



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ESTUDIO DE CASO

TEMA:
“ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS
PERIODOS 2019 AL 2022 EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

Autora: Páez Aguas Grace Adamari

Directora: MSc. Sandra Mercedes Guevara López

Ibarra, 2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD:	100479103-2		
NOMBRES Y APELLIDOS:	Páez Aguas Grace Adamari		
DIRECCIÓN:	Ibarra - Ecuador		
EMAIL:	greispaezaguas@gmail.com		
TELÉFONO FIJO		TELF. MOVIL	999766648

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte”
AUTOR (ES):	Páez Aguas Grace Adamari
FECHA:	2025/10/08
CARRERA/PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría
DIRECTOR:	MSc. Sandra Mercedes Guevara López

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Grace Adamari Páez Aguas, con cédula de identidad Nro. 100479103-2, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 08 días del mes de octubre de 2025

EL AUTOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Grace Adamari Páez Aguas', written over a horizontal dotted line.

Páez Aguas Grace Adamari

CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 08 días, del mes de octubre de 2025

EL AUTOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. Aguas', written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

Páez Aguas Grace Adamari

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, 03 de octubre de 2025

MSC. Sandra Mercedes Guevara López

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

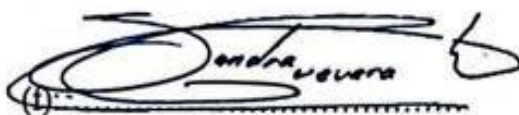


.....
MSc. Sandra Mercedes Guevara López

C.C.: 1002541389

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis de la Ejecución Presupuestaria de los periodos 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte” elaborado por Páez Aguas Grace Adamari previo a la obtención del título del Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sandra Guevara", written over a horizontal dotted line. The signature is stylized with loops and a long horizontal stroke at the end.

MSc. Sandra Mercedes Guevara López

C.C.: 1002541389

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edwing Soria", written over a horizontal dotted line. The signature is highly stylized with large loops and a long horizontal stroke at the end.

MSc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C.: 1709847550

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado principalmente a Dios, quien ha sido mi guía, me ha dado la fuerza y el temple para llegar a este momento y dar un paso tan importante como es mi formación como profesional.

A mis amados padres Geovanna y Milton, a quienes me enorgullece poder dedicar este trabajo, esta etapa es por ustedes porque es el fruto de su esfuerzo, su apoyo incondicional y sobre todo por el amor y comprensión que me han brindado siempre, a pesar de las adversidades, las derrotas, en cada paso y en cada logro han estado presentes para recordarme lo fuerte que soy y que puedo con todo, sus palabras de aliento y su confianza en mí es infinita, sin eso no lo habría logrado, es gratificante poder corresponderles a todo lo que me han brindado toda la vida.

Agradezco profundamente a mi querida hermana, mi gemela la que ha sido mi apoyo en todo momento es la persona que más me entiende y el proceso junto a ella ha sido más tranquilo, su amor incondicional, su generosidad, sus palabras y sus consejos han permitido que sea la persona que soy ahora. A mi adorado Martín, mi sobrino, mi motorcito que me llena siempre de fuerzas y de energía, esto también va dedicado a él porque quiero que siempre se sienta orgulloso de todo lo que ha logrado su tía.

Por último, quiero extender esta dedicatoria a mi abuelita, a mi segunda madre, quien siempre ha visto mi potencial, quien ha estado en cada pasito que he dado, sus consejos, su amor y su sabiduría ha sido esencial para mí, me llena de felicidad que siga presente para poder celebrar este logro con ella.

Las palabras se quedan cortas para expresar todo el eterno amor y agradecimiento que siento por cada uno de ustedes, gracias familia por no dejarme caer nunca y ser mi hombro en todo momento, este logro es por y para ustedes.

Con profundo amor y gratitud, Grace Páez

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por otorgarme la vida, brindarme la fuerza y sabiduría para avanzar, para superar cada obstáculo y guiarme en este gran trayecto para cumplir cada meta planteada durante mi vida personal y académica.

Así también, agradezco a mi familia, a mis padres Geovanna y Milton, a mi hermana Karito, a Martincito e Irene mi abuelita, gracias por su amor y apoyo incondicional, han sido el mayor ejemplo de cada meta de superación trazada, su dedicación, generosidad y sus palabras me han demostrado que los sueños se cumplen y que siempre hay que aprovechar las oportunidades que se nos presentan en la vida.

De igual manera quiero extender mi agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte por abrirme las puertas, brindarme la oportunidad y las bases que permitieron formarme profesionalmente, durante mi estadía en conocí personas increíbles, amigos que hicieron parte del proceso con los cuales viví experiencias únicas e inolvidables, así mismo conocí docentes excelentes, quienes además de enseñar con amor y amar su profesión me enseñaron a amar esta carrera.

Agradezco a mi directora, Msc. Sandra Guevara, y a mi asesor Msc. Rolando Soria, por ser mi guía en este proceso, por siempre tener la disposición de compartir sus experiencias y conocimientos, los cuales enriquecieron mi trabajo de investigación, Sandrita, Rolandito agradecida también por haber tenido la oportunidad de que sean mis docentes en varios semestres, no solo son excelentes docentes dignos de admirar, son unas personas maravillosas, bondadosas que siempre me brindaron su apoyo tanto a nivel académico como personal.

Un profundo agradecimiento a cada una de las personas que Dios puso en mi camino es un honor y un privilegio haber culminado esta etapa de mi vida, mi viaje universitario.

Atentamente, Grace Páez

RESUMEN EJECUTIVO

La administración pública tiene como objetivo proporcionar recursos y gestionar de manera eficiente y eficaz, los mismos que al ser limitados y llegan a ser un reto a la hora de gestionar con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, por lo cual, con la presente investigación se busca determinar el manejo financiero de la Universidad Técnica del Norte, mediante el análisis de la ejecución presupuestaria en los periodos 2019 al 2022. Bajo este contexto y con la finalidad de obtener una visión más clara, se desarrolló una base metodológica sustentada en una investigación de carácter descriptiva con un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. De la misma manera, para obtener los resultados de la investigación se realizó una entrevista a Marcelo Placencia Director Financiero de la institución, se aplicó un cuestionario de control de normativa para verificar si cuentan con la respectiva planificación según la norma vigente interna y externa para seguir el protocolo correcto en la institución al momento de realizar la ejecución presupuestaria, para el segundo objetivo se analizaron cédulas presupuestarias de los años 2019 al 2022 de ingresos y egresos, donde se obtuvieron respuestas a través del análisis vertical horizontal, así como la verificación del porcentaje de ejecución. Durante los periodos analizados se evidenció una eficiente ejecución de recursos, alcanzando en promedio cerca del 90% de ejecución, lo que refleja una adecuada administración de los recursos públicos. Año por año la universidad cumple con sus objetivos estratégicos, garantizando el bienestar de quienes la conforman, la adecuada asignación de recursos ha ayudado a que la universidad crezca cada día para que esta sea más solvente y tenga más campos donde puedan ayudar tanto a los estudiantes como a los docentes, se sugiere dar continuidad a las políticas y procedimientos de gestión presupuestaria que han evidenciado resultados positivos, con el fin de consolidar la eficiencia en la administración de los recursos y fortalecer la sostenibilidad financiera institucional.

Palabras Claves: Presupuesto, ejecución presupuestaria, análisis financiero, recursos.

ABSTRACT

Public administration aims to provide resources and manage efficiently and effectively, public resources are limited, and this becomes a challenge when managing in order to meet the needs of citizens, therefore, with the present research seeks to determine the public management of the Universidad Técnica del Norte, by analyzing the budget execution in the periods 2019 to 2022. Therefore, a methodological basis was developed based on descriptive research oriented to a mixed approach, combining qualitative and quantitative technique, in order to have a clearer vision.

To obtain the results for the research, an interview was conducted where a control questionnaire was applied to verify the regulatory compliance of the institution at the time of budget execution, for the second objective, budget documents for the years 2019 to 2022 of income and expenditure were analyzed, where answers were obtained through vertical and horizontal analysis and verifying the percentage of execution, in the years there has been an efficient execution at the time of allocating resources, where in the years there is almost 90% of execution, which means that the university is handled properly when managing public resources.

Year by year the university meets the institutional strategic objectives, ensuring the welfare of those who make up the same, the proper allocation of resources has helped the university to grow every day so that it is more solvent and has more fields where they can help both students and teachers, it is suggested to be handled in the same way as they have been doing in recent years so that the university continues to grow as today.

Keywords: Budget, budget execution, financial analysis, resources.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
Problema de investigación Factores clave (caso de éxito)	18
Justificación.....	20
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Capítulo 1: Marco Teórico	23
Marco Referencial	23
Base Teórica.....	23
<i>Administración Pública</i>	23
<i>Planificación institucional</i>	24
<i>Plan Operativo Anual</i>	25
<i>Plan Anual de Contratación</i>	25
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Estructura del Presupuesto</i>	26
<i>Contabilidad Gubernamental</i>	27
<i>Ciclo Presupuestario</i>	28
<i>Cédulas Presupuestarias</i>	31
<i>Reformas Presupuestarias</i>	32
<i>Eficiencia</i>	32
<i>Eficacia</i>	33
Base Metodológica	33
<i>Investigación Descriptiva</i>	33
<i>Investigación Cuantitativa</i>	33
<i>Investigación Cualitativa</i>	34
<i>Método Deductivo</i>	34

<i>Método inductivo</i>	35
<i>Revisión Documental</i>	35
<i>Entrevista</i>	36
Base Legal.....	36
Capítulo 2: Materiales y Métodos	37
2.1 Tipo de Investigación	37
<i>Investigación Descriptiva</i>	37
<i>Enfoque de investigación</i>	37
<i>Cualitativa</i>	37
<i>Cuantitativa</i>	38
2.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos	38
2.2.1. <i>Métodos de investigación</i>	38
2.2.2. <i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	39
2.3. Ubicación del Lugar	40
2.4. Materiales, equipos y software	41
2.5. Matriz de operación de variables.....	41
2.6. Procedimiento y análisis de datos.....	42
Capítulo 3: Resultados y Discusión	44
3.5. Filosofía empresarial	44
3.2. Cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria.....	46
3.3. Objetivos de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	56
3.4. Semaforización de la Ejecución Presupuestaria	83
3.5. Balance Presupuestario	86
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....	91
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas.....	94

Anexos..... 103

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Legal Universidad Técnica del Norte</i>	36
Tabla 2 <i>Materiales, equipos y software</i>	41
Tabla 3 <i>Matriz y Operalización de Variables</i>	41
Tabla 4 <i>Participantes de la Investigación</i>	42
Tabla 5 <i>Cuestionario de Control Interno de Cumplimiento Normativo Institucional</i>	47
Tabla 6 <i>Planificación Estratégica Universidad Técnica del Norte</i>	57
Tabla 7 <i>Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2019</i>	61
Tabla 8 <i>Análisis Vertical de Ingresos 2019</i>	61
Tabla 9 <i>Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2020</i>	63
Tabla 10 <i>Análisis Vertical de Ingresos 2020</i>	63
Tabla 11 <i>Estructura de Ingresos por fuente de Financiamiento 2021</i>	65
Tabla 12 <i>Análisis Vertical de Ingresos 2021</i>	65
Tabla 13 <i>Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2022</i>	67
Tabla 14 <i>Análisis Vertical de Ingresos 2022</i>	67
Tabla 15 <i>Cédula de egresos expresada en dólares 2019</i>	72
Tabla 16 <i>Análisis vertical de ejecución de egresos 2019</i>	72
Tabla 17 <i>Cédula de egresos expresada en dólares 2020</i>	74
Tabla 18 <i>Análisis vertical de ejecución de egresos 2020</i>	74
Tabla 19 <i>Cédula de egresos expresada en dólares 2021</i>	76
Tabla 20 <i>Análisis vertical de ejecución de egresos 2021</i>	76
Tabla 21 <i>Cédula de egresos expresada en dólares 2022</i>	78
Tabla 22 <i>Análisis vertical de ejecución de egresos 2022</i>	78
Tabla 23 <i>Resultado presupuestario de 2019 a 2022</i>	86
Tabla 23 <i>Planificación de Actividades</i>	103

Tabla 24 *Recursos y Presupuesto*..... 105

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Ciclo Presupuestario Público</i>	29
Figura 2 <i>Ubicación del Lugar</i>	40
Figura 3 <i>Línea de Tiempo Planificación Estratégica UTN</i>	59
Figura 4 <i>Análisis Horizontal de Ingresos 2019-2022</i>	69
Figura 4 <i>Análisis Horizontal de Egresos 2019-2022</i>	80
Figura 5 <i>Rango de Valoración</i>	83
Figura 6 <i>Gráfico comparativo de déficit/superávit presupuestario 2019 – 2022</i>	87
Figura 7 <i>Estructura de Ingresos 2019</i>	87
Figura 8 <i>Estructura de Ingresos 2022</i>	88
Figura 9 <i>Estructura de Egresos 2019</i>	89
Figura 10 <i>Estructura de Egresos 2022</i>	89

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene el análisis de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022, la cual tiene como objetivo realizar un caso de interés de la ejecución presupuestaria a través de la aplicación de una evaluación financiera. Según Romero (2013) el presupuesto público es un instrumento de planificación financiera, económica y social que permite al estado estructurar y proyectar los ingresos y gastos en un período fiscal”.

En el primer capítulo, se aborda el Marco Referencial y Teórico, el mismo que es de fundamental importancia dentro del contexto del caso de investigación, a través de una revisión científica, autores, libros y exploración de normativa vigente en el Ecuador haciendo énfasis en el sector público, con el fin de obtener un respaldo y así contribuir a la investigación del caso de estudio de la institución. El segundo capítulo se compone de Materiales y Métodos empleados en la investigación, en este apartado se describieron el tipo y enfoque de investigación, los métodos, técnica e instrumentos utilizados, la ubicación del lugar de estudio, los materiales, equipos y software aplicados, así como también la matriz de operación de variables y el procedimiento seguido para el análisis de datos.

Finalmente, el Tercer Capítulo de Resultados y Discusión presentó la información obtenida de Universidad evaluada y su análisis correspondiente. En esta sección se aplicaron análisis financieros horizontal y vertical a las cédulas presupuestarias de ingresos y egresos del periodo 2019 a 2022, así como la semaforización de su ejecución presupuestaria. Además se confrontaron los objetivos del Plan Estratégico, los aportes de diversos autores, lo que permitió interpretar el desempeño presupuestario de la Institución, en el que se evidencia una ejecución eficiente, aunque con desafíos significativos y recuperación durante los siguientes periodos.

Es importante realizar este estudio ya que al ser una entidad pública maneja recursos provenientes de los impuestos de los ciudadanos, lo que le obliga a garantizar transparencia, al

igual que en cada año la universidad se ha mantenido firme y ha realizado una eficiente ejecución, la buena administración de los recursos asignados, ha logrado que la calidad a nivel institucional sea excelente para el bienestar de los estudiantes, docentes y personal administrativo que conforman la prestigiosa institución.

Problema de investigación Factores clave (caso de éxito)

La ejecución presupuestaria constituye un pilar fundamental en cuanto a gestión financiera en las instituciones públicas, el cual permite valorar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales en función al uso y transparencia de los recursos asignados. Para los últimos años (2019 a 2022) se han visto grandes cambios y factores externos que han afectado a los recursos públicos y a cumplir con lo planificado en la Universidad Técnica del Norte, para mejor enfoque se toma en cuenta el ejercicio fiscal 2020, debido a que al presentarse la emergencia sanitaria ocasionada por la presencia del COVID-19, el presupuesto se vio afectado, a partir del 16 de marzo del año 2020 se decreta estado de excepción y toque de queda lo que en este marco los servicios públicos y privados quedan suspendidos, esto como consecuencia lleva a tomar nuevas medidas y a realizar cambios no solo en la asignación del presupuesto institucional sino a una nueva modalidad para la comunidad.

Según los autores Marcel, Guzman y Saginés (2014) mencionan que el presupuesto cumple una función de guía para la gestión pública ya que no solo establece un orden y regula el gasto público, sino que también es el resultado de decisiones políticas y técnicas que orientan el camino de las actividades futuras. Dando a conocer como instrumento para la determinación y gestión de ingresos y egresos de las entidades que constituyen el Estado es el Presupuesto General de Estado (PGE), esto incluye a universidades y escuelas politécnicas la cual está directamente vinculada con la política fiscal, la ejecución del presupuesto es fundamentada en las políticas establecidas por el Gobierno Nacional.

El presupuesto asignado a la Universidad Técnica del Norte según datos emitidos por el Ministerio de Finanzas para el periodo 2021 el presupuesto inicial ascendió a \$40.528.642,36 de dólares, sin embargo, la institución recibió \$33.847.542,04 dólares debido a una reducción que el Gobierno Nacional realizó del presupuesto por el valor de 120 millones de dólares a todas las universidades del país debido al tema de pandemia.

Como se menciona anteriormente se evidenció una reducción presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte la cual fue de alrededor de 2 millones 800 mil dólares, en la asignación inicial, viéndose afectado principalmente el grupo de gastos conocido como grupo 51, uno de los más importantes, el que está direccionado para cumplir con el pago de sueldos de maestros, investigadores, trabajadores y servidores.

Traduciendo en términos de gestión, debido a la reducción presupuestaria se limitó la apertura de nuevos programas, carreras. Si bien los estudiantes cuentan con la infraestructura adecuada para su preparación académica, el gasto mayor para la universidad es precisamente lo que se llama el gasto en talento humano, es decir esta está vinculada para la contratación de nuevos docentes académicos, personal técnico de apoyo en laboratorios especiales incluyendo también en estos gastos a los materiales de insumos. Este recorte presupuestario se mantuvo hasta el año 2021 por lo que se llevó a cabo tomar medidas que minimicen el riesgo de afectación en los beneficiarios directos e indirectos de la universidad.

Cuando se hace referencia al presupuesto, esta cobra importancia, y este puede ser utilizado tanto como un instrumento el cual sirva para ordenar y llevar un control de gasto detalladamente, en el corto plazo, además abarca proyectos y programas de todo tipo de índole, el mismo emplea dimensiones financieras y reales, al igual que es un instrumento eficaz para el cumplimiento de todas las operaciones en las instituciones.

La ejecución presupuestaria, comprende a su vez una parte importante de actividades y diferentes etapas que aseguran que los recursos asignados del estado en el presupuesto sean

utilizados de manera eficiente y efectiva con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en un periodo de tiempo determinado.

Para llevar a cabo una evaluación de ejecución presupuestaria es fundamental una planificación, la cual permite a las instituciones y en este caso a la Universidad Técnica del Norte, calcular de manera anticipada, detallada y precisa la asignación del presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas.

Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto que tuvo la reducción del presupuesto asignado a las universidades en 2021, justificada en parte por la pandemia de COVID-19 en 2020. A pesar de las dificultades derivadas de este contexto, la Universidad Técnica del Norte logró estabilizarse y cumplir con sus objetivos y metas, gracias a la implementación de estrategias clave que permitieron mitigar los efectos negativos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado (PGE) en Ecuador han optimizado sus presupuestos institucionales, ajustándolos a un marco de austeridad y eficiencia. Estas medidas se enmarcan en las directrices del gobierno para gestionar las finanzas públicas del país de manera responsable, especialmente en tiempos de crisis.

El presupuesto en las instituciones públicas juega un papel fundamental, ya que es un instrumento esencial para enfrentar situaciones complejas y garantizar la continuidad de los procesos institucionales. Un presupuesto bien ejecutado permite planificar y gestionar adecuadamente los recursos, asegurando así el desarrollo económico y social de la institución. La falta de recursos económicos puede impedir la ejecución de planes operativos y afectar el funcionamiento de la institución, lo que subraya la importancia de una correcta gestión presupuestaria.

