distinción alguna, encaminada a que puedan trabajar con profesionalismo, actitud positiva y una buena comunicación.

**5.1.1.3.3. Legalidad.-** cumplir con el ordenamiento jurídico en todas las actividades que realicen de tal manera que lo actuado debe estar respaldado en normativa.

**5.1.1.3.4. Productividad.-** cumplir con todas las funciones y responsabilidades asignadas a cada área cumpliendo con estándares de calidad, eficiencia, oportunidad, garantizando el correcto uso de los recursos públicos.

**5.1.1.3.5. Transparencia.-** realizar las actividades de cada área de manera transparente contribuyendo a que sus actos sean visibles al público en general de manera que la información que generan sea fidedigna, oportuna y completa. Se

solventará las sugerencias y/o preguntas que surjan en las diversas reuniones o requerimientos de información que realicen desde cualquier ámbito. (Departamento Financiero, 2017).

#### 5.1.1.4. Funciones de las áreas de la Dirección Financiera

El departamento financiero está dividido en 4 áreas que, se encargan de desarrollar los procesos asociados a las funciones del departamento. La tabla 71 resume las funciones por las áreas que lo componen.

**Tabla 72**  
**Funciones de las áreas del departamento financiero**

ÁREA	FUNCIÓN
CONTROL PREVIO	<p>Coordina y realiza el control previo al pago, a la instancia de comprometido, devengado y pago, de los procesos de contratación pública y demás obligaciones de pago generadas por la Institución, conforme a la normativa legal vigente.</p> <p>Coordina y revisa documentos de acuerdo a los procesos desarrollados para las fases de contratación pública y demás obligaciones adquiridas por la Universidad en la parte pertinente a la Dirección Financiera.</p> <p>Coordina y elabora la liquidación de viáticos, subsistencias y alimentación. Elabora los documentos financieros como la ficha de control previo para el pago, reportes y demás requeridos por la Dirección Financiera.</p>
PRESUPUESTO	<p>Diseñar controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base a disposiciones legales. Gestiona la emisión de las certificaciones presupuestarias, modificaciones y reprogramaciones presupuestarias alineadas a la planificación institucional, conforme lo que determina la normativa vigente.</p> <p>Creación de estructuras presupuestarias y programación de la ejecución. Creación de ítems y modificación vinculados para pago a becarios. Análisis del presupuesto referencial, realizar control previo al compromiso, elaboración de compromisos.</p> <p>Elaborar reportes de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos para consideración de la máxima autoridad en la toma de decisiones.</p>
CONTABILIDAD	<p>Mantener y Ejecutar el sistema informático ESIGEF emitido por el Ente Rector de las Finanzas Públicas (MEF) para la aplicación en las Instituciones Públicas, de acuerdo a los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental. Registrar las operaciones contables, de acuerdo a las normas vigentes.</p> <p>Emisión y revisión de Estados Financieros. Coordinar actividades de control y registro, con las secciones de Presupuesto, Adquisiciones, Almacén Bodega y Tesorería. Control contable de listado de depreciaciones, amortizaciones y provisiones.</p>

---

Crear Fondos, reponer los valores gastados de los Fondos a fin de contar con dinero disponible.

Revisión de las conciliaciones bancarias en conjunto con tesorería.

Responsable de la conciliación de inventarios físicos tanto de existencias como de activos de larga duración y bienes de control administrativo en coordinación con la Dirección Administrativa.

Elaboración de la declaración de impuesto, del IVA, retención en la fuente en concordancia con la información de contabilidad.

---

TESORERÍA	<p>Organiza y coordina la determinación y recaudación de los ingresos públicos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.</p> <p>Coordinar, controlar la emisión de comprobantes de ingresos electrónicos y pre impresos por cada concepto de recaudación o de ingreso, consignaciones, depósitos, facturación y otros conceptos por los que la institución sea responsable de emitir comprobantes.</p> <p>Efectuar la verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial para el registro de ingresos.</p> <p>Elaborar, analizar la conciliación bancaria de las cuentas que mantiene aperturada la institución, con el fin de asegurar que el saldo según los registros contables y el saldo de bancos sean los correctos, se realizará en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.</p> <p>Realizar control previo al pago, verificando que todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos.</p> <p>Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.</p> <p>Revisar, custodio, control de vencimientos, gestión de renovaciones de las garantías otorgadas por los oferentes o contratistas de la entidad para asegurar el cumplimiento de los respectivos contratos de acuerdo a las condiciones y montos establecidos en la ley.</p> <p>Ejecutar los procedimientos coactivos para la recuperación de los valores adeudados a la Universidad</p>
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Fuente: Departamento Financiero

### **5.1.1.5. Temas estratégicos**

Se definen como temas estratégicos en la Dirección Financiera la Planificación y el Seguimiento. La planificación asociada a la coordinación, ejecución y dirección de los pagos, recaudación de ingresos, a la administración y custodia de los valores, transferencias de los recursos financieros y el registro sistemático y control de los bienes públicos y el patrimonio de la institución; y el Seguimiento vinculado a las estrategias necesarias que permiten hacer realidad la visión.

### 5.1.2. Fase 2: Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Dirección Financiera de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY, permite el análisis de los resultados que, se espera obtener en las áreas responsables y, se vinculan con los temas estratégicos Planificación y Seguimiento.

#### 5.1.2.1. Objetivos estratégicos generales

El objetivo estratégico número 4, del eje: eficiencia institucional y transparencia recogido en el Plan estratégico institucional plantea: Fortalecer la capacidad física, tecnológica y operativa institucional enfocada a la calidad, la eficiencia y la transparencia. La Universidad Yachay Tech, en función de cumplir con el objetivo estratégico número 4 propone desarrollar las siguientes estrategias y proyectos:

**Tabla 73**

#### **Objetivo estratégico institucional No.4: Estrategias y proyectos**

Estrategia(E)	Proyectos(P)
<b>E9.</b> Fortalecer la infraestructura física con la planificación integral del campus universitario.	<b>P17.</b> Diseño integral del plan maestro del campus universitario
<b>E10.</b> Fortalecer una cultura de eficiencia y calidad en la gestión universitaria.	<b>P18.</b> Implementación del plan de gestión administrativa y académica por procesos
<b>E11.</b> Fomentar el desarrollo permanente del talento humano.	<b>P19.</b> Titularización del personal administrativo bajo concurso de méritos y oposición regulado por entes de control
<b>E12.</b> Buscar nuevas fuentes de financiamiento.	<b>P20.</b> Gestión de oportunidades de cooperación nacional e internacional
	<b>P21.</b> Eficiencia Administrativa EPICENTRO
<b>E13.</b> Posicionar la marca Yachay Tech a nivel interno y externo.	<b>P22.</b> Establecer un plan maestro de comunicación y relaciones públicas de la Universidad
<b>E14.</b> Posicionar los servicios universitarios, mediante la difusión, promoción, convenios, acuerdos y actividades con la sociedad.	<b>P23.</b> Implementación del Centro de Idiomas para ofertar programas de capacitación con base en la necesidad del mercado
	<b>P24.</b> Acreditación como centro autorizado TOEFL® ETS de Princeton

Fuente: (Yachay Tech, 2017)

### **5.1.2.2. Objetivos estratégicos generales de la Dirección Financiera**

En función de los objetivos estratégicos generales de la institución, se desarrollan los objetivos estratégicos generales de la Dirección Financiera que a continuación se enuncian:

- 1) Mejorar la planificación del Plan Estratégico y Operativo de la Dirección Financiera de acuerdo a los objetivos de las áreas y darle un seguimiento más continuo de su cumplimiento.
- 2) Definir los objetivos de desarrollo de funciones en las diferentes áreas y a su vez coordinarlo, revisarlo y aprobarlo por los jefes responsables.
- 3) Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.
- 4) Mejorar el desarrollo de los aspectos filosóficos, actualizar el Órgano Jerárquico y darle seguimiento.
- 5) Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad de los Estados Financieros (Departamento Financiero, 2017).