La correcta ejecución del presupuesto se convierte en un factor determinante para la institución, ya que permite satisfacer sus necesidades y optimizar sus procesos. En este contexto, la implementación de estrategias eficaces es crucial. En el caso de la Universidad Técnica del Norte, a pesar de los recortes presupuestarios en 2021, se adoptaron algunas medidas que permitieron a la institución superar las dificultades. Una de estas estrategias fue el aumento de los recursos de autogestión, que pasaron de 1 millón de dólares en 2018 a alcanzar picos de entre 5 y 7 millones de dólares en los años posteriores. Este incremento estuvo relacionado con la expansión de la oferta de posgrados y el fortalecimiento de los servicios y bienes institucionales, especialmente en modalidad en línea.

La optimización de recursos se ha convertido en una pieza clave para hacer frente a la reducción presupuestaria, permitiendo a la universidad ser más eficiente con los recursos disponibles. Gracias a la implementación de incentivos a la jubilación, no se han producido despidos, lo que ha mantenido la plantilla de profesores y ha generado un impacto positivo en el presupuesto. Esta estrategia ha sido fundamental para mantener la estabilidad laboral y la calidad de la enseñanza.

La búsqueda de fuentes alternativas de recursos y la priorización del gasto han sido determinantes para asegurar que la institución no se viera afectada, tanto en materia financiera como en calidad educativa. Como resultado, la Universidad Técnica del Norte ha logrado no solo mantener sus operaciones, sino también mejorar la infraestructura y la calidad de sus programas académicos, brindando un mejor servicio a la comunidad.

La ejecución presupuestaria es un tema de interés general, aplicable a diversas organizaciones, tanto grandes como pequeñas, y en contextos nacionales e internacionales. Este estudio sirve como base para realizar análisis presupuestarios en instituciones públicas y privadas, permitiendo comprender mejor las restricciones y desafíos asociados con la gestión de recursos en situaciones complejas.

En resumen, la adecuada gestión del presupuesto ha sido esencial para la estabilidad y crecimiento de la Universidad Técnica del Norte, permitiendo superar las adversidades económicas derivadas de la pandemia y asegurando su evolución en los últimos años.

Objetivos

Objetivo General

- Realizar un análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019-2022 de la Universidad Técnica del Norte.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria.
- Evaluar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de objetivos.
- Documentar las estrategias realizadas en los años 2019–2022 por la Universidad Técnica del Norte para una eficiente ejecución presupuestaria.

Capítulo 1: Marco Teórico

Marco Referencial

Los autores Masaquiza, Palacios y Moreno (2020) en el artículo sobre la “Gestión Administrativa y la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación – Zona 3” plantean como objetivo “determinar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria considerando la gestión administrativa, para garantizar una educación de calidad a la comunidad en especial a los niños, jóvenes y adultos, que son quienes reciben beneficios a través de la inversión pública”, donde expresan la importancia de mejorar la gestión y el cumplimiento de objetivos al recibir la asignación presupuestaria cada año las instituciones del sector público. Al enfocarse en el seguimiento y la supervisión se integran procesos, recursos y áreas financieras. Esta gestión disminuye inconsistencias en la ejecución y mejora el cumplimiento de metas y objetivos.

Calán & Moreira (2018), en el artículo “Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados” su propósito es “mostrar las ventajas del uso de la presupuestación por resultados en el manejo de los recursos fiscales en el Ecuador” donde exponen que se destaca la implementación de técnicas, instrumentos y metodologías que han demostrado ser de gran utilidad para países vecinos, como Chile y Perú, estas herramientas han contribuido significativamente a afrontar complejas situaciones fiscales, permitiendo una mejora en la gestión de los recursos públicos al garantizar su uso de manera eficaz y eficiente.

Base Teórica

Administración Pública

La administración pública compuesta por instituciones que integran el Estado y abarca un conjunto de actividades orientadas principalmente a la gestión eficiente de los recursos y a la prestación de servicios destinados al bienestar de la sociedad. Según los autores Mendoza et

al., (2018) afirman que “La Administración Pública está encargada de canalizar adecuadamente las demandas sociales y satisfacer a través de la transformación de los recursos públicos las necesidades colectivas, de tal manera que ponga en contacto directo la ciudadanía con el gobierno”. Por lo tanto, la administración es un conjunto de instituciones que tiene como objetivo fundamental garantizar el desarrollo y la mejora continua de las condiciones de vida de la población, actuando siempre en beneficio del interés público.

Planificación institucional

La planificación institucional es un proceso mediante el cual las entidades establecen estrategias y acciones específicas para alcanzar sus objetivos, cumpliendo con su misión y visión. En este sentido, La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – (SENPLADES, 2012), define a la planificación institucional como el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. En este contexto mencionado anteriormente la planificación institucional es esencial para proporcionar dirección, estructura y eficiencia a una organización, por lo cual las autoridades encargadas deben realizar un trabajo minucioso y limpio para detectar las necesidades y poder satisfacerlas, es importante que se piense a futuro ya que debe acoplarse a los cambios, evaluar continuamente el progreso y colaborar de manera efectiva son elementos clave para el éxito a largo plazo. Este mecanismo permite definir de manera clara los pasos a seguir para guiar a la institución hacia el cumplimiento de sus metas, asegurando una gestión eficiente y orientada a resultados

Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) como un instrumento principal utilizado en la planificación con el fin de presentar de manera adecuada la información y al igual que utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz, con un periodo de tiempo de un año o menos. Así pues, Muñoz et al. (2017) mencionan que “es el único instrumento mediante el cual se puede materializar los objetivos, planes, proyectos junto con sus indicadores y metas (mensuales, anuales)”. Desde esta perspectiva, dentro de la administración pública el POA es una herramienta importante y trascendental ya que es en donde se detalla minuciosamente el presupuesto asignado, por lo que las instituciones gubernamentales están en la obligación de elaborarlo cada año de manera adecuada con el objetivo de organizar las actividades planificadas centrándose en las metas y objetivos institucionales en el periodo de tiempo establecido.

Plan Anual de Contratación

El Plan Anual de Contratación (PAC) describe la gestión transparente y planificada, en esta se detalla las adquisiciones y contrataciones que son se llevarán a cabo en el transcurso del periodo fiscal. Sin embargo los autores Muñoz et al. (2017) definen al PAC como “una lista de bienes, servicios, obras y consultoría en la que la entidad ha planificado adquirir en cada año”. Así mismo, Palomino (2019) señala que el Plan Anual de Contratación “debería ejecutarse en forma oportuna, sin embargo, en muchas entidades se elabora como un simple informe, sin criterio de planificación, lo que conlleva a la necesidad de realizar una serie de modificaciones”. Desde cada una de la perspectiva de los autores mencionados anteriormente se concluye que el PAC es una herramienta fundamental ya que permite que las instituciones gubernamentales accedan a bienes a través de diferentes procesos de contratación y la búsqueda de ofertas de distintos proveedores en el campo, añadiendo a lo mencionado cabe recalcar que

es vital el estar directamente relacionado con el Plan Operativo Anual y lograr así la eficiencia en la ejecución de la administración pública.

Presupuesto

El presupuesto direccionado como una pieza clave de la planificación ya que se presenta una estimación de ingresos y desembolsos el cual espera tener en un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, Recalde (2020), menciona que “los recursos no siempre son suficientes, lo que lleva a que muchas de las instituciones, con el objetivo de abarcar más con presupuestos limitados, terminan funcionando mal. Esto deriva en un uso ineficaz del dinero público”. Por lo que se llega a la conclusión de que el presupuesto que se asigna a cada una de las instituciones públicas es limitado por lo que se enfrenta a un desafío al momento del cumplimiento de deberes, objetivos y metas propuestas.

Estructura del Presupuesto

La estructura del presupuesto actúa como un marco organizativo detallado que desglosa y clasifica las distintas partidas que lo componen, cuyo principal objetivo es optimizar la gestión de los recursos, permitiendo un seguimiento más preciso y eficiente del uso de los fondos disponibles en la organización.

Ingresos. Los ingresos públicos plasman los recursos económicos recibidos por las entidades mediante la asignación del Estado o por recursos de autogestión. En este sentido López & Calle (2018) señala que los ingresos son los recursos económicos que financian el gasto público. Este gasto, a su vez, se destina principalmente a programas y proyectos orientados a la construcción de obras públicas, las cuales tienen como objetivo beneficiar a la población. En este caso la principal fuente de los ingresos recibidos por las Instituciones es la autogestión, ya que estos fondos son generados de manera independiente, estos recursos se obtienen gracias a diferentes actividades tales como las tasas de matrículas, proyectos de investigación cursos de extensión, posgrados, consultorías, arrendamiento de espacios

comerciales, alquiler de instalaciones, uso de instalaciones deportivas, eventos culturales y artísticos, etc. Esto permite generar ingresos adicionales para financiar proyectos y operaciones. Con lo mencionado anteriormente, se llega a la conclusión de que los ingresos juegan un papel fundamental en el sector público. Por eso, es esencial implementar las acciones necesarias para asegurar una recaudación eficiente. Esto no solo ayudará a prevenir posibles déficits futuros en la cobertura del gasto público, sino que también contribuirá al bienestar social y a la estabilidad económica de las instituciones públicas y de los ciudadanos que dependen de ellas.

Gastos Públicos. Los gastos públicos hacen referencia a la salida de recursos que efectúa toda entidad pública para la ejecución de planificación de actividades en beneficio del pueblo y para el pueblo. Así pues resaltando a lo expuesto anteriormente, López & Calle (2018) menciona que “los gastos públicos sociales en general cumplen con el criterio beneficiando más a los sectores desprotegidos o de menores recursos”. Una vez analizada la opinión del autor, el gasto público se refiere a los egresos que las instituciones públicas deben destinar para cumplir con las acciones planificadas, las cuales tienen un impacto directo en el desarrollo social y económico de la población.

Contabilidad Gubernamental

La contabilidad gubernamental se centra específicamente en las instituciones públicas del Estado, la misma tiene como objetivo la búsqueda de un registro cronológico, secuencial y transparente para presentar la información financiera. Recalde (2020), establece que es importante “la transparencia, la formulación e instrumentación de la política pública, el monitoreo y la evaluación son elementos claves”. Por otra parte los autores señalan que “la contabilidad gubernamental debe de tener como base las Normas de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), que se deben de aplicar en todas las entidades del sector público que emitan estados financieros” Por lo tanto, la contabilidad gubernamental surge como un componente

crítico para un buen gobierno y debe guiarse por las normas de contabilidad para que los hechos económicos sean entregados de manera clara, precisa y oportuna y así poder construir la confianza pública en las instituciones.

Ciclo Presupuestario

El ciclo presupuestario se complementa de seis fases las cuales permiten que la gestión presupuestaria sea llevada a cabo de manera integral. Así mismo Romenska et al. (2022), señala que el ciclo presupuestario “tiene como objetivo asegurar la adecuada planificación, implementación y contabilidad de los ingresos y gastos de los presupuestos estatales y locales, así como la presentación de informes, control y auditoría del cumplimiento de la legislación presupuestario”. Se determina que el ciclo presupuestario es un proceso integral en el cual se facilita la planificación, ejecución y evaluación del presupuesto público, asegurando así la alineación de prioridades y objetivos institucionales. En este sentido, las instituciones públicas tienen la responsabilidad de gestionar y supervisar continuamente cada una de las fases del ciclo, desde la formulación hasta la evaluación final, este enfoque permite no solo contar con un presupuesto bien estructurado y eficiente, sino también cumplir con las metas y objetivos, garantizando que los recursos sean utilizados de forma óptima en beneficio del desarrollo social y económico.

El ciclo presupuestario se basa en un proceso conformado por seis fases las cuales se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 1

Ciclo Presupuestario Público



Nota: Elaboración propia. Información del Código de Planificación y Finanzas, 2020.

Programación. A partir de la programación las siguientes fases logran concretarse, ya que desde aquí se fijan las metas y los objetivos que se desean llevar a cabo en el periodo de tiempo en el cual se ejecutan los planes y proyectos, así mismo como el plazo y los recursos que se necesitan para cumplir con lo acordado. Caceres et al. (2020), menciona que “se debe

considerar los factores implicados en el mantenimiento del equilibrio entre los intereses públicos y los de otras partes interesadas trayendo beneficios a la ciudad a través de acciones planificadas de manera organizada”. Es decir, en esta etapa la administración prepara un guía donde se detallan claramente las actividades que se van a cumplir.

Formulación. En esta fase se presenta una estimación de ingresos y gastos para el año fiscal. Así lo expone el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) (2010) en el Art. 98 menciona que este proceso requiere organizar de manera anticipada las estimaciones de ingresos y egresos para el periodo correspondiente. Por lo tanto, a través de un sistema informático se debe consolidar toda la información presentada por la institución, de esta manera se logra elaborar la planificación.

Aprobación. Por medio de la autorización del presupuesto se pone en marcha las actividades que han sido programadas. De acuerdo al Art. 245 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2010), señala que el órgano legislativo de gobierno autónomo descentralizado es el encargado de analizar el presupuesto por programas y subprogramas, mismo que se aprobará en un máximo de dos sesiones y se lo completará hasta al 10 de diciembre de cada año, junto al proyecto complementario de financiamiento. Por esta razón, los proyectos presupuestarios deben ser elaborados según los parámetros estimados de acuerdo a la normativa vigente.

Ejecución. Se lleva a cabo la planificación que se realizó con anterioridad en la institución. El Art. 113 del COPFP (2010), expresa que en esta etapa se realizan las actividades planificadas, se centra en la utilización eficiente del personal, recursos materiales y financieros asignados, con el fin de adquirir bienes, servicios y obras necesarios de manera oportuna y de calidad. Sin embargo, el cumplimiento de metas que fueron planteadas se verán reflejadas a través del grado de efectividad del cumplimiento de la planificación.

Seguimiento y Evaluación. Se realiza un análisis con respecto a lo planificado, realizado o ejecutado en el periodo presupuestario. Conforme al pensamiento de Shakharova et al. (2022), revela que “ayuda a fortalecer la rendición de cuentas y la disciplina interna en la gestión de la implementación de las decisiones tomadas y el control del trabajo del sector público”. En este contexto, es preciso resaltar que para las instituciones gubernamentales cumplir con esta etapa, ya que se identifica y se pueden llegar a corregir posibles problemas en el transcurso del tiempo, es por esto que es importante hacer el seguimiento pertinente con el objetivo de prevenir daños en los recursos.

Clausura y Liquidación. Es la última fase, en esta se culminan los movimientos e informes que fueron realizados en el plazo de tiempo. Es así que, para el COOTAD (2010), en el Art. 263 menciona que el cierre y la clausura del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año y los ingresos percibidos después de esa fecha se agregarán en el presupuesto del año en curso, incluso si originalmente estaba previsto en el presupuesto anterior. Por lo tanto, se concluye que por medio de esta etapa se da a conocer si los recursos asignados fueron aptos para el cumplimiento del Plan Operativo Anual y si por alguna razón se da la novedad de que no fueron suficientes para lo planeado será expuesto.

Cédulas Presupuestarias

Las cédulas presupuestarias se han caracterizado por ser documentos detallados que desglosan y especifican los ingresos y egresos de una entidad o proyecto, generalmente dentro del marco de un presupuesto. Para Acosta (2018), las cédulas presupuestarias son “hojas de control de los ingresos y gastos presupuestales de una entidad pública, que sirve para contrastar o verificar periódicamente el avance o la ejecución de los recursos monetarios asignados”. Por lo dicho anteriormente, cada cédula representa una partida o concepto del presupuesto, es por esta razón que es una herramienta esencial para la planificación y el control financiero, ya que

permiten un seguimiento detallado del uso de los recursos asignados y se brinda información más detallada.

Reformas Presupuestarias

Se les conoce como reformas presupuestarias a las modificaciones efectuadas al presupuesto asignado en la ejecución presupuestaria. Es así que, para el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) describe que las reformas son cambios en las asignaciones aprobadas para los programas que pueden modificar los límites del gasto, el propósito del presupuesto, clasificación económica, la fuente de financiamiento o cualquier otro componente. Por lo tanto, las reformas presupuestarias constituyen un mecanismo clave para que las entidades públicas puedan reorganizar sus recursos con el objetivo de optimizar su ejecución. No obstante, es importante destacar que un menor número de reformas refleja una planificación y gestión administrativa de mayor calidad. Esto se debe a que una baja frecuencia de modificaciones presupuestarias indica que la entidad ha realizado un análisis exhaustivo de sus necesidades, logrando así una planificación presupuestaria más precisa y eficiente.

Eficiencia

La eficiencia señala a la capacidad de alcanzar un objetivo o resultado con la cantidad de recursos posibles para el cumplimiento de objetivos institucionales. Así también, Jasková (2021), expone en su estudio que la eficiencia es “como lograr mejores resultados en las actividades que estamos realizando con menores costos y menos equipos, como utilizar al máximo la fuerza laboral existente y como evitar el desperdicio de material y capital humano”. Sin embargo, Correa (2020) afirma que “la eficiencia determina la relación entre el gasto y el beneficio de la gestión pública por lo que marca la exigencia para las entidades públicas a alcanzar sus metas institucionales a través de la óptima utilización de recursos”. En este contexto basado en los diferentes autores se concluye, la eficiencia en la administración pública se fundamenta en una planificación presupuestaria adecuada, que permita optimizar los

recursos disponibles, cumplir con las metas establecidas y mejorar las condiciones de vida de la población, al garantizar una planificación precisa, se maximiza el impacto de cada recurso, lo que contribuye al desarrollo sostenible, promueve la equidad y favorece el bienestar general.

Eficacia

La eficacia se define como la capacidad para alcanzar los objetivos o metas propuestas, independientemente de los recursos utilizados o los medios empleados. Desde el punto de vista de Quintero (2020) define a la eficacia como la relación que existe entre el objetivo y resultado en condiciones ideales, por esta razón se debe dar prioridad a las tareas y realizarlas de manera ordenada con el fin de obtener respuestas favorables. Es decir, la eficacia mide el logro del objetivo estableciendo pautas claras y concretas que permitan llevar a cabalidad las actividades que han sido planificadas con anterioridad en el inicio del proceso.

Base Metodológica

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva como su nombre mismo lo dice se enfoca en describir y determinar aspectos relevantes de un proceso, proporciona información clara y precisa. Al respecto, Alban et al. (2020) señalan que “la investigación descriptiva captura, descifra e interpreta la naturaleza, composición y procesos de los fenómenos tal como están ocurriendo en el momento”. Por lo tanto, la investigación tiene como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de una descripción más detallada, es un método importante al realizar un trabajo de investigación ya que su fin es fortalecer la validez y la veracidad en los resultados expuestos.

Investigación Cuantitativa

Es utilizada principalmente para recopilar datos numéricos y así poder desarrollar un análisis más específico de manera organizada. Pérez (2018) establece que “el método cuantitativo es un procedimiento que se basa en la utilización de los números para analizar,

investigar y comprobar la información y los datos”. Sin embargo, Santander (2021) menciona que “la investigación cuantitativa comprende frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico, de esta manera los resultados se expresan en términos numéricos” (p.6). Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente desde la perspectiva de los diferentes autores se concluye que la investigación cuantitativa tiene como fin recopilar y analizar los datos de manera más detallada y con esto llegar a resultados más reales, con resultados estadísticos medibles que permita generar información confiable y objetiva, ya que provee resultados exactos.

Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación se enfoca únicamente a lo subjetivo, es decir no toma en cuenta la base numérica. Es así que, según lo mencionado por Caballeros (2022) la investigación cualitativa son “datos que no tienen representatividad estadística; a diferencia de los datos cuantitativos, los datos cualitativos no son estandarizados en su recolección ni procesamiento.” Es decir, que después de la recopilación de datos se elabora una descripción netamente enfocándose en las características y comportamientos hallados, sin verse en la necesidad de aplicar datos numéricos.

Método Deductivo

El método deductivo enfatiza en el razonamiento lógico y se utiliza para llegar a conclusiones específicas de acuerdo a aspectos generales. Según, Palmett (2020) establece que “dado que parte de verdades, postulados y doctrinas establecidas, el método deductivo facilita la justificación del fenómeno en estudio al actuar como puente entre la teoría y la observación para el abordaje hacia la construcción de hipótesis”. Además, Pauta & Casco (2023), mencionan que “este método va de lo general a lo particular; es decir, que obtiene una conclusión a partir de los datos ya expuestos con anterioridad”. Entonces, con fundamento a lo

citado se afirma que, este método se utiliza analizar generalidades de hipótesis del caso estudiado, tiene como finalidad también lograr contextualizaciones más profundas hacia un enfoque integral.

Método inductivo

Este método usado como una herramienta enfocada en el razonamiento lógico y es utilizada para llegar a conclusiones generales a partir de observaciones específicas. Por ende, Urzola (2020) manifiesta que el método inductivo “comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones”. En contexto a lo expuesto anteriormente por el autor se concluye que, en base a este método las conclusiones que sean obtenidas son probables y representan el total de lo estudiado, adicional a esto no necesariamente las probabilidades serán definitivas ya que siempre existe una posibilidad de nuevos datos que puedan entrar a discusiones.

Revisión Documental

La revisión documental examina la información de la investigación, esto con el fin de realizar un análisis con criterio de acuerdo al tema que se esté tratando. Según Sánchez et al. (2021) expone que “la revisión documental muestra las perspectivas de los autores de los documentos sobre el mundo y sus propios intereses en esas perspectivas”. Sin embargo, Carmona & Reyes (2020) señalan que la revisión documental “es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros”. Por ello, este método es una herramienta esencial e importante ya que, proporciona la base teórica del caso de investigación los cuales implican la recopilación de información en base a conocimientos publicados anticipadamente para tener una comprensión más clara del tema tratado.

Entrevista

La entrevista ha sido un elemento necesario en el tema de investigación en el caso que se va a tratar ya que, partiendo de las entrevistas a los involucrados del caso se obtiene información relevante que en muchas ocasiones no está al alcance por otras fuentes. En este aspecto, Caicedo & Zalazar (2018) mencionan que “la entrevista es una herramienta que sirve para recopilar datos particulares o busca posibles fuentes de error mediante la formulación de preguntas se busca dar una opinión de un tema específico”. Por lo tanto, los autores afirman que, esta técnica facilita la recopilación de datos ya que, permite al investigador obtener información precisa y concreta gracias a preguntas realizadas anteriormente, que serán expuestas a los involucrados, esto facilita al objeto de interés, aprovechando el conocimiento y la experiencia de la persona que será entrevistada.

Base Legal

Tabla 1

Marco Legal Universidad Técnica del Norte

Tipo de Norma	Norma Jurídica	Publicación Registro Oficial
Corte Suprema	Constitución de la República del Ecuador	Registro Oficial No. 449
Ley Orgánica	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Registro Oficial No. 595
Estatuto	Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica del Norte	Registro Oficial No.173
Código	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (COPLAFIP)	Registro Oficial No. 306
Reglamento	Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Registro Oficial No. 383

Nota: Normativa que se conduce la Universidad.

Capítulo 2: Materiales y Métodos

A continuación, se manifiesta la metodología utilizada a lo largo del proceso y desarrollo del presente trabajo de investigación con la finalidad de alcanzar los objetivos proyectados anteriormente.

2.1 Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva

Al llevar a cabo una investigación descriptiva con un enfoque mixto, se logró identificar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la institución analizada. Este estudio tuvo como propósito observar, analizar, describir e interpretar la información presentada por la entidad, abarcando aspectos relacionados con los procesos administrativos, financieros y la filosofía institucional. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva del Plan Estratégico del año 2019 al 2022, propuesto por la universidad, así como de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos. Estos documentos permitieron evaluar los planteamientos de calidad establecidos. La investigación se centró en determinar el nivel de cumplimiento normativo, evaluar los objetivos de la ejecución presupuestaria y documentar las estrategias puestas en práctica en la ejecución de dichos procesos durante los periodos comprendidos entre 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte.

Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de lograr una comprensión integral de la ejecución presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte.

Cualitativa

El enfoque cualitativo de esta investigación se realizó a partir de la exploración y análisis profundo mediante la revisión documental. Para ello, se examinó de forma sistemática el contenido del Plan Estratégico Institucional y las cédulas presupuestarias correspondientes

a los periodos 2019 – 2022. El análisis consistió en identificar la correspondencia entre los objetivos estratégicos y la asignación presupuestaria contrastando lo planificado con lo ejecutado, así como comparando los resultados obtenidos con los indicadores establecidos. Este enfoque permitió interpretar y contextualizar la información cualitativa proveniente de estos documentos, identificando patrones, fortalezas, y buenas prácticas que explican el logro de los resultados institucionales, así mismo, facilitó comprender cómo los procesos administrativos y financieros, alineados con la filosofía institucional, contribuyeron al éxito de la universidad como modelo de gestión eficiente y cumplimiento estratégico.

Cuantitativa

El enfoque cuantitativo se aplicó mediante la recopilación y medición de datos numéricos provenientes de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de la Universidad Técnica del Norte. A través de este enfoque, se realizaron análisis verticales y horizontales que permitieron identificar variaciones anuales, tendencias, desviaciones y niveles de cumplimiento en la ejecución presupuestaria. Este procedimiento contribuyó directamente al cumplimiento del objetivo específico de determinar el grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos, así como de analizar las variaciones en la ejecución presupuestaria. Los resultados obtenidos permitieron evaluar de manera objetiva y sistemática la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, generando evidencia cuantitativa para valorar el impacto de la gestión presupuestaria en relación con los objetivos institucionales y el Plan Estratégico.

2.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos

2.2.1. Métodos de investigación

Método Deductivo

Este método permitió analizar la ejecución presupuestaria de la institución partiendo de un examen general de la información disponible en la página web institucional y de los

lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. A partir de esta visión global, se procedió a desglosar y examinar de forma específica las partidas de ingresos y gastos registradas en las cédulas presupuestarias correspondientes a los años 2019 a 2022, con el propósito de evaluar su eficiencia y determinar el estado situacional de la institución.

Método Inductivo

El método inductivo ayudó para examinar las entrevistas aplicadas y el análisis basado en la información presupuestaria, el cual incluyó el análisis vertical para determinar la participación porcentual de cada rubro, análisis horizontal para identificar variaciones entre los años e indicadores de eficiencia para medir el cumplimiento de metas ya que, a partir de los resultados de estas entrevistas aplicadas a los Directores Financieros y de Planificación, el análisis de cédulas presupuestarias y la determinación de objetivos se pudo concluir de manera generalizada si existió calidad dentro de la ejecución presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022.

2.2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Revisión documental

La revisión documental se aplicó para buscar y analizar la normativa institucional con el fin de verificar el cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria mediante la exploración de documentos publicados en la página web correspondiente, Además, incluyó la revisión detallada de las cédulas presupuestarias, Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC), con el propósito de contrastar la planificación con la ejecución real y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Esta revisión sirvió también para recopilar información científica de libros, revistas, artículos, etc. Esto con el fin de analizar antecedentes de la investigación y para tener una base teórica más concreta.

Guía de Entrevista

La entrevista se empleó como una técnica clave para establecer una conexión directa e interpersonal con los principales actores involucrados en el proceso de ejecución presupuestaria, específicamente al Director Financiero, esta metodología permitió recopilar información detallada y exhaustiva sobre dicho proceso, proporcionando una perspectiva más profunda y contextualizada. Además, las entrevistas enriquecieron el análisis al complementar los resultados del estudio cuantitativo, facilitando una comprensión integral de la ejecución presupuestaria.

Pregunta de investigación o hipótesis

¿De qué manera incide la adecuada ejecución presupuestaria en la toma de decisiones en la toma de decisiones en la Universidad Técnica del Norte y porqué es importante realizar un caso de interés?

2.3. Ubicación del Lugar

Figura 2

Ubicación del Lugar



Nota: Ubicación de la Universidad Técnica del Norte.

Lugar: Universidad Técnica del Norte

Dirección: Av. 17 de julio 4328 “Sector el Olivo”

Parroquia: El Sagrario

Cantón: Ibarra

Provincia: Imbabura

2.4. Materiales, equipos y software

Tabla 2

Materiales, equipos y software

Materiales de Campo	Equipos	Software
Cédulas Presupuestarias	Laptop	Excel
	Celular	
	Impresora	

Nota: Elaboración propia.

2.5. Matriz de operación de variables

Tabla 3

Matriz y Operalización de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Determinar el nivel de cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria	Cumplimiento Normativo	Normativa Interna Normativa Externa	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Ministerio de Economía y Finanzas Consejo de Aseguramiento de Calidad de Educación Superior (CACES) Reglamento de Régimen Académico Consejo Educación Superior (CES)
Evaluar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de objetivos.	Cumplimiento de objetivos	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Informes, documentos de notificaciones y documentos de registro.
	Ejecución Presupuestaria	Ingresos y Egresos	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Cédulas Presupuestarias
Documentar las estrategias realizadas en los años 2019–2022 por la Universidad Técnica del Norte para una eficiente ejecución presupuestaria.	Estrategias de Cumplimiento	Eficiencia en el Uso de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas Plan Estratégico Institucional
		Eficacia en el cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de auditoría

Nota: Elaboración Propia.

Participantes

Durante el desarrollo de la investigación se realizó una interacción directa con los actores principales de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte, mediante la entrevista que se efectuó con el fin de recolectar información importante que ayude a completar el estudio del caso investigado.

Tabla 4

Participantes de la Investigación

N°	Nombre	Cargo
1	Ing. Patricio Andrade	Director de Planeamiento
2	Ing. Marcelo Placencia	Director Financiero

Nota: Elaboración propia.

2.6. Procedimiento y análisis de datos

El levantamiento de información se realizó en la Universidad Técnica del Norte en las áreas financiera y administrativa, mediante revisiones de documentos y la utilización de instrumentos como las entrevistas a los involucrados, la información que será adquirida será tratada con la metodología expuesta anteriormente.

Para el cumplimiento del primer objetivo se revisó a detalle los estatutos, normativa interna y externa, los mismos que permitieron verificar el cumplimiento normativo en el proceso de la ejecución presupuestaria en los periodos mencionados del caso de estudio, la revisión se la realizó acorde a lo que la ley, las políticas y los reglamentos mencionan, además se aplicó una entrevista a dirección financiera, la cual proporcionó información directa y pertinente para el desarrollo del estudio, otorgando validez a los hallazgos del caso analizado, una vez recopilada la información necesaria se aplicó un checklist de cumplimiento, además se detallaron puntos importantes en las observaciones.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se analizaron indicadores como son informes, documentos de notificaciones, documentos de registro, cédulas presupuestarias, mismos que

permitieron evaluar la ejecución y el cumplimiento de objetivos planificados en base al presupuesto asignado durante los años 2019 al 2022.

Para este punto se realizó el cálculo y análisis vertical-horizontal de cédulas presupuestarias de ingresos y egresos, esto permitió visualizar el porcentaje de ejecución en los años estudiados, llegando a la conclusión de que hubo un déficit o un superávit en la trayectoria académica.

Por último, para el cumplimiento del tercer objetivo se documentó las estrategias puestas en práctica en la planificación institucional, basados en informes de rendiciones de cuentas, gracias a ello se logró analizar el porcentaje del cumplimiento de cada año, con el fin de analizar aspectos importantes que tuvieron impacto en caso de factores externos que puedan afectar a la institución, al igual que mejorar el entorno institucional ha hecho que la universidad tenga un alto rendimiento en ejecución.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

El presente capítulo se ha estructurado siguiendo una secuencia lógica, esto ha permitido la aplicación de las fases dentro de la presente investigación, para evaluar la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022, se emplearon diversas técnicas una de ellas y las más importantes fueron entrevistas y revisión documental. El objetivo de las técnicas puestas en práctica fue determinar la eficiente ejecución presupuestaria.

3.5. Filosofía empresarial

3.1.1. Antecedentes de la Universidad Técnica del Norte

La Universidad Técnica del Norte (UTN) formalizó su creación el 18 de julio de 1986 mediante la ley 43, publicada en el Registro Oficial N°. 482 en ese mismo año y oficializó el establecimiento de la universidad con sede en Ibarra, provincia de Imbabura, donde marcó el inicio de la formación de profesionales en áreas técnicas y tecnológicas con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país.

Desde sus comienzos, la UTN ha orientado su oferta académica a responder a las necesidades del entorno, priorizando la investigación, la innovación y vinculación con la comunidad y la industria. A lo largo del trayecto, se ha evidenciado un notable crecimiento, ampliando la oferta educativa, mejorando la infraestructura y consolidándose como un referente de la educación superior en la región.

La institución ha establecido alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, fortaleciendo así la capacidad para ofrecer una educación de calidad y promover la excelencia académica. Gracias a estos esfuerzos, la UTN se ha posicionado como un pilar del desarrollo en el norte del Ecuador, formando profesionales comprometidos con el progreso de su comunidad y del país.

3.1.2. Misión

La misión de la Universidad Técnica del Norte (UTN) la posiciona como una institución pública de educación superior, acreditada y de excelencia. Su enfoque es profesional, crítico, humanista, gestor y emprendedor con responsabilidad social. Se dedica a generar, impulsar e implementar procesos de investigación, transferencia de conocimiento científico y técnico, y fomentar la innovación con el fin de promover un desarrollo social, económico, cultural y ambiental sostenible en la región y el país

3.1.3. Visión

La visión de la Universidad Técnica del Norte es convertirse en un referente a nivel regional y nacional en el desarrollo de la formación profesional, pensamiento, ciencia, tecnología, investigación, innovación y publicidad, mediante estándares internacionales de calidad en todos sus áreas y procesos. Ofreciendo una respuesta académica oportuna a las demandas sociales e industriales, promoviendo la transformación y la sostenibilidad.

3.1.4. Objetivos Generales

- ✓ Formar profesionales con perspectiva nacional, capacitados con habilidades críticas y creativos en la ciencia, tecnología y la cultura, para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.
- ✓ Promover la investigación científica orientada a resolver problemas y necesidades de la comunidad y a la generación de conocimiento científico-tecnológico que contribuya a la ciencia universal.
- ✓ Fortalecer vínculos entre la universidad y la sociedad a través de la extensión cultural, que contribuya al desarrollo mutuo.
- ✓ Contribuir al crecimiento profesional y personal del equipo universitario a través de programas de salud y formación.

- ✓ Adoptar un modelo de gestión técnica y humana que promueva una eficiente coordinación en las áreas académicas, administrativas y financieras.
- ✓ Desarrollar una educación de calidad para la formación de nuevos profesionales.
- ✓ Facilitar un proceso de autoevaluación continua para retroalimentar su misión, metas y las funciones de la institución.
- ✓ Continuar promoviendo la acreditación de carreras y programas individuales.

3.2. Cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria

La aplicación del cuestionario de control como una herramienta esencial cumple con un objetivo importante en esta presente investigación ya que garantiza la transparencia, legalidad y la eficiencia en el uso de los recursos y como se han manejado en toda la trayectoria académica, el mismo que tiene un alto rendimiento de veracidad debido que permite identificar de manera sistemática si los procesos presupuestarios han sido desarrollados conforme a lo establecido de acuerdo a la normativa vigente, las políticas institucionales y los principios de responsabilidad fiscal, además facilita la detección oportuna de posibles desviaciones, errores o prácticas inadecuadas que pueden afectar en el logro de objetivos institucionales.

Tabla 5

Cuestionario de Control Interno de Cumplimiento Normativo Institucional

Nro.	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La ejecución presupuestaria de la universidad está alineada con los principios constitucionales de transparencia y eficiencia en el uso de recursos públicos?	X			<p>Principios constitucionales transparencia y eficiencia en el uso de recursos públicos.</p> <p>COPLAFIT ART 2.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la garantía de derechos de la ciudadanía, personas, comunidades, pueblos y nacionalidades. • Fomentar la participación de la ciudadanía y el control social para la formulación de la política pública. • Aportar al establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible, que reconozca las formas de producción y trabajo. • Promover un equilibrio territorial, en el marco de la unidad del Estado. • Fortalecer los procesos de construcción del Estado plurinacional e intercultural. • Fortalecer la soberanía nacional y la integración latinoamericana mediante las decisiones de política pública. • Propiciar a través de la política pública, la convivencia sostenible con la naturaleza, su recuperación y conservación.
2	¿Se presentan y justifican los informes financieros ante los organismos de control en los plazos establecidos por la ley?	X			<p>Se presentan de forma trimestral los presupuestos, la evaluación y seguimiento del presupuesto.</p> <p>Establecido en el Art.119 del reglamento del Código Orgánico</p>

				de Planificación y Finanzas Públicas. Se presenta al Ministerio de Economía y Finanzas, que es el ente rector de la política pública.
3	¿A la universidad le realizan auditorías internas periódicas en cumplimiento de la normativa de la Contraloría?	X		La institución es auditada la parte administrativa, lo que corresponde a adquisiciones, inventarios, auditorías financieras y auditorías especiales.
4	¿Los procedimientos de ejecución presupuestaria cumplen con los lineamientos específicos establecidos en el Estatuto Orgánico?	X		Está establecido en el Estatuto Orgánico Art. 80-82 ESTATUTO ORGANICO ACTUALIZADO AGOSTO 2024.
5	¿La universidad elabora su presupuesto anual en conformidad con las disposiciones del COPLAFIP?	X		Se presenta el 15 de enero de cada año presento al señor rector para que él a su vez haga aprobar a la comisión administrativa y luego al HCU los cuales son quienes aprueban el presupuesto de la ejecución, se trabaja de forma coordinada con la dirección administrativa, dirección de planeamiento y la dirección financiera.
6	¿Se realizan evaluaciones y ajustes presupuestarios en base a las reglas de planificación fiscal estipuladas en el código?	X		Se realizan de acuerdo a la necesidad de la institución, se llegan a hacer ampliaciones presupuestarias y es aprobada en

					el Ministerio de Economía y Finanzas.
7	¿Se cumple con los procedimientos reglamentarios para la aprobación, seguimiento y cierre del presupuesto anual?	X			Está estipulado en el Art. 96 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Etapas del ciclo presupuestario.
8	¿Hay consecuencias si no se llega a cumplir con lo que la normativa dispone?	X			Como consecuencias existen sanciones o multas depende si son indicios de responsabilidad civil, penal o administrativa.
9	¿Cuentan con la normativa institucional de manera física?		X		Se maneja de manera digital, para más facilidad.
10	¿La universidad verifica regularmente si la normativa reglamentaria se actualiza y ajusta sus procesos en consecuencia?		X		A veces no hay necesidad ya que se rige a lo que el Ministerio de Economía y Finanzas dispone y siempre está actualizada.

Nota: Elaboración propia, fuente proporcionada por la Dirección Financiera en el año 2025.

Entrevista al Director Financiero

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tema: “Análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte”

Objetivo: Analizar el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte e identificar los niveles de ejecución presentados en los últimos años.

Lugar: Universidad Técnica del Norte, ciudad, Ibarra

Fecha de realización: 22 de noviembre del 2024

Nombre del entrevistado/a: Ing. Marcelo Placencia

Cargo: Director Financiero

Hora inicio: 11:15 am

Hora fin: 11:45 am

Preguntas:

- 1. ¿Cuál es el proceso principal que sigue en la institución para la ejecución presupuestaria? ¿Qué aspectos normativos o legales regulan la ejecución del presupuesto en la institución?*

Nosotros tenemos que actuar en función de lo que dice la normativa. Para ejecutar el presupuesto público nosotros tenemos una ley que se llama Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPLAFIP, ahí tenemos nosotros la ley y el reglamento y para utilizar esos recursos nosotros tenemos que seguir lo que dice el ciclo presupuestario.

Dentro del ciclo presupuestario nos dice que tiene seis etapas, la primera etapa es la planificación, la segunda etapa es la parte de la forma presupuestaria, donde nosotros llevamos a nivel de ítems todo lo que se apuesta en la planificación que es POA y PAC y llevamos a la parte en la segunda etapa lo que es la reforma presupuestaria, llevamos a nivel de ítem el presupuesto, la tercera es la aprobación del presupuesto, la cuarta es la ejecución, la quinta es la evaluación y seguimiento y la sexta es clausura y liquidación del presupuesto.