### **5.1.2.3. Perspectivas**

La Dirección Financiera de la Universidad YACHAY TECH en función de sus metas y objetivos estratégicos diseña sus perspectivas de la siguiente manera:

- “Financiera”, se sitúa como planificador, planifica, supervisa y da seguimiento al cumplimiento del presupuesto operativo anual de las áreas a través del uso de los indicadores previstos.

- “Cliente”, se posiciona como usuario o cliente externo y mide los resultados esperados o expectativas relacionadas con la satisfacción producida por los servicios recibidos.
- “Proceso”, abarca las actividades necesarias para proveer servicios de calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la vez la satisfacción del cliente.
- “Aprendizaje y Crecimiento”, define como potencialidades el empleo de indicadores para medir el cumplimiento de las metas propuestas que satisfacen los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual.

#### **5.1.2.4. Objetivos Específicos (OE)**

##### **5.1.2.4.1. Perspectiva Financiera**

OE1. Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.

Con este objetivo, se busca la correcta preparación, ejecución de los planes y presupuestos operativos anuales. Se mide según la meta proyectada por el área de Presupuestos.

Iniciativa #1. Mantener la salud financiera de la empresa. Se emplea el indicador:

- **Cumplimiento del presupuesto operativo anual**

Se calcula el indicador, mediante, la fórmula:

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado} \times 100}{\text{Plan Aprobado del Presupuesto Anual}}$$

El indicador mide el porcentaje de cumplimiento de la ejecución del presupuesto real anual con respecto al plan aprobado del presupuesto anual.

Iniciativa #2. Ajustar el funcionamiento contable y financiero en función del comportamiento periódico de la institución universitaria, realizar las modificaciones a tiempo para evitar desvíos en el presupuesto. Se emplea el siguiente enunciado:

- **Revisión semestral de la ejecución del presupuesto en función de los objetivos de la Dirección Financiera.**

Para el cálculo del enunciado, se realiza el desglose por partida del gasto por objetivo y, se evalúa contra el plan aprobado por partidas de gasto mediante el cálculo de la fórmula % de cumplimiento, pero por partidas de gasto.

#### **5.1.2.4.2. Perspectiva Cliente**

OE2. Definir los objetivos de desarrollo de funciones en las diferentes áreas y a su vez coordinar, revisar y aprobar por los jefes responsables.

El objetivo anterior, se plantea para alcanzar el óptimo desempeño de las funciones de los departamentos. Se conceptualiza en la reunión anual de las áreas de la Dirección Financiera. Se emplean los siguientes enunciados:

Iniciativa #3. Mantener el correcto funcionamiento de las áreas, orientar las tareas y proyectos a futuro. Se emplea el siguiente enunciado:

- **Elaboración anual del manual de funciones**

Para medir lo propuesto, se elaboran las funciones por dependencias y aglutinamiento de funciones en el manual del departamento.

Iniciativa #4. Establecer y aunar todos los criterios sobre el manual de funciones para que no existan diferencias en su aprobación. Se emplea el siguiente enunciado:

- **Reunión de coordinación, revisión y aprobación de los objetivos**

Realizar reuniones por dependencias para la aprobación interna y reunión final de aprobación del Manual de funciones de la Dirección/Departamento lo que permite medir lo mencionado.

OE3. Mejorar el desarrollo de los aspectos filosóficos, actualizar el Órgano Jerárquico y darle seguimiento.

Se plantea el objetivo para alcanzar el buen desempeño de la Dirección Financiera y la Universidad. Este objetivo, se considera de gran impacto dentro de la estrategia trazada. Se conceptualiza en el desarrollo de la Universidad. Se compone de los siguientes enunciados:

Iniciativa #5. Esclarecer las ideas respecto a la misión y visión estratégica que define a la institución, así como, que se quiere lograr y cómo lograrlo. Se emplea el enunciado:

- **Cantidad de aspectos Filosóficos (Misión, Visión, Principios, Valores y Política) mejorados**

Este enunciado se emplea para medir el objetivo, se realiza la revisión por la Dirección Financiera de la mejora o no de todos los aspectos filosóficos.

Iniciativa #6. Mantener un correcto funcionamiento de las áreas y departamento. Se emplea el enunciado:

- **Revisión anual de organigrama**

Mediante este enunciado, se mide en el primer consejo de dirección del año, mediante la revisión exhaustiva del organigrama de funciones de la Dirección Financiera por departamentos.

#### **5.1.2.4.3. Perspectiva Procesos Internos**

OE4. Mejorar la planificación del Plan Estratégico y Operativo de la Dirección Financiera de acuerdo a los objetivos de las áreas y darle un seguimiento más continuo de su cumplimiento.

El objetivo persigue lograr la eficacia y eficiencia de la Dirección Financiera en función de alcanzar la solvencia financiera. Se conceptualiza través de la medición del desarrollo de la Universidad.

Iniciativa #7. Corregir posibles errores que se cometen en la confección del plan estratégico según las modificaciones del entorno. Se emplea el enunciado:

- **Número de mejoras del Plan Estratégico**

El enunciado, se mide a partir de la propuesta de al menos dos mejoras en función de los análisis del resultado del año anterior.

Iniciativa #8. Realizar controles que permitan dar un seguimiento continuo y garanticen transparencia y solidez en los resultados, según, lo planificado y aprobado. Se emplea el enunciado:

- **Controles Periódicos del cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo**

El enunciado mide cada dos meses el cumplimiento de los objetivos aprobados en el Plan estratégico y operativo.

#### 5.1.2.4.4. **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

OE5. Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad de los Estados Financieros.

Define el objetivo como un análisis, para, alcanzar los resultados y el mejoramiento del sistema económico. Se conceptualiza bajo los Estados Económicos y su mejora.

Iniciativa #9. Garantizar la razonabilidad de los estados financieros a partir del análisis de los indicadores definidos para la Dirección Financiera. Se emplea el indicador:

- **Cumplimiento de todos los indicadores financieros (CIF)**

$$CIF = \frac{\text{Indicadores cumplidos favorablemente} * 100}{\text{Total de indicadores propuestos}}$$

El indicador mide el porcentaje que representan los indicadores que, se cumplen favorablemente con respecto al total de indicadores definidos, para, la Dirección Financiera.

Iniciativa #10. Asignar el control al jefe de área a fin de que los resultados de los estados financieros sean razonables. Se emplea el enunciado:

- **Revisión de Razonabilidad de los Estados Financieros**

El enunciado representa la revisión regular de las cuentas contables con sus sustentos para lo cual se realizará conciliaciones de los saldos comparado con documentación real lo cual debe ser igual, si se detecta alguna diferencia se deberá realizar un informe y registrar los ajustes que correspondan, todo este procedimiento permitirá determinar si la información que contienen los Estados Financieros es real.

Iniciativa #11. Velar que la institución opere bajo normas contables actualizadas. Se emplea el indicador:

- **Revisión de las normas contables (RNC)**

$$RNC = \frac{\text{Normas revisadas} * 100}{\text{Cantidad de normas contables}}$$

Mediante el indicador, se mide el porcentaje de normas revisadas con respecto a la normativa legal vigente.

Iniciativa #12. Mantener un mejoramiento continuo que garantice la sostenibilidad de la institución. Se emplea el indicador:

- **Crecimiento de ingresos de autogestión (CI)**

$$CI = \frac{\text{Ingresos autogestión registrados}}{\text{Ingresos autogestión Planificados}} * 100$$

Este indicador expresa el porcentaje que representa los ingresos de autogestiregistrados con respecto a los ingresos codificados en el presupuesto institucional.

Iniciativa #13. Analizar y evaluar la ejecución de recursos provenientes de proyectos de inversión financiados mediante recursos nacionales y/o extranjeros. Se emplean los indicadores:

- **Porcentaje de ejecución con fuente 701 (PE)**

$$PE = \frac{\text{Gastos por proyecto de Inversión fuente 701}}{\text{Ingresos por proyecto de Inversión fuente 701}} * 100$$

El indicador expresa en porcentaje de ejecución por cada uno de los proyectos de inversión los cuales se basan en convenios o contratos con diferentes entidades que donan recursos con la finalidad de financiar bienes o servicios de investigación, los cuales deben ser invertidos y ejecutados cumpliendo con los parámetros para los que fueron creados.

Iniciativa #14. Medir el Porcentaje de los activos aportados por los acreedores de la Universidad. Se emplean los indicadores:

- **Solvencia - Endeudamiento total (ET)**

$$ET = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

El indicador constituye una razón financiera de endeudamiento, calcula a largo plazo la proporción que representan los activos totales concedidos por los proveedores a la institución, da la medida de la participación de terceros en la institución y muestra el nivel de riesgo que enfrenta, es decir la deuda total.

Iniciativa #15. Evaluar la capacidad de la institución para satisfacer las obligaciones a corto plazo. Se emplean los indicadores:

- **Capital de Trabajo (CT)**

$$CT = (\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente})$$

El indicador mide la capacidad de pago a corto plazo cuando es positivo el resultado se entiende que la institución esta siendo manejada correctamente.

- **Liquidez- Razón corriente (RC)**

$$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El indicador constituye una razón financiera de liquidez, que analiza la capacidad de pago en el corto plazo de la institución. Indica la capacidad de la institución para cubrir

sus compromisos a corto plazo al considerar el número de veces que los activos corrientes de fácil conversión en efectivo al pasivo en el corto plazo.

- **Ratio de Solvencia (RS)**

$$RS = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

El indicador de solvencia mide la capacidad financiera para que la institución ejecutar el pago de sus compromisos y obligaciones de vencimiento al corto plazo con los recursos que posee para enfrentar las obligaciones.

- **Estabilidad(E)**

$$E = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo a largo plazo}}$$

El indicador de estabilidad mide la capacidad financiera de la Institución para financiar sus activos fijos con créditos a largo plazo.

Iniciativa #16. Establecer la efectividad con la que se usan los recursos de la institución. Se emplean indicadores que constituyen razones de actividad:

- **Rotación de Cartera (RCD)**

$$RC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ingresos operacionales}}$$

El indicador permite medir la eficiencia operativa, se emplea para medir la velocidad con la que se recupera la cartera, los pagos a los proveedores en relación con los ingresos operacionales.

- **Rotación de Proveedores (RP)**

$$RP = \frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de proveedores}}$$

El indicador permite la eficiencia operativa entre las compras y el promedio de proveedores con los que está operando la institución.

Iniciativa #17. Medir la eficiencia de la gestión de los rendimientos generados sobre la inversión. Se emplea el indicador:

- **Rendimiento sobre la Inversión (RI)**

$$RI = \frac{\text{Gasto de inversión}}{\text{Monto asignado para inversión}}$$

El indicador mide el porcentaje de eficiencia del gasto de inversión, considerando que con estos recursos se invierte en equipos que contribuyen a generar ciencia de alta calidad, formando profesionales de excelencia y reconocidos a nivel mundial, que permiten proponer soluciones de problemas que contribuyan a mejorar la matriz productiva del país.

Iniciativa #18. Medir el grado en el cual la institución se ha financiado mediante deudas. Se emplean los indicadores:

- **Solvencia- Concentración a corto plazo (CCP)**

$$CCP = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

El indicador es una razón de solvencia a corto plazo permite medir la relación entre los fondos aportados por los proveedores con respecto al total de Pasivos.

Iniciativa #19. Medir el grado en el cual la Institución cumple con las recomendaciones de Exámenes Especiales a las operaciones administrativas y financieras. Se emplea el indicador:

- **Cumplimiento- Recomendaciones de Contraloría General del Estado (CR)**

$$CR = \frac{\text{Recomendaciones Contraloría General del Estado Cumplidas}}{\text{Recomendaciones Contraloría General del Estado emitidas}}$$

El indicador es importante considerando que todas las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado emitidas en base a exámenes especiales a las operaciones administrativas y financieras son de cumplimiento inmediato ya que se generan por mala aplicación de la normativa legal.

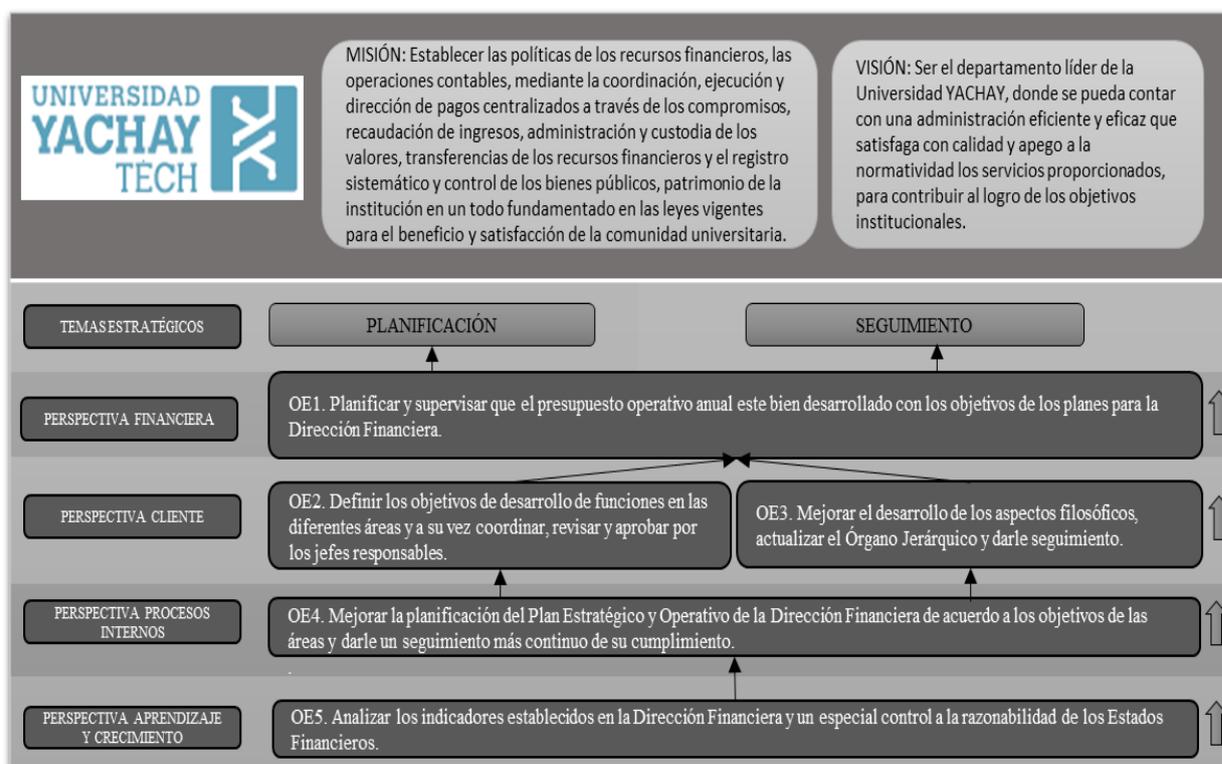
#### **5.1.2.4.5. Metas de la Dirección Financiera**