Entonces nosotros tenemos que seguir este lineamiento en la parte que en la cuarta etapa sería lo que se refiere la pregunta es la ejecución presupuestaria, entonces nosotros para ejecutar el presupuesto tenemos que primero haber tenido aprobado dentro de la institución, se aprueba el presupuesto máximo hasta el 15 de enero de cada año, enviamos al honorable Consejo Universitario, al HCU la aprobación, ahí envía planeamiento, envía el POA adquisiciones, envía el PAC y yo envío el presupuesto, una vez que está aprobado el presupuesto nosotros podemos empezar la ejecución de todo lo que es el presupuesto.

Nosotros tenemos que basarnos a lo que nos manda y nos dispone el Código Orgánico de Planificación y Finanzas públicas y todo lo que nos dispone el ente rector de las finanzas públicas que es del Ministerio de Economía y Finanzas.

2. *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó la entidad en términos de cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria en los años 2019 al 2022?*

Nosotros como somos funcionarios públicos y de acuerdo a la normativa nos dice que ningún funcionario está exento de responsabilidades y nosotros somos responsables de las acciones u omisiones, prácticamente tenemos que cumplir con todas las disposiciones que nos dan los antes rectores y lo que está establecido en la COPLAFIP y en el reglamento, la pandemia, ya en el año 2020 2021, pues fue un poco difícil la ejecución del presupuesto, Pero nosotros tuvimos un artilugio financiero, digamos así, de no perder esos recursos, lo que dejamos comprometiendo, como las instituciones de educación superior tienen una ventaja frente al resto de instituciones públicas, de que cuando los recursos se quedan comprometidos dentro del sistema del ESIGEF, nosotros podemos pedir la reposición el siguiente año de comprometidos no devengados y eso lo arrastramos 2020-2021, cierta parte se ejecutó en el 2022, otra parte en el 2023 y justo en este año, en el 2024, pues prácticamente logramos ejecutar todo un monto que superó, yo en mis cálculos, ahorita vamos a superar prácticamente los \$12 millones.

3. *¿Qué acciones se toman cuando los ingresos recaudados son suficientes para cubrir los gastos de la entidad? ¿Qué impacto tiene la gestión de las empresas públicas universitarias y la facultad de posgrados?*

La ejecución de los ingresos del año 2019 a 2022 ha sido eficiente en el proceso de recaudación, normalmente nosotros hemos planificado recaudar un promedio de \$2.000.000,00 de dólares de autogestión como son maestrías de la Facultad de POSGRADO, de la venta de leche de la Hacienda Santa Mónica, Segunda y Tercera Matrícula, Parqueaderos, la Universidad Técnica del Norte ha sido muy eficiente en las recaudaciones ya que hemos sobrepasado los \$2 millones que nos hemos propuesto.

4. *¿Cómo se monitorea y evalúa la ejecución presupuestaria en la entidad? ¿Se realizan informes periódicos al respecto? ¿A qué entes reguladores debe presentar la información?*

Dentro de la Ley mismo establece que las instituciones públicas debemos realizar la evaluación y seguimiento del presupuesto de forma trimestral es decir cada tres meses, esta información nosotros tenemos que hacer la evaluación de lo que se ha planificado y si se ha cumplido dentro del primero, segundo, tercer y cuarto semestre y enviar al Ministerio de Economía y Finanzas, también estos informes nos sirven de sustento para cuando viene la Contraloría y nos hace auditoría a lo que es el Ciclo Presupuestario, tenemos que evidenciar y demostrar los sustentos que han realizado, cada trimestre se hace el mismo proceso.

5. *¿Cuáles han sido los efectos identificados detrás de los niveles de ejecución presupuestaria, ya sea en su totalidad o en áreas específicas?*

Ejecutar el 100% es complicado, la normativa nos indica que debemos ejecutar 8,33% de manera mensual, pero es complicado porque para ejecutar el presupuesto, nosotros aquí manejamos entre \$44 y \$45 millones, eso implica que nosotros debemos ejecutar más de \$400 mil dólares para ejecutar 1 punto y lastimosamente es difícil porque para ejecutarlo debemos

hacerlo a través del Portal de Compras Públicas y eso es una complejidad que todas las instituciones del sector público tenemos, sin embargo la institución se ha planteado ejecutar un 7-8 puntos mensuales y lo hemos cumplido, diría que ha medida de nuestras posibilidades la ejecución siempre hemos sobrepasado del 85-90%, dentro de la calificación del presupuesto la Secretaría Nacional de Planificación tiene rangos donde dice que la ejecución si está en un 60% es mala, la ejecución es buena si está en un rango de 70%, es muy buena si se ejecuta del 70% al 85% y si sobrepasa del 85% es excelente y la universidad ha estado entre ese rango lo que es muy bueno.

6. ¿Cuál es el papel del área financiera en la prevención y corrección de deficiencias presupuestarias dentro de la entidad? ¿Se lleva a cabo la coordinación entre los diferentes departamentos para garantizar una ejecución presupuestaria más eficiente?

Correcto, dentro de la ejecución del presupuesto nosotros utilizamos indicadores de gestión: en la parte financiera evalúo constantemente la parte presupuestaria en contabilidad y tesorería, como esto es un engranaje tengo un sistema que me permite controlar vía semaforización, así cuando veo que las alertas indican un porcentaje superior del 90% es verde, un porcentaje de 80-90% es color amarillo es una alerta y un porcentaje inferior al 80% es rojo, ahí existen las alertas para tomar decisiones, es por esto que en las auditorías del ciclo presupuestario hemos salido limpios sin inconveniente alguno.

7. ¿Qué factores suelen desencadenar la necesidad de realizar reformas al presupuesto?

Cuando hay disposiciones del Ministerio de Finanzas, cuando existen restricciones, cuando vienen asignaciones que van a incrementar el presupuesto, un ejemplo es cuando llegan donaciones o transferencias de \$4 millones de dólares, esto no se tenía presupuestado entonces hace que se incremente el presupuesto y toca tomar nuevas decisiones para no perder esos recursos, lo que nosotros optamos es dejar comprometiendo como somos instituciones de educación superior por ley el estado por ley el estado debe reintegrarnos.

8. *¿Cómo se gestionan las modificaciones presupuestarias y cómo se aseguran de cumplir con los requisitos legales al realizar ajustes en el presupuesto institucional?*

Tenemos el Estatuto Orgánico donde nos indica que para hacer cualquier ampliación del presupuesto debemos hacerlo mediante el debido proceso, desde la dirección financiera que somos los requirentes enviamos al Sr. Rector para que él a su vez ponga en conocimiento del Consejo Administrativo, ellos aprueban mediante una Resolución y envían para que sea aprobado en el HCU y son ellos quienes aprueban, una vez que se aprueba con la Resolución, se envía al Ministerio de Economía y Finanzas y ellos son los que nos aprueban sea incrementos o disminuciones del presupuesto.

9. *Desde su experiencia manejando la dirección financiera de la institución, ¿cuáles han sido las estrategias que se han utilizado para mejorar la ejecución del presupuesto en los periodos (2019-2022)? Principales estrategias pandemia 2020*

Yo estoy ya cerca de 10 años manejando el área financiera y me ha dado buen resultado el cumplir con la normativa ya que está claro y expuesto lo que debemos hacer, me ha dado buen resultado el trabajar de forma mancomunada con la Dirección de Planeamiento, Dirección Administrativa y mi dependencia, cumplir primero con lo que establece la Ley y una vez que se ha cumplido con lo que establece pues exponemos a las autoridades para que sean ellos los que tomen las mejores decisiones cuanto a los recursos que tenemos y por último es no tratar de perder un solo centavo, como mencionaba anteriormente nosotros tenemos esa oportunidad como IES de poder dejar comprometiendo los recursos, sea con proveedores o haciendo convenios con otras instituciones para poder exigir al Ministerio de Economía y Finanzas que el siguiente año nos hagan la devolución. Todos los años hemos dejado comprometiendo el 98% lo que significa que hemos ejecutado de manera eficiente todos los recursos, es por esto que la Universidad cada día crece con las decisiones de las autoridades.

10. *¿Desde su perspectiva considera usted que la institución ha administrado de manera adecuada el presupuesto que se le asigna cada año? Han tenido observaciones o han presentado recomendaciones las entidades reguladoras respecto a la ejecución presupuestaria.*

He sido objeto de 2 auditorías del Ciclo Presupuestario una en el año 2016 y la otra en el año 2023, si se revisan las auditorías no lo digo yo lo dice Contraloría que es el ente rector de determinar responsabilidades, no nos han felicitado porque no es su deber pero en otras palabras cuando el informe final sale limpio significa que hemos hecho las cosas bien y esa es la mejor garantía que nosotros tenemos, y las recomendaciones que hemos tenido es ejecutar el presupuesto lo que más se pueda en las cosas que van a beneficiar y tomar a tiempo las decisiones para no vernos complicados el fin de año.

Tras analizar la entrevista proporcionada por el Director Financiero, MSc. Marcelo Placencia, y aplicar un cuestionario de control interno para medir el cumplimiento normativo institucional, se concluye que la Universidad cumple con la mayoría de los parámetros legales requeridos para el proceso de ejecución presupuestaria. Este cumplimiento riguroso responde a la clara conciencia de que cualquier incumplimiento de la ley podría generar consecuencias graves, como sanciones de carácter civil, penal o administrativa, e incluso el despido definitivo del personal involucrado, En este sentido, el trabajo coordinado entre la Dirección Administrativa, la Dirección de Planeamiento y la Dirección Financiera, ha permitido mantener un alto nivel de eficiencia en la gestión, beneficiando directamente a la comunidad estudiantil y administrativa.

De acuerdo con (Gomez L. , 2020) en otras instituciones de educación superior del país, se observa que no todas mantienen porcentajes de ejecución superiores al 85% como la UTN. En varios casos, según informes de la Contraloría General del Estado y de la Secretaría

Nacional de Planificación, las universidades públicas enfrentan problemas debido a retrasos de compras públicas, falta de planificación o cambios normativos.

Esto evidencia que el caso de la Universidad Técnica del Norte constituye una buena práctica en términos de gestión presupuestaria, especialmente para evitar pérdida de recursos, una ventaja contemplada para instituciones de educación superior que no siempre es utilizada de manera efectiva por otras instituciones.

En síntesis, la UTN ha demostrado una gestión presupuestaria sólida y orientada al cumplimiento normativo, que le ha permitido posicionarse en un rango considerable de ejecución. Sin embargo, mantener y mejorar este desempeño exigirá no solo conservar las buenas prácticas actuales, sino también adaptarse a un entorno normativo cambiante y a las exigencias crecientes de la educación superior pública, donde la eficiencia en la administración de recursos es un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento institucional.

3.3. Objetivos de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Para el desarrollo del presupuesto que la institución utilizó durante el periodo, se consideran los objetivos planteados para dicho lapso. Además, se tomó en cuenta el presupuesto correspondiente a proyectos de inversión pública y de autogestión. Para los años 2019 al 2022, se plantean los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1:** Fortalecer la calidad de la educación, a través de una formación integral con pertinencia científica y social.
- **Objetivo 2:** Fortalecer las políticas de investigación científica y tecnológica articulada a la formación profesional y vinculación con la sociedad.
- **Objetivo 3:** Desarrollar programas de vinculación con la sociedad, articulados a la docencia e investigación con responsabilidad social y ambiental pertinencia e impacto.
- **Objetivo 4:** Tecnificar la gestión institucional con la aplicación de un modelo y sistema de gestión por procesos.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

A continuación, se presenta la tabla sobre la planificación estratégica de la Universidad Técnica del Norte en la que se resume de forma estructurada, el seguimiento y cumplimiento de objetivos institucionales a lo largo de cuatro años, organizados por ejes estratégicos: Gestión, Académico, Investigación y Vinculación.

El propósito de esta tabla es brindar una visión clara y comparativa del desempeño institucional, permitiendo identificar avances, dificultades y factores externos que impactaron la ejecución, como la pandemia de COVID-19. Además, sirve como insumo para la toma de decisiones estratégicas, ya que no solo cuantifica resultados, sino que los interpreta en función del contexto y de los objetivos de la universidad.

Tabla 6

Planificación Estratégica Universidad Técnica del Norte

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE				
EJES ESTRATÉGICOS	AÑO	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES
		Ejecutado	Porcentaje Cumplimiento	
Gestión	2019	34.759.302,31	100%	Este resultado refleja una gestión institucional sólida, procesos internos bien estructurados y una disponibilidad de recursos suficientes.
Académico	2020	29.911.274,65	73,8%	Esta baja debido a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, obligó a la institución a adaptarse a modelos pedagógicos y operativos.
Investigación	2021	33.847.542,04	99,81%	Luego de un periodo de crisis sanitaria la institución retoma y fortalece proyectos de innovación, generación de conocimiento y fortalecimiento de capacidades investigativas.
Vinculación	2022	32.884.314,97	96,03%	La UTN consolidó actividades de vinculación con impacto en la comunidad, fortaleciendo la interacción universidad-sociedad, dando prioridad a proyectos colaborativos que integran a estudiantes, docentes y actores sociales.

Nota: Elaboración propia, fuente proporcionada por informes de Rendición de Cuentas.

Una vez recopilada la información de informes de rendición se analiza y se concluye que entre los años 2019 y 2022 se muestra un comportamiento institucional consistente con una gestión orientada al cumplimiento de la planificación, con variaciones influenciadas por factores externos, especialmente la pandemia.

En el año 2019, como se detalla en la tabla anterior, el eje de gestión alcanzó un cumplimiento del 100% en el eje de Gestión, gracias a que existió procesos internos sólidos y adecuada disponibilidad de recursos en un contexto sin contingencias.

Para 2020, el eje académico bajó al 73,8% debido a la emergencia sanitaria de dicho año, la cual trajo consigo la necesidad de adaptar programas, migrar a la modalidad virtual y reconfigurar actividades académicas, afectando a la ejecución prevista y alterando calendarios.

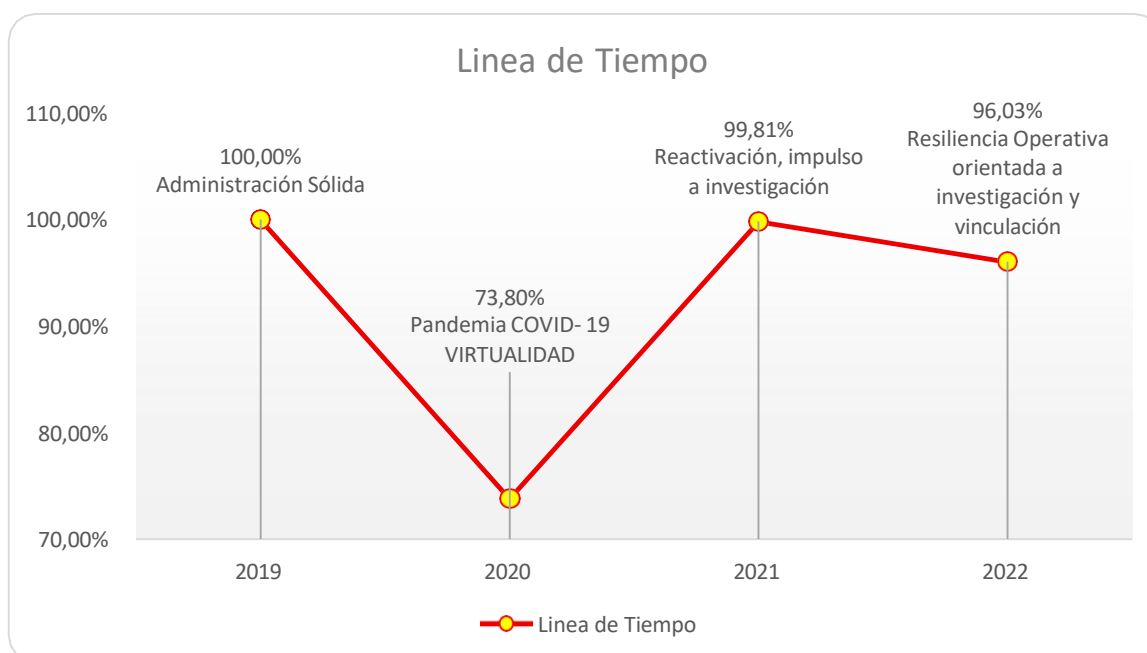
A partir del 2021, se observa una recuperación, el eje de investigación movió varias puertas y alcanzó el 99,81%, demostrando una reactivación y fortalecimiento en ciencia y tecnología.

Finalmente, en el año 2022, vinculación logró un 96,03%, indicando una capacidad de resiliencia operativa y una gestión orientada a reasignar esfuerzos hacia investigación y vinculación cuando las condiciones lo permitieron.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados evidencian dos cuestiones críticas: la primera es la rigidez del gasto corriente, especialmente en personal, que limita el margen de maniobra para inversión en los siguientes años y la segunda es la fuerte dependencia de preasignaciones y recursos fiscales que hace a la institución vulnerable ante situaciones externas como la emergencia sanitaria, reducción de presupuestos, cambio de normativas, entre otras.

Figura 3

Línea de Tiempo Planificación Estratégica UTN



Nota: Elaboración propia, con datos del informe de Rendición de Cuentas

Comparación con otras instituciones

El patrón identificado en la Universidad Técnica del norte coincide con lo reportado en el sector de educación superior pública tanto a nivel nacional como internacional, tras la emergencia sanitaria; muchas instituciones experimentaron caídas en ejecución por restricciones operativas y recuperaciones parciales en 2021 a 2022 cuando se reactivaron los proyectos e inversiones. Las instituciones que mejor respondieron a este tipo de situaciones fueron aquellas que contaban con planes de contingencia, habían digitalizado los procesos de compras y habían diversificado sus fuentes de ingresos como la autogestión, convenios y proyectos con financiación externa.

3.3.1. Estructura de las Cédulas Presupuestarias

Las cédulas presupuestarias de ingresos y egresos de la Universidad Técnica del Norte (UTN) proporcionan información de valor acerca de la situación financiera de la institución. Los montos codificados, devengados y ejecutados aprobados por el Ministerio de Economía y

Finanzas del Ecuador (MEF) ofrecen una visión importante acerca de la asignación, uso y control del presupuesto público asignado a la universidad.

3.3.1.1. Estructura de Ingresos por Fuente de Financiamiento

La estructura de ingresos clasificada por fuente de financiamiento de una institución pública es importante para entender el origen de los recursos y la sostenibilidad de las operaciones. En el caso a presentarse, se identifican tres fuentes principales de ingresos y tres cuentas adicionales que contribuyen al financiamiento de la entidad.

En las fuentes principales se refleja la cuenta 001 de Recursos Fiscales provenientes del Presupuesto General del Estado, esta es la fuente de ingresos más importante, ya que refleja la asignación directa del gobierno para cubrir gastos operativos y programas de la institución.

La cuenta 002 de Recursos Fiscales generados por las Instituciones, provienen de las actividades operativas de la institución, como prestación de servicios, ofertas de posgrados, venta de productos, y la generación de intereses. La cuenta 003 de Recursos Fiscales Provenientes de Preasignaciones es específicamente destinada al pago de los sueldos y demás beneficios de los empleados de la institución. La existencia de preasignaciones para este fin garantiza la disponibilidad de recursos para cubrir este gasto.

Las cuentas mencionadas anteriormente representan las fuentes de ingresos para la institución, cada una con un propósito y uso dentro de la gestión financiera, la exploración de alternativas de financiamiento externo como las cuentas: 201 de Colocaciones Externas que registra los ingresos obtenidos de manera unilateral con gobiernos internacionales, préstamos concesionales o donaciones; la 202 de Préstamos Externos por ingresos de créditos internos con proveedores, y de la obtención de préstamos con entidades financieras o proveedores externos.

La cuenta 701 de Asistencia Técnica y Donaciones son donaciones recibidas de organismos internacionales, fundaciones y entidades privadas; la 998 de Anticipos de

Ejercicios Anteriores es la recuperación de anticipos otorgados en periodos fiscales anteriores para la ejecución de obras y proyectos.

3.3.1.2. Porcentaje de Participación de Fuentes de Financiamiento y Ejecución de los Ingresos

3.3.1.2.1. Análisis Vertical de Ingresos 2019

Tabla 7

Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2019

Detalle	Ejercicio		2019
	Codificado	Devengado	Recaudado
001 Recursos fiscales	7.964.088,79	7.707.442,93	7.964.088,79
002 Recursos fiscales generados por instituciones	3.475.682,53	3.613.885,38	3.475.682,53
003 Recursos provenientes de preasignaciones	25.648.400,00	25.648.400,00	25.648.400,00
202 Préstamos externos	866.352,24	866.352,24	866.352,24
701 Asistencia técnica y donaciones	72.262,03	64.862,79	72.262,03
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	182.815,86	182.815,85	182.815,86
TOTAL:	38.209.601,45	\$ 38.083.759,19	38.209.601,45

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN

Tabla 8

Análisis Vertical de Ingresos 2019

Detalle	Ejercicio		2019
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
001 Recursos Fiscales	20,84%	20,24%	96,78%
002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones	9,10%	9,49%	103,98%
003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones	67,13%	67,35%	100%
201 Colocaciones Externas	0,00%	0,00%	0,00%
202 Préstamos Externos	2,27%	2,27%	100%
701 Asistencia Técnica y Donaciones	0,19%	0,17%	89,76%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,48%	0,48%	100%
TOTAL:	100%	100%	99,67%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

Con base en la tabla y el análisis vertical presentado, se identifica que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003), representando el 67,35%, lo cual indica que existe una fuerte dependencia de estos fondos para realizar las actividades institucionales, mismos que se ejecutaron al 100% mostrando eficiencia en la ejecución, seguida por los Recursos Fiscales (001) con el 20,24%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones (002) con el 9,49% en su devengado. En conjunto, las tres fuentes constituyen el 87,59% del total de ingresos, lo que da a conocer que la mayor parte proviene de asignaciones estatales. En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un cumplimiento adecuado de los objetivos planteados.

Los Recursos Fiscales alcanzaron una ejecución del 96,78%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución superaron su proyección, alcanzando el 103,98%, lo cual refleja una gestión eficiente por parte de las autoridades financieras lo que indica un desempeño superior en la generación de recursos. Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos, con un 100%, y la Asistencia Técnica y Donaciones, con un 89,76%. Esto demuestra una administración financiera sólida y alineada con los objetivos planteados para el ejercicio 2019.

Como conclusión general, el análisis refleja que en el año 2019 existió una alta dependencia de recursos preasignados mismos que tuvieron una buena capacidad de ejecución con un porcentaje del 99,67%. La generación de recursos propios fue positiva debido a que existió diversificación de servicios académicos, fortalecimiento de procesos de cobro y recaudación y convenios con instituciones externas, tanto que superó las estimaciones que se tenía previstas al inicio, las fuentes externas tuvieron una menor participación, y ciertos rubros

como donaciones y asistencia técnica muestran un potencial de mejora en cuanto a su ejecución.

3.3.1.2.2. Análisis Vertical de Ingresos 2020

Tabla 9

Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2020

	Detalle	Ejercicio		2020
		Codificado	Devengado	Recaudado
001	Recursos Fiscales	7.641.664,87	7.641.664,87	7.641.664,87
002	Recursos Fiscales Generados por las Instituciones	4.762.402,01	3.182.667,25	4.762.402,01
003	Recursos Provenientes de Preasignaciones	23.080.915,20	23.080.915,20	23.080.915,20
201	Colocaciones Externas	4.307.979,62	334.136,00	4.307.979,62
202	Préstamos Externos	528.127,64	24.624,00	528.127,64
701	Asistencia Técnica y Donaciones	69.617,65	0,00	69.617,65
998	ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	172.272,48	117112,48	172.272,48
TOTAL:		40.562.979,47	\$34.381.119,80	40.562.979,47

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 10

Análisis Vertical de Ingresos 2020

	Detalle	Ejercicio		2020
		A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
001	Recursos Fiscales	18,84%	22,23%	100%
002	Recursos Fiscales Generados por Instituciones	11,74%	9,26%	66,83%
003	Recursos Provenientes de las Preasignaciones	56,90%	67,13%	100%
201	Colocaciones Externas	10,62%	0,97%	7,76%
202	Préstamos Externos	1,30%	0,07%	4,66%
701	Asistencia Técnica y Donaciones	0,17%	0,00%	0,00%
998	ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,42%	0,34%	67,98%
TOTAL:		100%	100%	84,76%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN

En base al análisis vertical presentado, se identifica que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003), representa

el 67,13%, seguida por los Recursos Fiscales (001) con el 22,23%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones (002) con el 9,26%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 89,36% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de asignaciones estatales. En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un cumplimiento efectivo de los objetivos planteados.

Los Recursos Fiscales (001) alcanzaron una ejecución del 100%, sin embargo, los Recursos Fiscales Generados por la Institución (002) no alcanzaron la ejecución estimada, esto se debe a que en este año se presenta la Pandemia COVID-19, con un porcentaje de 66,83%, lo cual refleja una gestión ineficiente debido a factores externos, que a diferencia del año anterior se habría superado la gestión y para el presente año no se pudo ni siquiera ejecutar al 100%. Por otra parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003) se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos (202), con un 4,66%, y la Asistencia Técnica y Donaciones (701), con un 0%. Esto demuestra que para el presente año de análisis tanto la Universidad Técnica del Norte como demás entidades del sector público que se manejan con presupuestos del estado enfrentaron desafíos tanto para la gestión como para la ejecución presupuestaria que se tenía prevista para el año 2020.

En conclusión, la institución mantuvo una alta dependencia de los recursos fiscales y continúa mostrando un buen desempeño en la ejecución de los mismos. Asimismo, los recursos provenientes de preasignaciones, que constituyeron el rubro de mayor peso en la estructura también alcanzaron una ejecución total, reflejando estabilidad en estas transferencias. Sin embargo, para el presente año se evidenciaron problemas notables en la ejecución de ingresos propios y fuentes externas con una ejecución total inferior al 85% significativamente menor al 99,67% alcanzado en el año 2019, esto debido a factores limitantes, específicamente la crisis sanitaria de este año, en donde existieron restricciones presupuestarias a nivel nacional y

debilidades institucionales en la gestión y recaudación de ciertas fuentes de ingreso, lo que resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de diversificación y optimización de ingresos para reducir la vulnerabilidad ante contextos adversos.

3.3.1.2.3 Análisis Vertical de Ingresos 2021

Tabla 11

Estructura de Ingresos por fuente de Financiamiento 2021

Detalle	Ejercicio		2021
	Codificado	Devengado	Recaudado
001 Recursos Fiscales	6.740.938,40	6.556.816,44	6.740.938,40
002 Recursos Fiscales Generados por las Instituciones	5.953.052,79	2.787.923,62	5.953.052,79
003 Recursos Provenientes de Pre asignaciones	22.633.966,95	22.633.966,95	22.633.966,95
201 Colocaciones Externas	204.598,06	0,00	204.598,06
202 Préstamos Externos	3.291.473,12	1.559.037,65	3.291.473,12
701 Asistencia Técnica y Donaciones	65.770,09	36.564,82	65.770,09
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	332.732,56	273232,56	332.732,56
TOTAL:	39.222.531,97	\$33.847.542,04	39.222.531,97

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 12

Análisis Vertical de Ingresos 2021

Detalle	Ejercicio		2021
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
001 Recursos Fiscales	17,19%	19,37%	97%
002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones	15,18%	8,24%	46,83%
003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones	57,71%	66,87%	100%
201 Colocaciones Externas	0,52%	0,00%	0,00%
202 Préstamos Externos	8,39%	4,61%	47,37%
701 Asistencia Técnica y Donaciones	0,17%	0,11%	55,59%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,85%	0,81%	82,12%
TOTAL:	100%	100%	86,30%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

Se observa que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones, representa el 66,87%, seguida por los Recursos Fiscales con el 19,37%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones con el 8,24%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 86,24% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de asignaciones estatales.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un buen cumplimiento de los objetivos. Los Recursos Fiscales alcanzaron una ejecución del 97%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución a pesar de que no alcanzaron la ejecución estimada, en las cédulas presupuestarias se observa un ligero incremento en su recaudación en comparación al año anterior, esto debido a que por motivo del COVID-19 para el presente año de análisis las empresas tanto del sector público como privado buscaron opciones alternas y brindaron facilidades para realizar sus actividades, reflejando así un porcentaje de 46,83%, misma que muestra una gestión ineficiente debido a factores externos pero con un ligero incremento en relación al año anterior. Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos, con un 47,37%, y la Asistencia Técnica y Donaciones, con un 55,59%. Esto demuestra que para el presente año de análisis se mantiene casi igual que el año 2020, esto debido a factores externos que provocaron que se reduzca el presupuesto asignado, si bien es cierto que en algunas partidas presupuestarias se refleja una ligera recuperación o incremento en los valores, de una u otra manera los factores mencionados impidieron ejecutar lo planificado para el año 2021.

Como conclusiones se refleja que la ejecución presupuestaria total fue del 86,30% similar a la del año anterior, lo que se da a conocer una recuperación lenta, aun influenciada por restricciones económicas postpandemia, si bien existe una leve mejora, dicho porcentaje

continúa siendo inferior al registrado en 2019, lo cual está relacionado con efectos rezagados de la emergencia sanitaria y las restricciones presupuestarias.

3.3.1.2.4 Análisis Vertical de Ingresos 2022

Tabla 13

Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2022

	Detalle	Ejercicio		2022
		Codificado	Devengado	Recaudado
001	Recursos Fiscales	9.220.846,66	8.952.575,23	9.220.846,66
002	Recursos Fiscales Generados por las Instituciones	4.683.491,53	3.453.526,59	3.427.779,26
003	Recursos Provenientes de Pre asignaciones	24.017.447,31	24.017.447,31	24.017.447,31
201	Colocaciones Externas	204.598,06	0,00	204.598,06
202	Préstamos Externos	3.393.134,45	2.236.281,18	3.393.134,45
701	Asistencia Técnica y Donaciones	48.874,31	16.151,91	48.874,31
998	ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	333.698,07	274198,07	333.698,07
TOTAL:		41.902.090,39	\$ 38.950.180,29	40.646.378,12

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 14

Análisis Vertical de Ingresos 2022

	Detalle	Ejercicio		2022
		A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
001	Recursos Fiscales	22,01%	22,98%	97,09%
002	Recursos Fiscales Generados por Instituciones	11,18%	8,87%	73,74%
003	Recursos Provenientes de las Preasignaciones	57,32%	61,66%	100,00%
201	Colocaciones Externas	0,49%	0,00%	0,00%
202	Préstamos Externos	8,10%	5,74%	65,91%
701	Asistencia Técnica y Donaciones	0,12%	0,04%	33,05%
998	ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,80%	0,70%	82,17%
TOTAL:		100,00%	100,00%	92,96%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

En base al análisis, las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones, representa el 61,66%, seguida por los Recursos Fiscales con el 22,98%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones con el 8,87%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 84,65% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de las asignaciones estatales.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un buen cumplimiento de los objetivos. Los Recursos Fiscales (001) alcanzaron una ejecución del 97,09%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución (002) cumplen con un porcentaje de 73,74%, lo cual refleja la posible falta de programación de caja que puede ser un limitante importante a la hora de cumplir con los objetivos propuestos, Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003) se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos (202), con un 65,91%, y la Asistencia Técnica y Donaciones (701), con un 33,05%.

Se concluye que para el presente año la ejecución presupuestaria fue del 92,26% misma que, refleja una recuperación significativa frente a los 2 años anteriores, este resultado sugiere una mejora en la eficiencia institucional respecto a la gestión presupuestaria, en donde se sigue evidenciando las debilidades relacionadas a los ingresos propios de la institución, financiamiento externo y cooperación técnica.

Figura 4

Análisis Horizontal de Ingresos 2019-2022

DESCRIPCIÓN	2019-2020				2020-2021				2021-2022			
	Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)		Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)		Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)	
	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa
001 Recursos Fiscales	-322.423,92	-4,05%	-65.778,06	-0,85%	-900.726,47	-11,79%	-1.084.848,43	-14,20%	2.479.908,26	36,79%	2.395.758,79	36,54%
002 Recursos Fiscales Generados por las Instituciones	1.286.719,48	37,02%	-431.218,13	-11,93%	1.190.650,78	25,00%	-394.743,63	-12,40%	-1.269.561,26	-21,33%	665.602,97	23,87%
003 Recursos Provenientes de Preasignaciones	-2.567.484,80	-10,01%	-2.567.484,80	-10,01%	-446.948,25	-1,94%	-446.948,25	-1,94%	1.383.480,36	6,11%	1.383.480,36	6,11%
201 Colocaciones Externas	4.307.979,62	0,00%	334.136,00	0,00%	-4.103.381,56	-95,25%	-334.136,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
202 Prestamos Externos	-338.224,60	-39,04%	-841.728,24	-97,16%	2.763.345,48	523,23%	1.534.413,65	6231,37%	101.661,33	3,09%	677.243,53	43,44%
701 Asistencia Tecnica y Donaciones	-2.644,38	-3,66%	-64.862,79	-100,00%	-3.847,56	-5,53%	36.564,82	0,00%	-16.895,78	-25,69%	-20.412,91	-55,83%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-10.543,38	-5,77%	-65.703,37	-35,94%	160.460,08	93,14%	156.120,08	133,31%	965,51	0,29%	965,51	0,35%
TOTAL:	2.353.378,02	6,16%	-3.702.639,39	-9,72%	-1.340.447,50	-3,30%	-533.577,76	-1,55%	2.679.558,42	6,83%	5.102.638,25	15,08%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la dirección financiera

En lo concerniente al análisis horizontal de los años 2019 – 2020, se puede analizar que a nivel codificado, el total de ingresos aumento un 6,16% impulsado principalmente por el incremento en los recursos fiscales generados por las instituciones y un ingreso relevante por colocación externas, pero por otra parte en términos devengados, los ingresos disminuyeron en un -9,72% debido a las caídas en preasignaciones -10,01% y prestamos externos con -97,16%, la ejecución real fue limitada por problemas en la captación efectiva de los recursos planificados.

De la misma manera para el análisis horizontal de los años 2020 – 2021 el total codificado bajó un -3,30% reflejando un ajuste a la baja, especialmente en recursos fiscales con -11,79% y la eliminación casi en su totalidad de las colocaciones externas -95,25%. Sin embargo, los préstamos externos crecieron un 525,23% codificado y 623,37% como devengado, mostrando una recuperación importante de financiamiento externo. Las asignaciones de asistencia técnica y donaciones tuvieron leves reducciones, mientras que los anticipos crecieron significativamente +133,33% devengado.

Por otra parte, para los años 2021 – 2021 el análisis horizontal refleja que el total codificado ascendió un 6,83% con una recuperación marcada en recursos fiscales +36,79% y recursos provenientes de preasignaciones +6,11%, en lo devengado se evidencia un crecimiento aún mayor de 15,08%, lo que indica una mejora clara en la ejecución efectiva. En lo que respecta a los recursos generados por la institución refleja un leve descenso en el codificado con un -21,33% pero con recuperación en lo devengado de 23,87%. Los préstamos externos continúan al alza del 43,44% que indica una fuerte dependencia de financiamiento.

En términos generales se puede analizar que entre los años de análisis 2019 a 2022, el comportamiento de los ingresos de la institución muestra variabilidad e inestabilidad, especialmente en recursos generados internamente y fuentes externas como préstamos y donaciones, se observa también que existe un aumento progresivo en los recursos fiscales de

los años 2021 a 2022 en donde marca una recuperación significativa, a su vez, la institución muestra una alta dependencia del financiamiento externo, especialmente el 2020 a 2021 con los préstamos, esto posiblemente debido a factores externos; para el último año de 2021 a 2022 se consolida una mayor eficiencia en la ejecución con un 15,08% de aumento en los devengado, lo que puede considerarse como un signo positivo de gestión presupuestaria. Esto en conjunto, indica que la institución parece estar superando progresivamente los efectos de los años más críticos, aunque aún persisten retos en la sostenibilidad y consistencia de ciertas fuentes de ingresos.

3.3.1.3 Estructura de Egresos por Ejecución de Egresos

La estructura de los egresos, según la ejecución de gastos, constituye un pilar esencial en la gestión financiera de la Universidad Técnica del Norte. Analizar la distribución de los gastos en las diferentes categorías permite a la institución tomar decisiones fundamentadas, optimizando la asignación y administración de sus recursos. El análisis no solo facilita la identificación de áreas que requieren de mejoras, sino que también revela oportunidades para fortalecer las operaciones financieras de la institución.

Los egresos corrientes están relacionados con las actividades diarias de la universidad, como el pago de salarios, servicios básicos, adquisición de materiales de oficina y labores de mantenimiento. En contraste, los egresos de inversión se orientan a la adquisición de bienes duraderos que incrementan el patrimonio institucional, como equipos de laboratorio, infraestructura o software especializado.

Por otra parte, los egresos de capital comprenden la reducción de pasivos y la distribución de utilidades, proporcionando una visión precisa de la situación financiera de la universidad y su capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas. Finalmente, los egresos de financiamiento están vinculados a la obtención de recursos financieros, incluyendo el pago de intereses por préstamos y comisiones bancarias.

3.3.1.3.1 Análisis Vertical de Egresos 2019

Tabla 15

Cédula de egresos expresada en dólares 2019

Detalle	Ejercicio		2019
	Codificado	Devengado	Pagado
EGRESOS CORRIENTES	33.317.411,52	31.662.789,48	31.496.418,83
510000 Egresos en personal	27.312.514,90	27.262.600,85	27.262.600,85
530000 Bienes y servicios de consumo	4.867.341,87	3.338.631,44	3.303.029,73
570000 Otros egresos corrientes	438.279,72	374.568,34	243.799,40
580000 Transferencias o donaciones corrientes	699.275,03	686.988,85	686.988,85
EGRESOS DE INVERSIÓN	2.916.995,90	2.508.597,95	2.030.765,98
730000 Bienes y servicios para inversión	2.215.061,19	1.917.975,64	1.476.649,96
750000 Obras publicas	650.437,74	543.785,97	507.279,68
EGRESOS DE CAPITAL	1.955.194,03	572.328,23	470.280,93
840000 Egresos de capital	1.955.194,03	572.328,23	470.280,93
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	20.000,00	15.586,65	15.586,65
990000 Otros pasivos	20.000,00	15.586,65	15.586,65
TOTAL:	38.158.104,48	34.712.465,97	33.966.216,05

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 16

Análisis vertical de ejecución de egresos 2019

Detalle	Ejercicio		2019
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
EGRESOS CORRIENTES	87,31%	91,21%	95,03%
510000 Egresos en personal	71,58%	78,54%	99,82%
530000 Bienes y servicios de consumo	12,76%	9,62%	68,59%
570000 Otros egresos corrientes	1,15%	1,08%	85,46%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	1,83%	1,98%	98,24%
EGRESOS DE INVERSIÓN	7,51%	7,09%	85,91%
730000 Bienes y servicios para inversión	5,80%	5,53%	86,59%
750000 Obras publica	1,70%	1,57%	83,60%
EGRESOS DE CAPITAL	5,12%	1,65%	29,27%
840000 Egresos de capital	5,12%	1,65%	29,27%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	0,05%	0,04%	77,93%
990000 Otros pasivos	0,05%	0,04%	77,93%
TOTAL:	100,00%	100,00%	90,97%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

En base al análisis vertical el grupo de Egresos Corrientes presenta una alta concentración con un 91,21%, los cuales también participan con el 78,54% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 7,09% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital con el 1,65%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 87,31% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 91,21% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 95,03%. Esta proporción evidencia una alta rigidez presupuestaria, enfocada principalmente en mantener el funcionamiento operativo de la institución de manera eficiente para cubrir los gastos como son: pago de nómina, recursos de adquisición de bienes y servicios, etc. Por otra parte, en Egresos de Inversión se obtiene un porcentaje de 7,51% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 7,09% de los egresos y se ha ejecutado el 85,91% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje menor a diferencia de los Egresos corrientes, sin embargo, se mantiene en el rango de una eficiente utilización de recursos. Egresos de capital representan el 5,12% del presupuesto codificado y el 1,65% del devengado y se ha obtenido una ejecución del 29,27%, lo que quiere decir que el porcentaje es netamente bajo, puede haber varios factores de por medio, como son cambios económicos o políticos gubernamentales, fluctuaciones, esto afecta bastante a la hora de ejecutar los egresos de capital.