1. Cumplir al 95% la ejecución del presupuesto operativo anual de la Universidad Yachay.
2. Controlar semestralmente la ejecución presupuestaria en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección Financiera.
3. Confeccionar anualmente el manual de funciones por dependencias y aglutinamiento de funciones desagregado por departamentos de la Dirección Financiera.
4. Coordinar anualmente la reunión de revisión y aprobación del manual de funciones por departamentos adecuados a los objetivos estratégicos de la Dirección Financiera.
5. Revisar anualmente la Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas a los objetivos estratégicos trazados por la Dirección Financiera.
6. Actualizar anualmente el Organigrama Funcional por departamentos a las funciones y objetivos estratégicos aprobados por la Dirección Financiera por áreas.
7. Realizar seguimiento semestral del Plan Estratégico y Operativo Anual de la Dirección Financiera que posibilite ejecutar acciones correctivas oportunas de los mismos ante cambios del entorno.
8. Ejecutar controles cada 2 meses del cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo que garantice la transparencia y solidez de los resultados y la correspondencia entre lo planificado, aprobado y ejecutado.
9. Garantizar el 95% de cumplimiento de todos los indicadores financieros con el fin de mantener la salud financiera de la institución universitaria.

10. Controlar y revisar el 100% de todas las partidas contables para garantizar la razonabilidad de los estados financieros.
11. Cumplir el 100% de las normas contables vigentes.
12. Garantizar un crecimiento superior al 20% de los ingresos de autogestión.
13. Garantizar la ejecución de proyectos de inversión con fuente 701 de al menos del 95%.
14. Garantizar menos de un 5% de endeudamiento total.
15. Garantizar que el capital de trabajo sea un valor positivo.
16. Garantizar más de un 83% de razón corriente.
17. Garantizar más de un 2.5% de la ratio de solvencia.
18. Garantizar más de un 3% de la ratio de estabilidad.
19. Garantizar una rotación de cartera inferior a los 26 días.
20. Garantizar una rotación de proveedores inferior a los 21 días.
21. Garantizar el 95% de ejecución de rendimiento sobre la inversión con el fin de cumplir con los lineamientos de la institución universitaria.
22. Garantizar que la concentración a corto plazo sea menor que el 55%.
23. Garantizar que las recomendaciones de la Contraloría General del Estado sean cumplidas en su totalidad.

### 5.1.3. Fase 3: Mapa estratégico departamento financiero

En la Figura 74, se plantea el Mapa Estratégico para el departamento financiero de la Universidad de Yachay, el cual refleja la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos en cada una de las perspectivas.



**Figura 73.** Mapa Estratégico Universidad Yachay Dirección financiera

Fuente: Autor de la Investigación

El mapa estratégico ubica en la base la perspectiva financiera, en la parte superior a los clientes, en este caso es el Director Financiero, el cual, está encargado de tomar las decisiones oportunas. De esta manera, se hace entender que las funciones del departamento son parte del proceso de apoyo de la Universidad Yachay, bajo un buen manejo de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### 5.1.4. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

#### 5.1.4.1. Matriz de objetivos estratégicos

Se define como la matriz que desarrolla estrategias objetivas al definir las perspectivas, iniciativas y establecer indicadores que cumplen con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización donde los objetivos estratégicos representan los resultados esperados.

**Tabla 74**  
**Matriz de objetivos estratégicos**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores	Meta	Unidad de Medida	Responsable del Indicador
Financiera	Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.	Mantener la salud financiera de la empresa	Cumplimiento del presupuesto operativo anual	100%	Porcentaje	Servidor Público de Presupuesto
		Ajustar el funcionamiento contable y financiero en función del comportamiento periódico de la institución universitaria, realizar las modificaciones a tiempo para evitar desvíos en el presupuesto	Revisión Semestral de la ejecución del presupuesto en función de los objetivos de la Dirección Financiera.	2	Veces	Asistente de Presupuesto
Cliente	Definir los objetivos de desarrollo de funciones en las diferentes áreas y a su vez coordinarlo, revisarlo y aprobarlo por los jefes responsables.	Mantener el correcto funcionamiento de las áreas y su funcionamiento en función de las tareas y proyectos a futuro.	Confeción Anual del Manual de Funciones	1	Veces	Coordinador Administrativo Financiero
		Establecer y aunar todos los criterios sobre el manual de funciones para que no existan diferencias en su aprobación.	Reunión de coordinación, revisión y aprobación de los objetivos	1	Veces	Coordinador Administrativo Financiero
	Mejorar el desarrollo de los aspectos filosóficos, actualizar el Órgano Jerárquico y darle seguimiento.	Esclarecer las ideas respecto a la misión y visión estratégica que	Cantidad de aspectos Filosóficos (Misión, Visión, Principios,	1	Veces	Director Financiero

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores	Meta	Unidad de Medida	Responsable del Indicador
		define a la institución, así como, que quiere lograr y como lograrlo.	Valores y (Política) mejorados			
		Mantener un correcto funcionamiento de las áreas y departamento	Revisión anual de Organigrama	1	Veces	Director Financiero
	Mejorar la planificación del Plan Estratégico y Operativo de la Dirección Financiera de acuerdo a los objetivos de las áreas y darle un seguimiento más continuo de su cumplimiento.	Corregir posibles errores que se cometen en la confección del plan según las modificaciones del entorno	Número de mejoras del Plan Estratégico	2	Cantidad	Analista del control previo
Procesos Internos		Realizar controles que permitan dar un seguimiento continuo y garanticen transparencia y solidez en los resultados, según, lo planificado y aprobado.	Controles Periódicos del cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo	4	Cantidad	Coordinador Administrativo o Financiero
Aprendizaje y Crecimiento	Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad de los Estados Financieros.	Garantizar la razonabilidad de los estados financieros a partir del análisis de los indicadores definidos para la Dirección Financiera	Cumplimiento de todos los indicadores financieros	95%	Porcentaje	Director Financiero