En términos generales, la ejecución presupuestaria total fue del 90,97%, valor que muestra un cumplimiento aceptable del plan de gasto, a su vez, se destaca el cumplimiento casi total en gasto de personal, frente a las deficiencias en la ejecución de gastos de capital y de bienes y servicios para la inversión, lo cual podría tener repercusiones en la sostenibilidad de las operaciones tanto del presente como a futuro.

3.3.1.3.2 Análisis Vertical de Egresos 2020

Tabla 17

Cédula de egresos expresada en dólares 2020

Detalle	Ejercicio		2020
	CODIFICADO	DEVENGADO	PAGADO
EGRESOS CORRIENTES	32.479.103,84	29.433.323,86	26.996.759,76
510000 Egresos en personal	25.811.029,33	25.811.029,33	23.714.777,50
530000 Bienes y servicios de consumo	5.521.874,28	2.476.094,30	2.164.105,90
570000 Otros egresos corrientes	326.355,98	326.355,98	326.355,98
580000 Transferencias o donaciones corrientes	819.844,25	819.844,25	791.520,38
EGRESOS DE INVERSIÓN	3.894.320,25	940.619,22	940.619,22
730000 Bienes y servicios para inversión	2.703.582,44	834.017,44	834.017,44
750000 Obras publicas	1.190.737,81	106.601,78	106.601,78
EGRESOS DE CAPITAL	4.164.555,38	4.164.555,38	4.164.555,38
840000 Egresos de capital	4.164.555,38	4.164.555,38	4.164.555,38
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	25.000,00	25.000,00	25.000,00
990000 Otros pasivos	25.000,00	25.000,00	25.000,00
TOTAL:	40.562.979,47	34.563.498,46	32.126.934,36

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 18

Análisis vertical de ejecución de egresos 2020

Detalle	Ejercicio		2020
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
EGRESOS CORRIENTES	80,07%	96,56%	88,92%
510000 Egresos en personal	63,63%	85,19%	98,72%
530000 Bienes y servicios de consumo	13,61%	8,28%	44,84%
570000 Otros egresos corrientes	0,80%	0,40%	36,53%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	2,02%	2,69%	98,08%
EGRESOS DE INVERSIÓN	9,60%	3,14%	24,15%
730000 Bienes y servicios para inversión	6,67%	2,79%	30,85%
750000 Obras publicas	2,94%	0,36%	8,95%
EGRESOS DE CAPITAL	10,27%	0,29%	2,06%
840000 Egresos de capital	10,27%	0,29%	2,06%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	0,06%	0,01%	15,13%
990000 Otros pasivos	0,06%	0,01%	15,13%
TOTAL:	100,00%	100,00%	73,74%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

En el análisis vertical se observa que los egresos han sido destinados con una mayor participación en el grupo de Egresos Corrientes con un 96,56%, los cuales también participan con el 85,19% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 3,14% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital cuenta con el 0,29%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 80,07% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 96,56% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 88,92%. Este resultado refleja que la estructura del gasto está concentrada en el funcionamiento institucional, lo cual se intensifica al observar mostrándonos una fuerte orientación al mantenimiento de las operaciones actuales. A su vez, en Egresos de Inversión un porcentaje de 9,60% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 3,14% de los egresos y se ha ejecutado el 24,15% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje sumamente bajo. Seguido de los Egresos de capital representan el 10,27% del presupuesto codificado y el 0,29% del devengado y se ha obtenido una ejecución del 2,06%, lo que quiere decir que el porcentaje es netamente bajo, uno de los factores de este año al ejecutar se vio afectado debido a cambios económicos o políticos gubernamentales, fluctuaciones, esto afecta significativamente a la hora de ejecutar los egresos de capital.

Como conclusión general, en el año 2020 el gasto institucional se vió concentrado significativamente en los egresos corriente, con especial énfasis en el pago al personal, mismo que fue ejecutado casi en su totalidad, No obstante, se evidencia un grave retraso en la ejecución de egresos de inversión y capital, lo cual al igual que en el año anterior puede comprometer la sostenibilidad a largo plazo; como ejecución general se obtiene un porcentaje de 73,74% que representa una eficiencia presupuestaria limitada, la cual es consecuencia de las restricciones operativas y externas, en este caso y año en específico la pandemia por COVID-19.

3.3.1.3.3 Análisis Vertical de Egresos 2021

Tabla 19

Cédula de egresos expresada en dólares 2021

Detalle	Ejercicio		2021
	CODIFICADO	DEVENGADO	PAGADO
EGRESOS CORRIENTES	29.720.125,64	28.828.883,71	28.828.883,71
510000 Egresos en personal	25.245.215,84	25.245.215,84	25.245.215,84
530000 Bienes y servicios de consumo	3.416.280,78	2.621.926,65	2.621.926,65
570000 Otros egresos corrientes	259.146,42	162.258,62	162.258,62
580000 Transferencias o donaciones corrientes	799.482,60	799.482,60	799.482,60
EGRESOS DE INVERSIÓN	4.526.913,82	2.784.596,65	2.784.596,65
730000 Bienes y servicios para inversión	2.855.601,79	2.088.023,13	2.088.023,13
750000 Obras publicas	1.671.312,03	696.573,52	696.573,52
EGRESOS DE CAPITAL	4.945.492,51	2.296.242,04	2.296.242,04
840000 Egresos de capital	4.945.492,51	2.296.242,04	2.296.242,04
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	30.000,00	30.000,00	30.000,00
990000 Otros pasivos	30.000,00	30.000,00	30.000,00
TOTAL:	39.222.531,97	33.939.722,40	33.939.722,40

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 20

Análisis vertical de ejecución de egresos 2021

Detalle	Ejercicio		2021
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
EGRESOS CORRIENTE	75,77%	84,89%	96,41%
510000 Egresos en personal	64,36%	74,28%	99,32%
530000 Bienes y servicios de consumo	8,71%	7,77%	76,75%
570000 Otros egresos corrientes	0,66%	0,48%	62,61%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	2,04%	2,36%	99,61%
EGRESOS DE INVERSIÓN	11,54%	8,25%	61,51%
730000 Bienes y servicios para inversión	7,28%	6,19%	73,12%
750000 Obras publicas	4,26%	2,06%	41,68%
EGRESOS CAPITAL	12,61%	6,80%	46,43%
840000 Egresos de capital	12,61%	6,80%	46,43%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	0,08%	0,05%	59,61%
990000 Otros pasivos	0,08%	0,05%	59,61%
TOTAL:	100%	100,00%	86,05%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Para el análisis del año 2021 predominan con una mayor participación en el grupo de Egresos Corrientes con un 84,89%, los cuales también participan con el 74,28% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 8,25% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital se cuenta con el 6,80%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 75,77% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 84,89% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 96,41%, dando como resultado una eficiente ejecución, al igual que años anteriores la mayor parte del presupuesto estuvo orientado al funcionamiento operativo. Por otra parte, se obtiene en Egresos de Inversión un porcentaje de 11,54% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 8,25% de los egresos y se ha ejecutado el 61,51% del presupuesto asignado, a diferencia de los Egresos corrientes el porcentaje de Egresos de Inversión es menor, pero a comparación con el año anterior, muestran una pequeña mejora, los Egresos de capital representan el 12,61% del presupuesto codificado y el 6,80% del devengado y se ha obtenido una ejecución moderada del 46,43%, esto posiblemente a las dificultades administrativas o priorización de otros gastos.

En resumen, nuevamente se mantuvo una fuerte concentración del gasto en egresos corrientes, sobre todo en personal, con una ejecución que se acerca al 100%, mismo que garantiza la continuidad operativa. Sin embargo, aunque existe una ligera mejora en los egresos de inversión respecto al año anterior, estos aun no alcanzan niveles óptimos de ejecución, especialmente en obras públicas. Esta baja ejecución en inversión y capital puede limitar el fortalecimiento estructural e institucional a largo plazo, comprometiendo así la sostenibilidad de la institución; así mismo se observa que la ejecución global del 86,05% refleja una mejora en la eficiencia presupuestario con respecto al año anterior.

3.3.1.3.4 Análisis Vertical de Egresos 2021

Tabla 21

Cédula de egresos expresada en dólares 2022

Detalle	Ejercicio		2022
	CODIFICADO	DEVENGADO	PAGADO
EGRESOS CORRIENTES	30.870.702,40	28.377.556,52	28.377.556,52
510000 Egresos en personal	25.100.532,44	25.100.532,44	25.100.532,44
530000 Bienes y servicios de consumo	4.608.005,49	2.114.859,61	2.114.859,61
570000 Otros egresos corrientes	268.889,77	268.889,77	268.889,77
580000 Transferencias o donaciones corrientes	893.274,70	893.274,70	893.274,70
EGRESOS DE INVERSIÓN	5.010.863,25	3.135.217,47	3.135.217,47
710000 Egresos en personal para inversión	1.380.394,00	1.380.394,00	1.380.394,00
730000 Bienes y servicios para inversión	2.102.868,75	1.021.885,96	1.021.885,96
750000 Obras publicas	1.527.600,50	732.937,51	732.937,51
EGRESOS DE CAPITAL	5.995.524,74	1.828.616,08	1.828.616,08
840000 Egresos de capital	5.995.524,74	1.828.616,08	1.828.616,08
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	25.000,00	25.000,00	25.000,00
990000 Otros pasivos	25.000,00	25.000,00	25.000,00
TOTAL:	41.902.090,39	33.366.390,07	33.366.390,07

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 22

Análisis vertical de ejecución de egresos 2022

Detalle	Ejercicio		2022
	A. Vertical Codificado	A. Vertical Devengado	Ejecución
EGRESOS CORRIENTE	73,67%	85,28%	90,84%
510000 Egresos en personal	59,90%	75,41%	98,79%
530000 Bienes y servicios de consumo	11,00%	6,43%	45,90%
570000 Otros egresos corrientes	0,64%	0,77%	93,82%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	2,13%	2,67%	98,31%
EGRESOS DE INVERSIÓN	11,96%	9,09%	59,67%
710000 Egresos en personal para inversión	3,29%	3,76%	89,50%
730000 Bienes y servicios para inversión	5,02%	3,11%	48,59%
750000 Obras publicas	3,65%	2,23%	47,98%
EGRESOS CAPITAL	14,31%	5,56%	30,50%
840000 Egresos de capital	14,31%	5,56%	30,50%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	0,06%	0,07%	89,84%
990000 Otros pasivos	0,06%	0,07%	89,84%
TOTAL:	100%	100,00%	78,48%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Para el año 2022, los egresos corrientes continúan siendo la mayor parte del presupuesto con un valor de 85,28% los cuales también participan con el 75,41% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 9,09% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital se obtiene el 5,56%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 73,67% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 85,28% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 90,84%. La ejecución en este rango es eficiente y se evidencia la concentración en las operaciones diarias de la universidad. Por la parte de Egresos de Inversión un porcentaje de 11,96% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 9,09% de los egresos y se ha ejecutado el 59,67% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje menor a diferencia de los Egresos corrientes, sin embargo, estos valores indican que la ejecución mejoró con respecto a años anteriores. Los egresos de capital representan el 14,31% del presupuesto codificado y el 5,56% del devengado y se ha obtenido una ejecución del 30,50%, lo que representa limitaciones para cumplir proyectos o inversiones a largo plazo.

Como conclusión para el año 2022 la institución mantiene su enfoque presupuestario en los egresos corrientes, en donde se asegura la continuidad de las operaciones y se prioriza el pago de personal, mismo que se mantiene con una alta ejecución. Se observa una mejora notable en la ejecución de egresos de inversión, reflejando una mayor atención en proyectos y desarrollo institucional. La eficiencia general del presupuesto fue del 78,48% lo que indica un avance respecto a años anteriores, pero aun con espacio para optimizar la ejecución, especialmente en inversiones y capital para fortalecer la sostenibilidad institucional.

Figura 5

Análisis Horizontal de Egresos 2019-2022

DESCRIPCIÓN	2019-2020				2020-2021				2021-2022			
	Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)		Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)		Análisis Horizontal (Codificado)		Análisis Horizontal (Devengado)	
	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa	V. Absoluta	V. Relativa
EGRESOS CORRIENTE	-838.307,68	-2,52%	-2.229.465,62	-7,04%	-2.758.978,20	-8,49%	-604.440,15	-2,05%	1.150.576,76	3,87%	-451.327,19	-1,57%
510000 EGRESOS EN PERSONAL	-1.501.485,57	-5,50%	-1.451.571,52	-5,32%	-565.813,49	-2,19%	-565.813,49	-2,19%	-144.683,40	-0,57%	-144.683,40	-0,57%
530000 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	654.532,41	13,45%	-862.537,14	-25,84%	-2.105.593,50	-38,13%	145.832,35	5,89%	1.191.724,71	34,88%	-507.067,04	-19,34%
570000 OTROS EGRESOS CORRIENTES	-111.923,74	-25,54%	-48.212,36	-12,87%	-67.209,56	-20,59%	-164.097,36	-50,28%	9.743,35	3,76%	106.631,15	65,72%
580000 TRANSFERENCIAS O DONACIONES CORRIENTES	120.569,22	17,24%	132.855,40	19,34%	-20.361,65	-2,48%	-20.361,65	-2,48%	93.792,10	11,73%	93.792,10	11,73%
EGRESOS DE INVERSIÓN	1.028.821,32	35,90%	-1.521.142,39	-61,79%	632.593,57	16,24%	1.843.977,43	196,04%	483.949,43	10,69%	350.620,82	12,59%
710000 EGRESOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.380.394,00	0,00%	1.380.394,00	0,00%
730000 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	488.521,25	22,05%	-1.083.958,20	-56,52%	152.019,35	5,62%	1.254.005,69	150,36%	-752.733,04	-26,36%	-1.066.137,17	-51,06%
750000 OBRAS PUBLICAS	540.300,07	83,07%	-437.184,19	-80,40%	480.574,22	40,36%	589.971,74	553,44%	-143.711,53	-8,60%	36.363,99	5,22%
EGRESOS CAPITAL	2.209.361,35	113,00%	3.592.227,15	627,65%	780.937,13	18,75%	-1.868.313,34	-44,86%	1.050.032,23	21,23%	-467.625,96	-20,36%
840000 EGRESOS DE CAPITAL	2.209.361,35	113,00%	3.592.227,15	627,65%	780.937,13	18,75%	-1.868.313,34	-44,86%	1.050.032,23	21,23%	-467.625,96	-20,36%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	5.000,00	25,00%	9.413,35	60,39%	5.000,00	20,00%	5.000,00	20,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
990000 OTROS PASIVOS	5.000,00	25,00%	9.413,35	60,39%	5.000,00	20,00%	5.000,00	20,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL:	2.404.874,99	6,30%	-148.967,51	-0,43%	-1.340.447,50	-3,30%	-623.776,06	-1,80%	2.684.558,42	6,84%	-568.332,33	-1,67%

Nota: Elaboración propia fuente proporcionada por la Dirección Financiera.

En lo correspondiente al análisis horizontal del año 2019 – 2020 para las partidas de egresos corrientes y de personal se vieron con una reducción tanto en el codificado como devengado, los bienes y servicios de consumo subieron en lo codificado con 13,45% pero cayó de manera significativa con -25,84% lo que refleja una baja ejecución o cambios en prioridades, por otra parte dentro de los egresos de inversión tuvieron un codificado de 35,90% pero bajaron en el devengado por -61,79% lo que sugiere que se planificó inversión pero se ejecutó poco.

De igual manera para los años 2020 – 2021, el análisis horizontal muestra nuevamente la reducción de los egresos corrientes tanto en codificado como devengado por -8,49% y -2,05% respectivamente, a diferencia del año anterior los bienes y servicios de consumo sufrieron una caída en lo codificado por -38,13% pero en el devengado aumentaron ligeramente a 5,89% indicando cierto nivel de recuperación o ajuste de ejecución, los egresos de inversión por su parte evidencian un aumento que refleja la reactivación de proyectos.

Finalmente, el análisis horizontal de los años 2021 – 2022 reflejan un aumento en el codificado por 3,87% pero disminuyen en su devengado al -1,57% lo cual puede evidenciar dificultades en ejecución o reprogramación del gasto, en cuanto a los egresos de inversión aumentaron en el codificado y devengado, con énfasis en las partidas de egresos en personal para inversión, que se registran por primera vez con un monto significativo, los egresos de capital por su parte muestran un porcentaje negativo, que da a entender que la planificación no acompaña a la ejecución realizada.

Como conclusión, durante los periodos de análisis 2019 – 2022 mostro una tendencia oscilante en la ejecución presupuestaria de egresos, en la que se observa tres patrones principales; el primero es una disminución progresiva de los egresos corrientes, principalmente en los gastos de personal, evidenciando una contención presupuestaria, el segundo, es una inestabilidad entre lo codificado y lo efectivamente ejecutado principalmente en inversión y capital, lo cual puede deberse a problemas de ejecución, procesos administrativos o falta de

liquidez, y como ultimo patrón se observa un aumento de inversión en los últimos años, con señales de reactivación de proyectos aunque con una brecha significativa entre planificación y ejecución.

Ejecución presupuestaria con otras universidades

Cada universidad o escuela de educación superior posee autonomía en cuanto a la libertad para elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto institucional. También es libre de administrar y adquirir su patrimonio, así como para administrar los recursos, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo, sin perjuicio de la fiscalización a la institución por un órgano contralor interno o externo, según lo establezca la ley. (Gomez L. , 2020)

En lo correspondiente a la ejecución presupuestaria general de la Universidad Técnica del Norte, para el año 2019, los datos del Ministerio de Finanzas reflejan un porcentaje ejecutado del 90,9% y para el año 2022 en el anexo de ejecución presupuestaria de universidades emitido por el Ministerio de Gobierno la ejecución porcentual se cierra en 77% (Gomez L. , 2020), si se compara con la Universidad Central de Ecuador se puede observar una tendencia similar ya que para el año 2019 presenta un porcentaje ejecutado del 90,3% y para el año 2022 con un 79% (Ministerio de Gobierno, 2022), si bien es cierto que esta última institución mencionada tiene más presupuesto que la Universidad Técnica del Norte, se observa que la gestión es similar en cuanto a su porcentaje ejecutado esto debido a factores externos como la crisis sanitaria y los ajustes presupuestarios del 2020, si se analiza con otras instituciones también se puede observar la misma tendencia en el primer año 2019 se encuentran con buena ejecución y para el último año 2022 en algunas instituciones se refleja una recuperación de la ejecución presupuestaria, y en otras incluso sobrepasan el porcentaje ejecutado en el primer año, esto puede deberse a factores como mayor flexibilidad en la gestión presupuestaria y mayor autonomía financiera, como también planes de inversión estructurados en donde priorizan rubros de inversión o realizan convenios con gobiernos locales, a diferencia

de la Universidad Técnica del Norte que en sus datos se reflejaba la alta dependencia de fondos públicos y existía una rigidez en la estructura de gastos en donde se destinaban más a gastos corrientes que para la inversión.