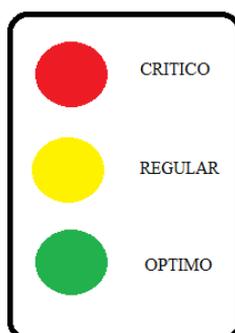
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores	Meta	Unidad de Medida	Responsable del Indicador
		Asignar el control al jefe de área a fin de que los resultados de los estados financieros sean razonables.	Revisión de Razonabilidad de los Estados Financieros	100%	Porcentaje	Director Financiero
		Velar que la institución opere bajo normas contables actualizadas.	Revisión de las Normas Contables	100%	Porcentaje	Coordinador Administrativo o Financiero
		Mantener un mejoramiento continuo que garantice la sostenibilidad de la institución.	Crecimiento de Ingresos de Autogestión(CI)	mayor de 20%	Porcentaje	Asistente de Tesorería
		Analizar y evaluar la ejecución de recursos provenientes de proyectos de inversión financiados mediante recursos nacionales y/o extranjeros.	Porcentaje de ejecución con fuente 701 (PE)	mayor de 95%	Porcentaje	Asistente de Tesorería
		Medir el porcentaje de los activos aportados por los acreedores de la empresa.	Endeudamiento Total (ET)	menor de 5%	Porcentaje	Analista del control previo
		Evaluar la capacidad de la institución para satisfacer las	Razón Corriente (RC) Capital Trabajo	mayor de 83% de Mayo a 1	Porcentaje Cantidad	Contador Analista de Contabilidad

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores	Meta	Unidad de Medida	Responsable del Indicador
		obligaciones a corto plazo.	Solvencia (RS)	mayor de 2.5%	Porcento	Contador
			Estabilidad(E)	mayor de 3%	Porcento	Contador
	Establecer la efectividad con la que se usan los recursos de la institución.		Rotación de Cartera (Días)(RCD)	de menor de 26 días	Porcento	Asistente de Tesorería
			Rotación de Proveedores (Días)(RP)	de menor de 21 días	Porcento	Asistente de Tesorería
	Medir la eficiencia de la gestión de los rendimientos generados sobre la inversión.		Rendimiento sobre la inversión (RI)	mayor de 95%	Porcento	Coordinador Administrativo o Financiero
	Medir el grado en el cual la institución se ha financiado mediante deudas.		Concentración Corto Plazo (CCP)	a menor de 55%	Porcento	Contador
	Medir el grado en el cual la Institución cumple con las recomendaciones de Exámenes Especiales a las operaciones administrativas y financieras.		Cumplimiento-Recomendaciones de Contraloría General del Estado (CR)	100%	Porcento	Contador

Fuente: Autor de la Investigación

#### 5.1.4.2. Semáforo

Mediante la Técnica Semáforo, se mide el cumplimiento de cada tipo de indicador en base a los objetivos planteados por la organización. El sistema de semaforizado, determina tres tipos de estados (Figura 75) en los cuales puede encontrarse la institución. Se define para esto las metas para cada indicador, así quedara establecido lo siguiente:



**Figura 74.** Semafización de resultados

Fuente: Autor de la Investigación

En la [tabla 73](#), se muestra cada objetivo de la matriz en base a su perspectiva y la semafización del mismo, en dependencia del rango representará el estado en el que se encuentra la Dirección Financiera. En el casillero Semafización, se ingresa el resultado obtenido al cierre de cada período por cada indicador y automáticamente, se marca con los colores del semáforo de acuerdo al resultado obtenido.

**Tabla 75**  
**Semafización de Resultados**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Semafización	Criterio Evaluación para Semafización
Financiera	Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.	Cumplimiento del presupuesto operativo anual	CRITICO	< 85%
		Revisión Semestral en Consejo de Dirección del gasto del presupuesto en función de los objetivos de la Dirección Financiera.	REGULAR	> 85% < 100%
			OPTIMO	1
			CRITICO	0
			REGULAR	1
			OPTIMO	2
Cliente	Definir los objetivos de desarrollo de funciones en las	Confección Anual del Manual de Funciones	CRITICO	0
			REGULAR	-
			OPTIMO	1
			CRITICO	0

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Semaforización	Criterio Evaluación para Semaforización
	diferentes áreas y a su vez coordinarlo, revisarlo y aprobarlo por los jefes responsables.	Reunión de coordinación, revisión y aprobación de los objetivos		-
	Mejorar el desarrollo de los aspectos filosóficos, actualizar el Órgano Jerárquico y darle seguimiento.	Cantidad de aspectos Filosóficos (Misión, Visión, Principios, Valores y Política) mejorados		<=2
				>2 <5
				5
		Revisión anual de Organigrama		0
	Mejorar la planificación del Plan Estratégico y Operativo de la Dirección Financiera de acuerdo a los objetivos de las áreas y darle un seguimiento más continuo de su cumplimiento.	Número de mejoras del Plan Estratégico		0
				1
		Controles Periódicos del cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo		2
				< 4
				>4 <6
				6
Aprendizaje y Crecimiento	Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad	Cumplimiento de todos los indicadores financieros		< 85%
				>85% <95%
				= >95%
	Revisión de Razonabilidad de		<95%	
			< 100% > 95%	
		1		

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Semaforización	Criterio Evaluación para Semaforización
	de los Estados Financieros.	los Estados Financieros		
		Revisión de las Normas Contables		<85%
				<100% > 85%
				1
		Crecimiento de Ingresos de Autogestión		<15%
				<20% >15%
				>20%
		Porcentaje de ejecución con fuente 701 (PE)		<95%
				< 100% > 95%
				1
		Endeudamiento Total		>1.5%
				1,50%
				<1.5%
		Razón Corriente		<79%
				>79% <83%
				>83%
		Capital de Trabajo		0
				-
				1
		Solvencia		<1.35%
				>1.35% <2.5%
				>2.5%
		Estabilidad		<1.65%
				>1.65% <3%
				>3%
		Rotación de Cartera (Días)		> 30 días
				>26 días <30 días
		< 26 días		
Rotación de Proveedores (Días)		> 30 días		
		>21 días <30 días		
		< 21 días		
		<95%		

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Semaforización	Criterio Evaluación para Semaforización
		Rendimiento sobre la Inversión		< 100% > 95%
				1
		Concentración a Corto Plazo		> 69%
				>55% <69%
				<55%
	Medir el grado en el cual la Institución cumple con las recomendaciones de Exámenes Especiales a las operaciones administrativas y financieras.			<95%
				< 100% > 95%
		Cumplimiento-Recomendaciones de Contraloría General del Estado (CR)		1

Fuente: Autor de la Investigación

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- La investigación permitió analizar la situación actual de la Dirección Financiera de la Universidad YACHAY TECH, posibilitó evaluar las falencias existentes en los planes estratégicos y operativos institucionales, en el desarrollo de los aspectos filosóficos, objetivos por departamentos y otros que atentan con el correcto desenvolvimiento de las funciones de la Dirección.
- Se estableció un modelo de evaluación que permitió determinar los principales problemas que existen en el área financiera en el desarrollo de sus funciones dentro de la Universidad YACHAY. Lo anterior, viabilizó el desarrollo de la matriz FODA y, realizar el cruce estratégico entre sus componentes.
- El modelo de gestión financiera propuesto constituye una herramienta de gestión moderna que posibilita el seguimiento y control de los objetivos y metas trazados para la Dirección Financiera de la Universidad YACHAY TECH.

## RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado a la Dirección Financiera y el modelo de gestión que se propone con la ayuda de la herramienta actual el Balance Scorecard, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Implementar el modelo de BSC para el seguimiento de la gestión en la Dirección Financiera.
- Emplear la Matriz FODA resultante del presente trabajo, el cual, detalla los aspectos relevantes a partir del diagnóstico realizado de la situación actual en la que se encuentra el área.
- Utilizar el BSC propuesto para medir, a través, de los indicadores la situación financiera del área, información que servirá para los directivos en la toma de decisiones.
- Crear un área y un servidor responsable de la utilización de esta herramienta para darle seguimiento y control.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alfaro, A. P. (2000). *Control de Gestión y Tablero de Comando: del diagnóstico a la acción*. Ed. Depalma.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Asamblea-Constituyente. (2008). *Asamblea Nacional. Recuperado el 29 de 09 de 2015, de Asamblea Nacional:*
- Ayala, M. (2020). *Marco Metodológico: como redactarlo, estructura, ejemplos*.
- Azuero, A. E. A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110–127.
- Bravo, C., Zurita, M., & Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220–231.
- Burdano Ruiz, J. (1989). *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. McGraw Hill.
- Casco, A., Garrido, R., & Moran, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía, enero-ma*, 1–21.
- Cevallos, E. M. C. (2018). *Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi*. Universidad Tecnológica Israel.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 187–221.
- Covarrubias, G. C. y, & Martínez, N. E. L. (2012). La Observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13), 45–60.
- Cruz Romero, W. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos*.

- Danhke, G. L. (1989). La comunicación humana: Ciencia Social. *Investigación y Comunicación*, 385–454.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162–167.
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial* (E. UTMATCH (ed.); Publicació). Editorial UTMATCH.
- Felcman, I. L. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública*. universidad de Buenos Aires.
- Fernando, M. G., Ibañez, J., & Alvira, F. (1986). La Encuesta. En *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (p. 269).
- Ganga, F., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., & Pérez, K. (2015). *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*. Universidad de Zulia.
- García Echevarría, S. (2020). *Introducción a la economía de la empresa*. Ediciones Diaz de Santos.
- Gerardo Aguilar, V. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. *Anales. Revista de la Universidad de Cuenca*, 57, 41–51.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2000). *La organización focalizada en la estrategia*. Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando integral* (3raEdición). Editorial Gestión 2000.
- Mendoza Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947.964. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de la Ciencia*, 4(4), 206–240.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). *Acuerdo Ministerial 067 Normativa de Contabilidad Gubernamental*.
- Moisson, M. (1975). *Control de la gestión mediante el cuadro de mandos (tableau de Bord)* (Segunda Ed). Editorial Juvenil.
- Murillo Mora, M., & Reyes Espinosa, M. (2018). Gestión financiera con enfoque de procesos en la Universidad Técnica de Manabí: Ecuador. *Cofin Habana*, 12(1), 32–42.
- Naranjo López, G. (2016). *Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador, metaevaluación y gestión académica de calidad*.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera* (1ra ed.). Ecoe Ediciones.
- Pascal, G., Grillo, E., Servetto, D., & Redchuk, A. (2017). Sistema de Apoyo a las Decisiones (DDS) para la Productividad de las Universidades: Implementación de Tableros de Control. In *XIX Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación*.
- Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 23, 55–72.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2015). El aseguramiento de la calidad: un imperativo estratégico en la educación universitaria. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(1), 4–5. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000100001>
- Presidencia de la República de Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES.Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct.-2010.Oficio No. T. 4454-SNJ-10-1512*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Prieto, L. P. P., Ardila, L. E. B., & Flórez, L. C. G. (2013). Análisis de sistema de gestión financiera sostenible de instituciones de Educación Superior Colombianas. *Revista Educación en Ingeniería*, 8(15), 1–11.

- Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2015). El aseguramiento de la calidad: un imperativo estratégico en la educación universitaria. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 23(1), 2–5.
- Rivero, J., & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72–97.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado-Almonte, M., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Interciencia*, 42(2), 119–126.
- Roncancio, G. (2018). *Como elegir los indicadores para su cuadro de mando integral*.
- Roncancio, G. (2019). *Pensemos, Software de Gestión Estratégica. Indicadores de Gestión Guía Definitiva*.
- Sacristán, J. A. H. (2016). *Ventajas del balance ScoreCard en el sector público*. Universidad Militar Nueva Granada.
- SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. *CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (CNP)*. República de Ecuador.
- Solano, J. L. A. (2019). Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED. *Revista Nacional de Administración*, 10(1), 105–122.
- Tamayo, & Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A.
- Terry, G. R., Franklin, S. G., & Irwin, R. D. (1980). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.
- Torres, J. L. B., & Femenías, L. B. (2007). Sistemas de información de gestión en el sector público: El cuadro de mando integral en las universidades públicas españolas. *Gestión Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5(9), 81–106.
- Vargas Eguinoa, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 77–89.

- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)
- Weinberger, V. K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. USAID/PERU.
- Zita, A. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Diferenciador.

# ANEXOS

## Anexo I. Cálculo de Índice de Alfa de Cronbach. Según programa estadístico IBM SPSS

### Fiabilidad

Salida creada		
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos0
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	7
	Entrada de matriz	
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055 VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00063 VAR00064  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA. </pre>	
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,02
	Tiempo transcurrido	00:00:00,02

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach N de elementos ,855 64
--------------------------------------------------------------------------------

## Anexo II. Matriz de investigación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA FINANZAS GESTIÓN**  
**FINANCIERA**



**OBJETIVO:** Analizar la situación actual en el desarrollo de las actividades que realiza la dirección financiera de la Universidad YACHAY.