3.4 Semaforización de Ejecución Presupuestaria

- **Semáforo verde:** Corresponde a un alto nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 100% y 85,00%.
- **Semáforo amarillo:** Corresponde a un nivel medio de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 84,99% y 70%
- **Semáforo rojo:** Corresponde a un bajo nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 69,99% y 0%.

Figura 6

Rango de Valoración



Nota: Información tomada de Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador".

3.5.2 Análisis de semaforización de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte (2019 – 2022)

Con el fin de valorar de manera cualitativa la eficiencia de la ejecución presupuestaria de la institución, se aplica la metodología de semaforización establecida por la Secretaría Técnica de Planificación, misma que permite clasificar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de acuerdo con los porcentajes de ejecución sobre el monto codificado, utilizando los rangos de valoración mencionados anteriormente.

2019: Alto Cumplimiento Presupuestario (Semáforo VERDE)

Para este año la institución registro un alto nivel de ejecución presupuestaria, tanto en ingresos como en egresos, los ingresos alcanzaron un 99,67% de cumplimiento, destacándose en los recursos provenientes de preasignaciones y los propios generados por la institución, y en cuanto a los egresos se evidenció un 90,97% de ejecución, con un desempeño óptimo en rubros como gastos de personal y transferencias corrientes, Sin embargo los egresos de capital presentaron una baja ejecución de 29,27% lo cual sugiere posibles dificultades en implementación de proyectos de inversión, pero aun así este año se demostró una gestión presupuestaria solita y planificación realista de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

2020: Impacto de la Crisis y Desafíos de la Ejecución (Semáforo AMARILLO)

El año 2020 marco un retroceso en la ejecución presupuestaria debido a la crisis sanitaria, los ingresos ejecutados cayeron al 84,76% afectado por la reducción de préstamos externos 4,66% y la nula ejecución en asistencia técnica, los egresos por su parte tambien se vieron impactados con un cumplimiento del 73,74% evidenciando retrasos significativos en inversión y obras públicas. Este escenario refleja las restricciones financieras y operativas impuestas por la situación sanitaria, que obligaron a priorizar gastos corrientes sobre proyectos de desarrollo. A pesar de las adversidades la Institución logró mantenerse en un nivel medio de ejecución.

2021: Recuperación parcial, persistencia de Desafíos (Semáforo AMARILLO)

En 2021, se observó una recuperación parcial en la ejecución presupuestaria con ingresos que alcanzaron el 86,30% y egresos con el 86,05%. Los recursos fiscales y las preasignaciones reflejaron un buen desempeño, pero valores como colocaciones externas o préstamos, siguieron con bajos niveles de ejecución; si bien es cierto que hubo avances en gastos corrientes en los egresos, los rubros de inversión continuaron con dificultades. Este año se evidenció los desafíos postpandemia, donde la universidad avanzó en estabilizar sus finanzas, pero aun enfrentaban limitaciones en la ejecución de proyectos y captación de recursos externos.

2022: Consolidación de la recuperación con deudas pendientes (Semáforo VERDE)

En el año 2022 mostró una consolidación de la ejecución presupuestaria, con ingresos en 92,96% y egresos en 78,48%. Los ingresos fiscales y preasignaciones mantuvieron altos niveles de cumplimiento, mientras que los egresos corrientes alcanzan el 90,84%. No obstante, persisten problemas en rubros como asistencia técnica y egresos de capital, lo cual indica que, aunque la institución logró una gestión financiera más eficiente, aún debe fortalecer su capacidad para ejecutar proyectos de inversión y optimizar recursos autogestionados, este cierre de periodo indica una recuperación sostenida, aunque con áreas críticas que requieren atención prioritaria.

La semaforización presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte entre los años de análisis revela una trayectoria marcada por la estabilidad inicial (2019), el impacto de la pandemia (2020), una recuperación gradual (2021) y una consolidación financiera (2022). Los principales desafíos se concentran como ya se mencionó anteriormente, en la ejecución de proyectos de inversión y la dependencia de recursos externos, aspectos clave para mejorar en futuros periodos.

3.5 Balance Presupuestario

A continuación, se procederá a evaluar la ejecución presupuestaria de la institución durante los periodos 2019 a 2022, con enfoque en los ingresos y egresos ejecutados con el objetivo de determinar la eficiencia en la gestión financiera, identificando tendencias, superávit o déficit y la composición estructural de los recursos.

Tabla 23

Resultado presupuestario de 2019 a 2022

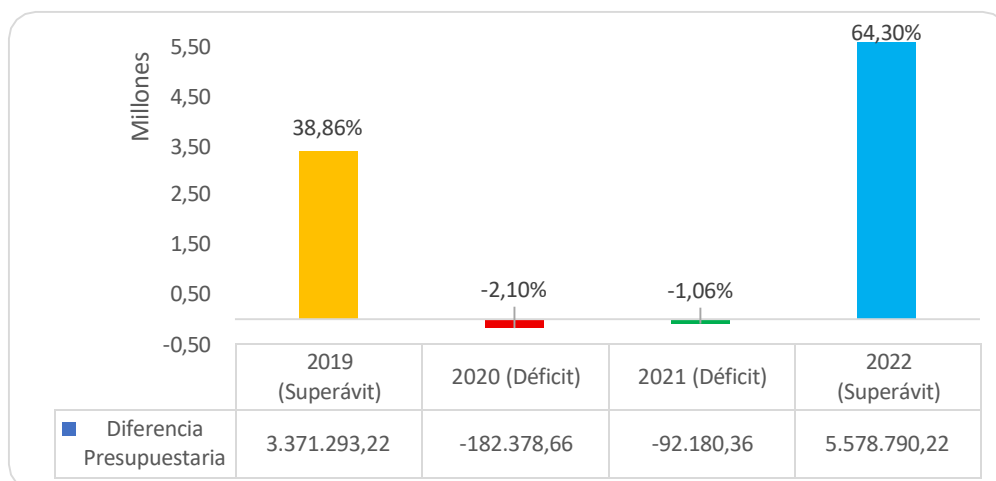
Año	Ingresos Devengados	Egresos Devengados	Resultado	
2019	38.083.759,19	34.712.465,97	+3.371.293,22	Superávit
2020	34.381.119,80	34.563.498,46	-182.378,66	Déficit
2021	33.847.542,04	33.939.722,40	-92.180,36	Déficit
2022	38.950.180,29	33.371.390,07	+5.578.790,22	Superávit

Nota: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Como se puede observar, la Universidad Técnica del Norte mantuvo una posición financiera favorable tanto para el periodo inicial como para el final, y para los años 2020 y 2021 aunque el déficit es leve, se evidencia claramente la transición de superávit a déficit debido al impacto por la pandemia COVID-19, en donde para el año siguiente el ajuste postpandemia refleja mayor control de egresos y optimización de ingresos, mientras que para el 2022 ya se refleja una gestión más conservadora y una recuperación financiera significativa.

Figura 7

Gráfico comparativo de déficit/superávit presupuestario 2019 – 2022



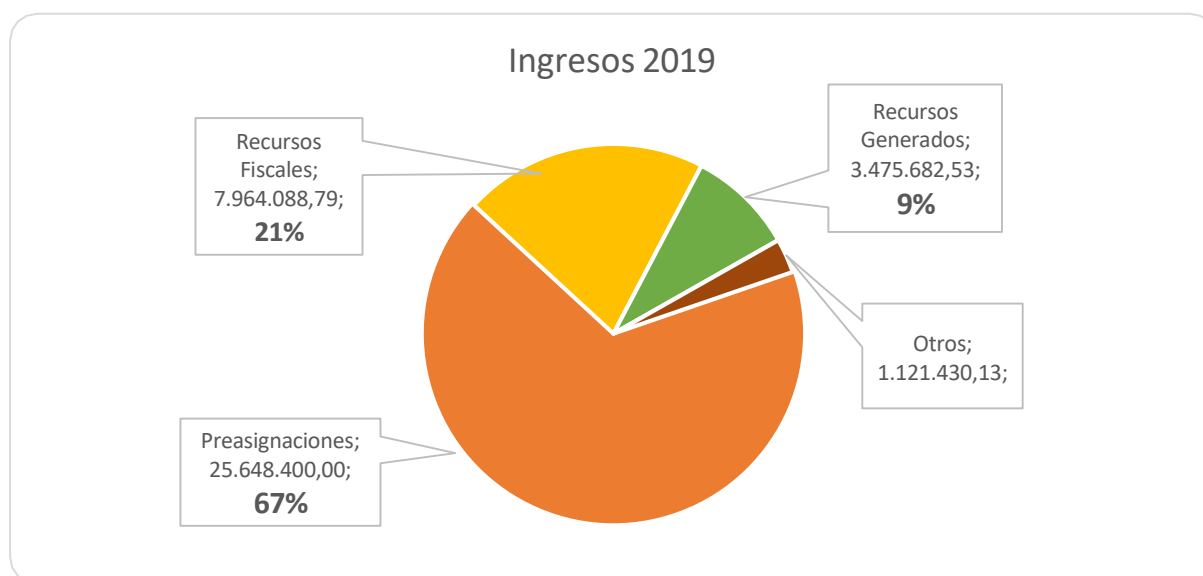
Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

3.5.1. Composición de los Ingresos

Los ingresos de 2019 a 2022 se componen por las cuentas de Recursos Fiscales, Recursos Generados por la institución, recursos provenientes de preasignaciones y otras como las colocaciones externas, préstamos externos, asistencia técnica y donaciones y anticipos de ejercicios anteriores, con estas cuentas se puede analizar cuáles son las tendencias o como se han mantenido o evolucionado a lo largo de estos periodos.

Figura 8

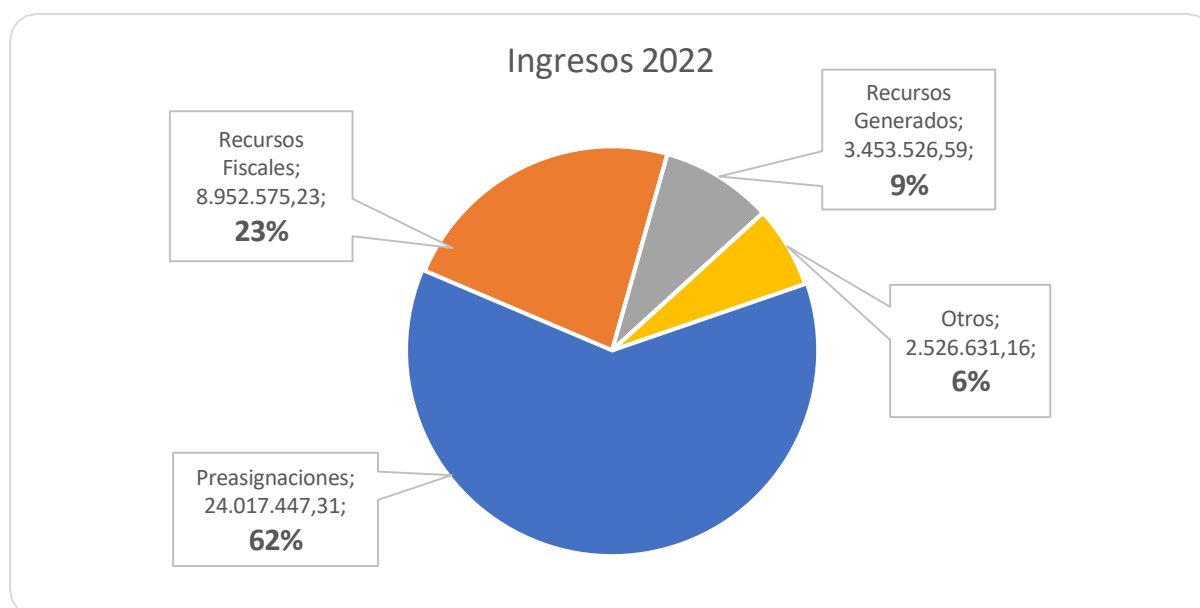
Estructura de Ingresos 2019



Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Figura 9

Estructura de Ingresos 2022



Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

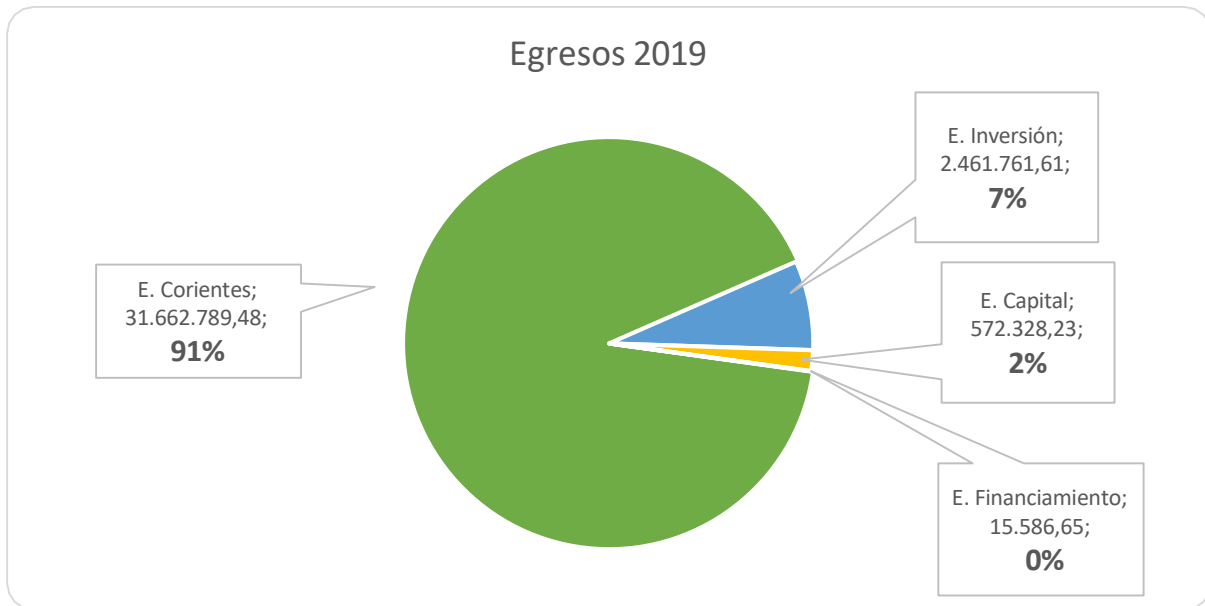
En la comparación de ingresos de 2019 – 2022 se puede observar una tendencia clave relacionada a la disminución relativa de preasignaciones, compensada con mayor participación de recursos fiscales, a la vez que los recursos generados se mantienen con un porcentaje menor al 10% evidenciando así la poca diversificación de ingresos.

3.5.2. Composición de los Egresos

Los egresos de 2019 a 2022 se componen por las cuentas de Egresos Corrientes, Egresos de Inversión, Egresos de Capital y Egresos de financiamiento: dentro de estas categorías se encuentran en este caso las más importantes como egresos de personal, egresos de capital, bienes y servicios de consumo, entre otras que de igual manera se puede analizar su evolucionado a lo largo de estos periodos.

Figura 10

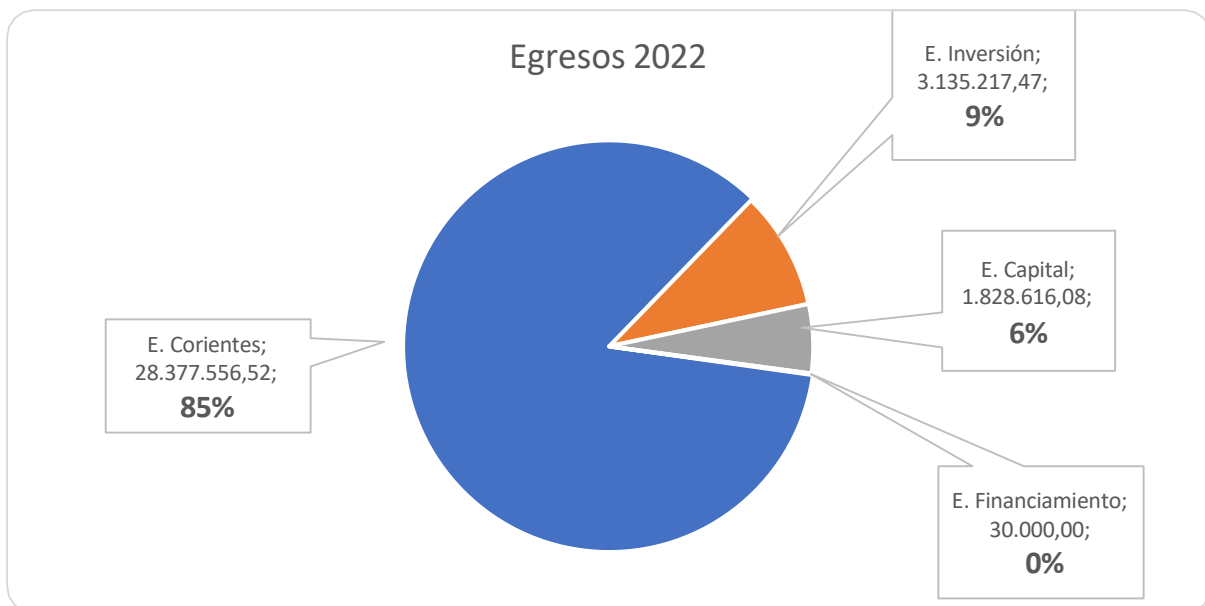
Estructura de Egresos 2019



Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Figura 11

Estructura de Egresos 2022



Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

En la comparación de egresos en cambio se observa que los egresos corrientes poseen la mayor parte pero que para el 2022 existe una ligera reducción, esto específicamente en la cuenta de gastos de personal, por otra parte, se puede notar que existió un aumento en la inversión específicamente en obras públicas.

Del análisis comparativo de los egresos correspondientes a los años 2019 y 2022, se observa que persisten patrones estructurales en la distribución del gasto, destacándose la fuerte dependencia de las preasignaciones, que continúan siendo el pilar financiero de la institución. El componente de egresos corrientes, especialmente el gasto en personal sigue representando alrededor de tres cuartas partes del presupuesto del periodo, lo que limita la capacidad de reasignar recursos hacia áreas de inversión.

No obstante, en el año 2022 se evidencia un incremento en la inversión y en el gasto de capital en comparación al año 2019, lo que refleja un esfuerzo de gestión orientado a fortalecer la infraestructura y capacidad operativa. Este comportamiento demuestra que, a pesar de las dificultades, limitaciones y restricciones presupuestarias, la institución mantiene un nivel de resiliencia que le permite adaptarse a contextos cambiantes.

Sin embargo, es necesario continuar monitoreando la sostenibilidad de ciertos valores de gasto y trabajar en estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento. Esto permitiría reducir la vulnerabilidad frente a variaciones en las asignaciones y garantizar una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En relación con el primer objetivo, se concluye que la Universidad Técnica del Norte cumplió de manera adecuada con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes durante los periodos 2019-2022. La aplicación de las normas internas y externas emitidas por los organismos de control fue consistente, garantizando que la ejecución presupuestaria se alineara con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia. Este cumplimiento refleja una gestión responsable de los recursos públicos y una cultura organizacional alineada con el respeto a los procedimientos establecidos.

En cuanto al estado situacional del cumplimiento de objetivos, se evidenció un desempeño favorable en la mayoría de los años analizados. Sin embargo, en 2020 la ejecución presupuestaria alcanzó el 73,8%, ubicándose en la categoría de cumplimiento de nivel medio según la semaforización establecida. Este resultado estuvo directamente influenciado por la emergencia sanitaria, que provocó un cambio abrupto en la modalidad educativa de presencial a virtual, alterando las actividades planificadas y generando una reestructuración de prioridades institucionales. A pesar de ello, la universidad demostró resiliencia y capacidad de adaptación, asegurando la continuidad de funciones esenciales y garantizando el desarrollo de las actividades académicas en un contexto adverso.

En el ámbito financiero, la institución aplicó estrategias de ajuste que permitieron mantener la estabilidad presupuestaria. Entre ellas se destacan: la reducción del gasto en personal, que representó el valor de mayor peso dentro de los egresos corrientes, el incremento relativo en egresos de capital orientados a infraestructura y equipamiento, y el fortalecimiento de la captación de recursos fiscales, lo que redujo la dependencia de las preasignaciones. Estas medidas permitieron optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia en su distribución.