**VARIABLE:** Gestión Financiera

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Dirección Financiera	La dirección financiera desarrolla los aspectos filosóficos como: Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas	Aspectos Filosóficos	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Poco ( )			
			Nada ( )			
	La Universidad cuenta con un orgánico jerarquico institucional actualizado	Organigrama	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	La dirección financiera cuenta con un manual de funciones definidas por: Departamentales, Operacionales y Gestión	Manual de Funciones	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
No ( )						
La dirección financiera cumple con los indicadores establecidos	Indicadores	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				
Los objetivos del departamento presentan claridad en su interpretación	Objetivos	Muy claros ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Poco Claros ( )				
		Nada claros ( )				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Planificación Estratégica	¿Existe un plan estratégico institucional?	Plan Estratégico	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	Cómo contribuye el plan estratégico de la dirección financiera en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad	Cumplimiento de objetivos	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se elabora anualmente los Planes Operativos?	Plan Operativo Anual	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El Plan Operativo anual es difundido en todos los niveles de la empresa?	Difusión	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El Plan Estratégico Institucional se encuentra alineado a un modelo de gestión en base a prioridades?	Modelo de gestión	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Existe buena planificación en cada área requirente del POA que permita que se ejecute lo planificado?	Planificación POA	Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Existe un manejo o control por las Unidades requirentes del POA?	Control	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Existe un seguimiento a la calidad del gasto?	Seguimiento	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Qué conoces sobre el Balance Scorecard?	Interpretación del BSC	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Existe una herramienta de control del Plan estratégico y operativo como el Balance Scorecard?	Plan BSC	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Conoces si la universidad tiene determinados los	Indicadores de Gestión	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
	indicadores de gestión del área financiera?					
Actividades y Procesos	¿Se ha definido las funciones de cada servidor de la Dirección Financiera?	Definición de Funciones	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Poco ( )			
			Nada ( )			
	¿Se han rotado tareas y funciones de los funcionarios de la Dirección financiera?	Segregación de Funciones	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Casi siempre ( )			
			Nunca ( )			
	¿Se ha analizado si existe funciones incompatibles?	Incompatibilidad de Funciones	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	¿Se han identificado duplicación de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recurso humano?	Duplicación de Funciones	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
¿Se han definido procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras?	Autorización y Control de las Operaciones Financieras	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				
¿En los sistemas automatizados se tiene asignado un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones?	Perfil definido del sistema de automatización	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		No ( )				
¿Se realiza supervisión en los procesos y operaciones?	Supervisión	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				
¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la Dirección Financiera?	Medición de la eficacia y eficiencia	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		No ( )				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Presupuesto	¿El Presupuesto Institucional está alineado a objetivos nacionales de desarrollo?	Objetivos	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Poco ( )			
			Nada ( )			
	¿El área de Presupuesto realiza el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades establecidos en el presupuesto?	Control previo al compromiso	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Casi siempre ( )			
			Nunca ( )			
	¿Las reformas presupuestarias de ingresos o gastos se realizan con frecuencia?	Control en la ejecución	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Casi siempre ( )			
Nunca ( )						
¿El responsable del área Presupuesto verifica que las adquisiciones se encuentren alineadas a la misión institucional con el Plan Anual de Compras y el Plan Operativo Anual?	Alineados PAC y POA	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		No ( )				
¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida presupuestaria correspondiente?	Disponibilidad de Recursos	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				
¿Se realiza el seguimiento a los valores pendientes por devengar de las certificaciones presupuestarias para su liquidación?	Seguimiento	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Poco ( )				
		Nada ( )				
¿Se realiza la evaluación del presupuesto con el objetivo de determinar el comportamiento de ingresos y gastos?	Indicadores del Presupuesto	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				
¿La máxima autoridad dispone a los responsables que se realice una evaluación del cumplimiento de	Objetivos	Siempre ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		Casi siempre ( )				
		Nunca ( )				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
	objetivos de los efectivos ingresos y gastos?					
Contabilidad	¿La Unidad de Contabilidad produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros?.	Información Confiable	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se realizan controles sobre la razonabilidad de los Estados Financieros?	Razonabilidad de los estados financieros	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El sistema contable de información financiera que maneja permite la presentación de Estados Financieros en base a NIIFs ?	Normas contables	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se realiza control previo al devengado verificando que la relación presupuesto - contabilidad sea la correcta?	Integración contable	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Previo al devengado se verifica que los bienes, servicios que se encuentren debidamente planificados y presupuestados tengan los respaldos suficientes de acuerdo a la normativa?	Sistema gubernamental contable	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia?	Relación presupuestaria contable	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital?	Registros oportunos contables	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se concilian periódicamente los saldos auxiliares con las cuentas de mayor general?	Conciliaciones	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
	¿Las conciliaciones son realizadas por personal independiente del registro, autorización y custodia de recursos financieros?	Contrapartida de Registros	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	¿La Dirección Financiera posee un archivo digital de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios?	Archivo salvaguardado	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	¿La Dirección Financiera mantiene un archivo que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?	Documentos de respaldos	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	¿Los Arqueos se realizan con la frecuencia necesaria para su debido control y registro?	Frecuencia de Control	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Poco ( )			
			Nada ( )			
	¿Se deja constancia escrita y firmada de las personas que intervinieron en el arqueo?	Documento de Control	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
No ( )						
¿Los valores pendientes de cobro son analizados mensualmente?	Análisis de Cobros	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		No ( )				
¿Existe un procedimiento para realizar el registro de la liquidación de proyectos?	liquidación de proyectos	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario	
		No ( )				
Tesorería	¿Los Ingresos de autogestión son recibidos, conciliados y depositados en forma intacta?	Determinación y recaudación de ingresos	Si ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			No ( )			
	¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial?	Verificación de cobros	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Poco ( )			
Nada ( )						
			Mucho ( )		Encuesta	Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
	¿El Personal Financiero responsable verifica el resumen de los ingresos y los valores recaudados?	Responsabilidad de recaudación	Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos		
	¿Se realiza la verificación de los ingresos por una persona distinta a quien realiza la recepción del efectivo y el registro contable?	Contrapartidas Contables	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se verifica la eficiencia de las recaudaciones de acuerdo a la proyección real de presupuestos de ingresos?	Eficiencia de los depósitos	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Al momento de realizar la apertura de una cuenta bancaria institucional se registran las firmas de las/los servidores responsables?	Manejo de Cuentas Bancarias	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se realiza conciliaciones mensuales para verificar que el saldo contable y del banco sean los correctos?	Conciliación Bancarias	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El responsable de tesorería revisa que todo pago corresponda a un compromiso devengado, legalmente exigible?	Control previo al pago	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El responsable de tesorería verifica que los pagos se encuentren debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos?	Justificación y Documentos correctos	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿En caso de existir retraso y se generen multas y moras, éstos son asumidos por el servidor responsable?	Seguimiento a pagos	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿La Institución realiza una programación de caja, en la cual se establecen el tiempo de ejecución para medir la eficiencia en la gestión?	Flujo de Caja en la programación financiera	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
			Mucho ( )		Encuesta	Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Control	¿El responsable de tesorería realiza el control y custodia de las garantías?	Control y Custodia de garantía	Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos		
	¿El responsable de tesorería informa por escrito a los administradores de contratos las pólizas que terminan su vigencia, con el fin de realizar el proceso de adquisición con anticipación?	Responsabilidad de los contratos pólizas	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿El Director Financiero verifica que las transacciones financieras se realicen únicamente por las personas autorizadas para el uso y movilización de dinero de la cuenta institucional?	Autorización del uso de la cuenta institucional	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se genera en la Dirección índices financieros que contribuyan a la toma de decisiones de las autoridades?	Indices Financieros	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se han establecido indicadores de gestión para la Dirección Financiera?	Indicadores	Si ( ) No ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario
	¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales?	Seguimiento	Mucho ( )	Servidores Públicos	Encuesta	Cuestionario

### Anexo III. Matriz de propuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA FINANZAS GESTIÓN**  
**FINANCIERA**



Por la inexistencia de una herramienta de Gestión Financiera en la Universidad de Yachay se hace necesario determinar el:

#### MODELO: MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES

**OBJETIVO:** Diseñar un modelo de gestión financiera en función del análisis de las variables para lograr eficacia, eficiencia y economía de los recursos públicos