Si bien es cierto que se alcanzaron resultados positivos, como el incremento de la participación de recursos propios y una mayor capacidad de respuesta frente a cambios externos, persisten desafíos para lograr una ejecución adecuada y óptima tanto en ingresos como en egresos presupuestarios.

Consolidar la sostenibilidad financiera requerirá continuar con políticas de diversificación de fuentes de ingresos, optimización del gasto y fortalecimiento de la planificación estratégica para enfrentar escenarios imprevistos sin afectar la consecución de los objetivos institucionales.

Recomendaciones

Aunque se evidencia el cumplimiento normativo, se recomienda fortalecer los mecanismos de control interno y actualización continua del personal responsable del manejo presupuestario, esto con el fin de garantizar que dicho cumplimiento se mantenga frente a posibles reformas legales o cambios en la normativa, además sería conveniente implementar nuevas herramientas de monitoreo y evaluación periódica que permita alertar de manera oportuna cualquier desviación o riesgo de incumplimiento.

En base al segundo objetivo se recomienda que la Universidad elabore un Plan de Contingencia Estratégico Institucional, que contemple escenarios de crisis externas, en este caso como pandemias, desastres naturales o conflictos sociales, este plan debe incluir protocolos específicos para la reorganización presupuestaria, la virtualización inmediata de procesos clave, la reprogramación de actividades académicas y administrativas, así como mecanismos de evaluación continua, el contar con una herramienta como la menciono permitirá a la institución responder de manera rápida y ágil ante futuras eventualidades, minimizando el impacto en la planificación estratégica con el fin de asegurar el cumplimiento de la institución.

Para la correcta gestión y ejecución presupuestaria de la institución, se recomienda, para la optimización del gastos corriente, realizar negociaciones con proveedores para reducir costos, y a su vez priorizar proyectos de infraestructura con fondos específicos como los préstamos externos; tomar como estrategia el uso del superávit para un equipamiento tecnológico u otra inversión acorde a las necesidades de la Universidad, en lo concerniente a la gestión de ingresos se recomienda diversificar los mismos ya sea mediante programas relacionados a la naturaleza de la institución o realizar convenios con otras empresas.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(2), 192.
- Acosta, L. P. (2018). La Auditoría Presupuestaria Gubernamental instrumento para identificar las desviaciones en los gastos públicos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8643/Pazos_al.pdf?se qu
- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Ediciones UTMACH.
- Alban, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173. Obtenido de doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Aldao, M. (2015). *Administración Financiera Gubernamental Un enfoque comparativo entre la Nación y la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Libro Digital.
- Bonari, D., & Gasparin, J. (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. *Programa de Gestión Pública Área de Estado y Gobierno*.
- Caballeros, H. (2022). Investigación cualitativa, pueblos indígenas y procesos políticos. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 371-394. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182022000200371&lang=es
- Caceres, A. P., Santos, P. R., Wright, G., & Belderrain, M. C. (2020). Planificación estratégica situacional blanda (SSSP): método y estudio de caso de su aplicación en el

- municipio brasileño. *Revista de la Sociedad de Investigación Operativa*, 73,363-380.
Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2019.1568840>
- Caicedo, E., & Zalazar, M. (2018). Entrevistas cognitivas: revisión, directrices de uso y aplicación en investigaciones psicológicas. *Scielo*,
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000300010&lng=pt&nrm=iso&tlng=es.
- Calán Peñafiel, T. E., & Moreira García, G. A. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Uisrael*, 14.
- Calán Peñafiel, T., & Moreira García, G. (08 de abril de 2018). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862018000100009&script=sci_arttext
- Calán, T., & Moreira, G. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1),9-22. Recuperado el 18 de abril de 2024, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862018000100009&lang=es
- Canelones, O. J., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium*, 48-73.
- Cárdenas, R. A. (2008). Presupuestos Teoría y Práctica. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Carmona Alvarado, F. A., & Reyes Ruiz, L. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Universidad Simón Bolívar*,
<https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>.

- Carmona, O. D. (2018). Análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2017. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO*.
- Cazau, P. (Marzo de 2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES* . Obtenido de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2015/10/cazau_pablo_-
- Contraloría General del Estado. (2017). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Correa, A. M. (2020). *La buena administración como principio jurídico-administrativa*. Madrid, España: Dykinson.
- Cziffra, J., Fortin, S., & Singer, Z. (2022). Diferencias en el conservadurismo contable del gobierno entre jurisdicciones, sus determinantes y consecuencias:. *Springer Link*, 1035-1073. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-021-09663-z>
- Equipo editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Investigación no experimental*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Feijoó, K. D. (2021). La Recaudación del Impuesto a la Renta en Relación al Presupuesto. *Ponteficia Universidad Católica del Ecuador*.
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. *Diposit*, 11.
- Galindo Alvarado, J., & Guerrero Reyes, J. (2015). *Contabilidad Gubernamental*. México : Patria.
- Gomez, L. (26 de Mayo de 2020). *Observatorio del Gasto Público*. Obtenido de El presupuesto de las Universidades: <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien->

- Masaquiza, T., Palacios, A., & Moreno, K. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *SCIELO*, 5.
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. Santiago: CEPAL.
- Medina Castillo,, W., & Morocho Román, Z. (2015). *Contabilidad gubernamental I*. Machala : UTMACH.
- Mendoza, W., Loor, V., Salazar, G., & Nieto, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dialnet*, 314.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Código Organico de Planificación y Finanzas Públicas:
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto.
<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe Semestral de Ejecución - Presupuesto General del Estado*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/Informe-ejecucion-presupuestaria-I-semester-2019-vf.pdf#:~:text=%E2%80%9CEl%20Presupuesto%20General%20del%20Estado,p%C3%BAblicas%20y%20los%20gobiernos%20aut%C3%B3nomos>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Informe Anual de Ejecución. *Ministerio de Economía y Finanzas*, 83.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe Técnico - Presupuesto General del Estado Prorrogado*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/09/INFORME-TECNICO-PRESUPUESTO-PRORROGADO_VFINAL.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Proforma presupuestaria. *Ministerio de Economía y Finanzas*, 6.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador:
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador:
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Ministerio de Gobierno. (20 de 12 de 2022). *Ministerio de Gobierno*. Obtenido de Anexo. Tabla N° 01 Ejecución presupuestaria de la universidades y escuelas politécnicas públicas por universidad: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/218.Informe-de-ejecucion-presupuestaria.pdf>
- Muñoz, R., Palma, A., & Zambrano, C. (2017). Plan operativo anual en los procesos de contratación pública. *Dialnet*, 102-120. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889755>
- Muñoz-Chávez, R., Palma-Avellán, A., & Zambrano-Macías, C. (2017). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PlanOperativoAnualEnLosProcesosDeContratacionPubli-5889755.pdf

Navarro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión organizacional en la ejecución presupuestal Municipal 2020. *Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar* , 1-5.

Organización de Estados Americanos. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Organización de Estados Americanos:
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Organización de Estados Americanos. (13 de Julio de 2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Palomino, I. (2019). El plan anual de contrataciones y la eficiencia en las adquisiciones y contrataciones, de la unidad de gestión educativa local n° 02 la esperanza 2015 – 2018. *Universidad César Vallejo*. Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31281/palomino_zi.pdf?seq

Pauta, J., & Casco, P. (10 de diciembre de 2023). Los sistemas aumentativos y alternativos de comunicación para estimular la interacción en los niños autistas dentro del aula de clases. *Scielo*. Obtenido de
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862023000300171&lang=es

Pérez, A. (30 de Abril de 2018). *El método cuantitativo*. Obtenido de
<https://cursos.com/blog/metodo-cuantitativo/>

Quintero, R. S. (2020). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *ECIMED*. Obtenido de
<https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/html/index.html>

- Recalde, T. J. (2020). Bases para un monitoreo y evaluación en Paraguay a partir de un presupuesto por resultados. *Cuadernos del Claeh*, 10. Obtenido de <https://ojs.claeh.edu.uy/publicaciones/index.php/cclaeh/article/view/467>
- Rodríguez Pérez, H., Fernández Andrés, C., & de Dios Martínez, C. (15). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de la Dirección*, 22.
- Romenska, K., Orlov, V., Pavlova, N., Kryvenkova, R., & Shalyhina, I. (2022). Análisis de flujos financieros en el proceso presupuestario de Ucrania en condiciones de desequilibrios estructurales del sistema financiero. *Universidad de Aduanas y Finanzas*, 37-53. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.11\(1\).2022.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.11(1).2022.04)
- Romero, E. (2022). *Presupuesto público y contabilidad gubernamental*. Bogotá: Ecoe.
- Romero, E. R. (2013). *Presupuesto público y contabilidad gubernamental*. Bogotá: Ecoe.
- Romero, E. R. (2013). *Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental* (Vol. 5 ed.). Bogotá: Ecoe. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/69270?page=47>.
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de la información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 107-121. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci_arttext
- Santander. (12 de diciembre de 2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Obtenido de Santander Universidades : <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Santiago, N. (2018). FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS. Ambato: Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2012). *Guía de Planificación Institucional*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación: <https://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-
INSTITUCIONAL.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTTUCIONAL.pdf>

Shakharova, A., Beisenova, L., Temirkhanov, Z., & Aliyeva, A. (26 de Agosto de 2022). AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTATAL DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. *Polaca de Estudios de Gestión*, 25, 282-294. Obtenido de <https://pjms.zim.pcz.pl/article/158999/en>

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: PEARSON .

Universidad Técnica del Norte. (2020). ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE. 46.

Universidad Técnica del Norte. (2023). *Reseña Histórica*. Obtenido de Universidad Técnica del Norte: <https://www.utn.edu.ec/historia/>

Urzola, A. P. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 36-42. Obtenido de <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>

Anexos

Tabla 24

Planificación de Actividades

Semana/Mes/Año	2024																2025																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del tema de investigación	■	■	■																																	
Elaboración de los objetivos			■	■	■	■	■																													
Aprobación del tema							■	■	■	■																										
Elaboración del anteproyecto								■	■	■	■																									
Elaboración de los instrumentos para la recopilar la información								■	■	■	■																									
Revisión documental para el anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■																				
Aprobación del anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■																				
Elaboración del marco teórico											■	■	■	■	■	■																				
Aplicación de entrevistas y encuestas													■	■	■	■	■	■	■	■																
Procesamiento de información																	■	■	■	■	■	■	■	■												
Análisis de resultados																					■	■	■	■	■	■	■	■								
Elaboración de propuesta																									■	■	■	■	■	■	■	■				
Elaboración de preliminares																									■	■	■	■	■	■	■	■				
Conclusiones																													■	■	■	■	■	■	■	■
Recomendaciones																																				

Semana/Mes/Año	2024																2025																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del tema de investigación	■	■	■																																	
Elaboración de los objetivos			■	■	■	■	■																													
Aprobación del tema							■	■	■	■																										
Elaboración del anteproyecto								■	■	■	■																									
Elaboración de los instrumentos para la recopilación de la información								■	■	■	■																									
Revisión documental para el anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■																				
Aprobación del anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■																				
Elaboración del marco teórico											■	■	■	■	■	■																				
Aplicación de entrevistas y encuestas													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
Procesamiento de información																	■	■	■	■	■	■	■	■												
Análisis de resultados																					■	■	■	■	■	■	■	■								
Elaboración de propuesta																									■	■	■	■	■	■	■	■				

Nota: Elaboración propia.

Tabla 25*Recursos y Presupuesto*

RECURSOS Y PRESUPUESTO		
TIPO DE RECURSO	RECURSOS	PRESUPUESTO
Tecnológicos	Mantenimiento de Laptop	80,00
Materiales	Tinta	15,00
	Hojas	3,00
	Transporte	100,00
	Anillados	3,50
TOTAL=		201,50

Nota: Elaboración Propia.

GUÍA DE ENTREVISTA	
Institución:	Universidad Técnica del Norte
Lugar:	Ibarra
Fecha y hora:	22 de noviembre del 2024
Nombre del entrevistado/a:	Grace Páez
Nombre del entrevistado/a:	Msc. Marcelo Placencia
Cargo:	Director Financiero
CONTENIDO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuál es el proceso principal que sigue en la institución para la ejecución presupuestaria? ¿Qué aspectos normativos o legales regulan la ejecución del presupuesto en la institución?</i> 2. <i>¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó la entidad en términos de cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria en los años 2019 al 2022?</i> 3. <i>¿Qué acciones se toman cuando los ingresos recaudados son suficientes para cubrir los gastos de la entidad? ¿Qué impacto tiene la gestión de las empresas publicas universitarias y la facultad de posgrados?</i> 4. <i>¿Cómo se monitorea y evalúa la ejecución presupuestaria en la entidad? ¿Se realizan informes periódicos al respecto? ¿A qué entes reguladores debe presentar la información?</i> 5. <i>¿Cuáles han sido los efectos identificadas detrás de los niveles de ejecución presupuestaria, ya sea en su totalidad o en áreas específicas?</i> 6. <i>¿Cuál es el papel del área financiera en la prevención y corrección de deficiencias presupuestarias dentro de la entidad? ¿Se lleva a cabo la coordinación entre los diferentes departamentos para garantizar una ejecución presupuestaria más eficiente?</i> 7. <i>¿Qué factores suelen desencadenar la necesidad de realizar reformas al presupuesto?</i> 8. <i>¿Cómo se gestionan las modificaciones presupuestarias y cómo se aseguran de cumplir con los requisitos legales al realizar ajustes en el presupuesto institucional?</i> 	

¿Cuál es el procedimiento o protocolo establecido para realizar reformas o modificaciones al presupuesto?

9. Desde su experiencia manejando la dirección financiera de la institución, ¿cuáles han sido las estrategias que se han utilizado para mejorar la ejecución del presupuesto en los periodos (2019-2022)? Principales estrategias pandemia 2020

10. ¿Desde su perspectiva considera usted que la institución ha administrado de manera adecuada el presupuesto que se le asigna cada año? Han tenido observaciones o han presentado recomendaciones las entidades reguladoras respecto a la ejecución presupuestaria.

Nota: Elaboración Propia.

Páez Grace Trabajo de Integración Curricular Final (1)

9%
Textos
sospechosos



- 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
- 2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
- 7% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Páez Grace_Trabajo de Integración Curricular Final (1).docx
ID del documento: 63245bc8b7f159478dd553fd571d739f70a18c7
Tamaño del documento original: 764,09 kB

Depositante: Sandra Guevara
Fecha de depósito: 3/10/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 3/10/2025

Número de palabras: 22.679
Número de caracteres: 160.457

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.utn.edu.ec Análisis de la ejecución presupuestaria, año 2022 del Ga... http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15819	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (161 palabras)
2	repositorio.utn.edu.ec https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1594/1/05_FECYT_1163_DERECHOS_DE_AU... 10 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (179 palabras)
3	repositorio.utn.edu.ec Estudio del desarrollo dela lógica matemática en los niñ... http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3403 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (160 palabras)
4	repositorio.utn.edu.ec Análisis de riesgos financieros en la sección de Tesorerí... https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16078	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (141 palabras)
5	repositorio.utn.edu.ec Modelo de gestión financiera con enfoque basado en pr... http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11784/6/PG_943_TRABAJO_GRADO.pdf.txt 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (113 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dspace.utb.edu.ec http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7767/CHAVEZ_MANCHENO.pdf?sequence=1	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
2	www.unemi.edu.ec https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/RESOLUCION-OCAS-SO-1-2021-No1...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
3	Documento de otro usuario #04899f Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
4	scielo.senescyt.gob.ec Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Adm... http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862018000100009#...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
5	scielo.senescyt.gob.ec http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n3/2631-2786-rcuisrael-7-03-00051.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8643/Pazos_al.pdf?sequ
- https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182022000200371&lang=es
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2019.1568840>
- https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000300010&lng=pt&nrm=iso&tlng=es
- http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862018000100009&script=sci_arttext

Puntos de interés

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ESTUDIO DE CASO

TEMA:
"ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PERIODOS 2019 AL 2022 EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE"

 1

zona ignorada

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría
Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo

socio económico

Autora: Grace Adamari Páez Aguas
Directora: MSc. Sandra Mercedes Guevara López

Ibarra, 2025

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

DATOS DE CONTACTO

CEDULA DE IDENTIDAD: 100479103-2
NOMBRES Y APELLIDOS: PAEZ AGUAS GRACE ADAMARI
DIRECCIÓN: RESTAURACIÓN Y MARCHENA
EMAIL: greispaezaguas@gmail.com
TELÉFONO FIJO 2110-919 TELF. MOVIL 999766648

DATOS DE LA OBRA

TÍTULO: "Análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte"
AUTOR (ES): PAEZ AGUAS GRACE ADAMARI
FECHA:
CARRERA/PROGRAMA: GRADO POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA
DIRECTOR: MSc. SANDRA MERCEDES GUEVARA LÓPEZ

 2

zona ignorada

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Grace Adamari Páez Aguas, con cédula de identidad Nro. 100479103-2, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo

 3

zona ignorada

144.

Ibarra, a los días del mes de
de 2025

EL AUTOR:

Firma.....

Nombre:
.....

CONSTANCIAS

 4

zona ignorada

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

Ibarra, a los

..... días, del mes de



de 2025

EL AUTOR:

Firma.....

Nombre:

.....

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, ... de de 2025..... Sandra Mercedes Guevara López
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



(f)

MSc.

Sandra Mercedes Guevara López

C.C.:

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular "....."



....." elaborado por

, previo a la obtención del título del....., aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):.....

MSc. Sandra Mercedes Guevara López

C.C.:.....

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

La administración pública tiene como objetivo proporcionar recursos y gestionar de manera eficiente y eficaz, los mismos que al ser limitados y llegan a ser un reto a la hora de gestionar con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, por lo cual, con la presente investigación se busca determinar el manejo financiero de la Universidad Técnica del Norte, mediante el análisis de la ejecución presupuestaria en los periodos 2019 al 2022. Bajo este contexto y con la finalidad de obtener una visión más clara, se desarrolló una base metodológica sustentada en una investigación de carácter descriptiva con un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. De la misma manera, para obtener los resultados de la investigación se realizó una entrevista a Marcelo Placencia Director Financiero de la institución, se aplicó un cuestionario de control de normativa para verificar si cuentan con la respectiva planificación según la norma vigente interna y externa para seguir el protocolo correcto en la institución al momento de realizar la ejecución presupuestaria, para el segundo objetivo se analizaron cédulas presupuestarias de los años 2019 al 2022 de ingresos y egresos, donde se obtuvieron respuestas a través del análisis vertical y horizontal, así como la verificación del porcentaje de ejecución. Durante los periodos analizados se evidenció una eficiente ejecución de recursos, alcanzando en promedio cerca del 90% de ejecución, lo que refleja una adecuada administración de los recursos públicos. Año por año la universidad cumple con sus objetivos estratégicos, garantizando el bienestar de quienes la conforman, la adecuada asignación de recursos ha ayudado a que la universidad crezca cada día para que esta sea más solvente y tenga más campos donde puedan ayudar tanto a los estudiantes como a los docentes, se sugiere dar continuidad a las políticas y procedimientos de gestión presupuestaria que han evidenciado resultados positivos, con el fin de consolidar la eficiencia en la administración de los recursos y fortalecer la sostenibilidad financiera institucional.



Palabras Claves: Presupuesto, ejecución presupuestaria, análisis

s financiero, recursos.

ABSTRACT

Public administration aims to provide resources and manage efficiently and effectively, public resources are limited, and this becomes a challenge when managing in order to meet the needs of citizens, therefore, with the present research seeks to determine the public management of the Universidad Técnica del Norte, by analyzing the budget execution in the periods 2019 to 2022. Therefore, a methodological basis was developed based on descriptive research oriented to a mixed approach, combining qualitative and quantitative technique