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Mejora de la Gestión Financiera de la Organización	¿Conoce que es el sistema de gestión Balance Scorecard?	Interpretación del BSC	Si ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
			No ( )			
	¿Se podría aplicar en la Universidad?	Aplicación BSC	Si ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
			No ( )			
	Estaría la Universidad preparada para esta implementación en el Departamento	Preparación del BSC	Si ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
			No ( )			
	¿A qué sección sería la mejor para ello?	Selección	Adquisiciones ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
			Almacén Bodega ( )			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
			Presupuesto ( )			
			Contabilidad ( )			
			Tesorería ( )			
			Nómina ( )			
	Se debe tener una estrategia definida para realizarlo.	Estrategia definida	Si ( ) No ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
	Que beneficios daría la implementación del BSC en el Departamento.	Beneficios	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
	Se podría asignar una persona del Departamento para darle seguimiento.	Control del BSC	Si ( ) No ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
	Para su implementación como herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión que aspectos se debe mejorar.	Herramientas a mejorar	Definición de la Estrategia ( ) Enfoque al cliente ( ) Seguimiento y medición ( ) Educación sobre el BSC ( ) Comunicación y difusión ( ) Compromiso de la Dirección ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
	Se necesita capacitar al personal para su implementación.	Capacitación del BSC	Siempre ( ) Casi siempre ( ) Nunca ( )	Directivos del Area	Entrevista	Entrevista
	Estaría dispuesta la Universidad a aplicar el BSC en todas sus Áreas.	Implementación General	Si ( ) No ( )	Directivos del Área	Entrevista	Entrevista

## Anexo IV. SemafORIZACIÓN DE RESULTADOS

MATRÍZ DE PONDERACIÓN UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY DIRECCIÓN FINANCIERA COMPONENTE: PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS								
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NÚMERO	ENUNCIADO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
<b>Financiera</b>	Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.	1	Revisión Semestral en Consejo de Dirección del gasto del presupuesto en función de los objetivos de la Dirección Financiera.	VECES	SEMESTRAL	10	8	
<b>Cliente</b>	Definir los objetivos de desarrollo de funciones en las diferentes áreas	2	Confeción Anual del Manual de Funciones	VECES	ANUAL	10	0	Actualmente las funciones estan atadas al manual y no se realiza cambios.

	y a su vez coordinarlo, revisarlo y aprobarlo por los jefes responsables.	3	Reunión de coordinación, revisión y aprobación de los objetivos	VECES	ANUAL	10	0	Actualmente la Dirección Financiera no dispone de objetivos estratégicos.
	Mejorar el desarrollo de los aspectos filosóficos, actualizar el Órgano Jerárquico y darle seguimiento.	4	Cantidad de aspectos Filosóficos (Misión, Visión, Principios, Valores y Política) mejorados	VECES	ANUAL	10	0	Las acciones de la Dirección Financiera se basan en los aspectos filosóficos de la Institución ya que no se dispone de reglamentación interna de la Dirección.
		5	Revisión anual de Organigrama	VECES	ANUAL	10	0	No se realiza la revisión del Organigrama
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar la planificación del Plan Estratégico y Operativo de la Dirección Financiera de acuerdo a los objetivos de las áreas y darle un seguimiento	6	Número de mejoras del Plan Estratégico	CANTIDAD	SEMESTRAL	10	8	
		7	Controles Periódicos del cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo	CANTIDAD	TRIMESTRAL	10	7	

	más continuo de su cumplimiento.							
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad de los Estados Financieros.	8	Revisión de Razonabilidad de los Estados Financieros	PORCENTAJE	ANUAL	10	9	
<b>TOTAL</b>						<b>80</b>	<b>32</b>	

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
RANGOS	15%-50%	51%-75%	76%-95%
RIESGO DE CONTROL	Alto	Moderado	Bajo

**NIVEL DE CONFIANZA**

**RIESGO DE CONTROL**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$RC = 100 - NC$$

$$NC = \frac{32}{80} * 100$$

$$NC = 40\%$$

$$RC = 100 - 40$$

$$RC = 60\%$$

## Anexo V. Semaforización de resultados

SEMAFORIZACIÓN DE RESULTADOS											
UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NÚMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	PLANIFICADO	EJECUTADO	INDICE	NIVEL OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	REPRESENTA
Financiera	Planificar y supervisar que el presupuesto operativo anual este bien desarrollado con los objetivos de los planes para la Dirección Financiera.	1	Cumplimiento del presupuesto operativo anual	PORCENTAJE	ANUAL	4.328.498,28	1.164.653,30	$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado} \times 100}{\text{Plan Aprobado del Presupuesto Anual}}$	27%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
Aprendizaje y Crecimiento	Analizar los indicadores establecidos en la Dirección Financiera y un especial control a la razonabilidad de los Estados Financieros.	2	Cumplimiento de todos los indicadores financieros	PORCENTAJE	ANUAL	10,00	8,00	$CIF = \frac{\text{Indicadores cumplidos favorablemente} \times 100}{\text{Total de indicadores propuestos}}$	80%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		3	Revisión de las Normas Contables	PORCENTAJE	ANUAL	8,00	6,00	$NC = \frac{\text{Normas revisadas} \times 100}{\text{Cantidad de normas contables}}$	75%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		4	Crecimiento de Ingresos de Autogestión	PORCENTAJE	ANUAL	93.259,52	3.590,50	$CI = \frac{\text{Ingresos autogestión registrados}}{\text{Ingresos autogestión Planificados}} \times 100$	4%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		5	Porcentaje de ejecución con fuente 701	PORCENTAJE	ANUAL	129.088,61	4.568,12	$PE = \frac{\text{Gastos por proyecto de Inversión fuente 701}}{\text{Ingresos por proyecto de Inversión fuente 701}} \times 100$	4%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		6	Endeudamiento Total	PORCENTAJE	MENSUAL	249.810,74	14.578.302,00	$ET = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$	2%	ÓPTIMO	FORTALEZA

SEMAFORIZACIÓN DE RESULTADOS											
UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
		7	Razón Corriente	PORCENT AJE	MENSUAL	3.256.957,00	242.218,00	$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	7%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		8	Capital de Trabajo	VALOR	MENSUAL	3.256.957,00	242.218,00	$CT = (\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente})$	3014739,00	ÓPTIMO	FORTALEZA
		9	Solvencia	PORCENT AJE	MENSUAL	14.578.302,00	249.810,74	$RS = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	2%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		10	Estabilidad	PORCENT AJE	MENSUAL	12.756.156,00	7.591,85	$E = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo a largo plazo}}$	1680%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		11	Rotación de Cartera (Días)	PORCENT AJE	MENSUAL	183.519,00	3.002.545,00	$RC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ingresos operacionales}}$	6%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		12	Rotación de Proveedores (Días)	PORCENT AJE	MENSUAL	2.685.639,00	671.409,75	$RP = \frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de proveedores}}$	25%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		13	Rendimiento sobre la Inversión	PORCENT AJE	MENSUAL	6.780.915,00	1.860.497,00	$RI = \frac{\text{Gasto de inversión}}{\text{Monto asignado para inversión}}$	27%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		14	Concentración a Corto Plazo	PORCENT AJE	MENSUAL	242.218,00	249.810,74	$CCP = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	97%	ÓPTIMO	FORTALEZA

SEMAFORIZACIÓN DE RESULTADOS											
UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
	Medir el grado en el cual la Institución cumple con las recomendaciones de Exámenes Especiales a las operaciones administrativas y financieras.	15	Cumplimiento-Recomendaciones de Contraloría General del Estado	PORCENT AJE	MENSUAL	4,00	4,00	$CR = \frac{\text{Recomendaciones Contraloría General del Estado Cumplidas}}{\text{Recomendaciones Contraloría General del Estado emitidas}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA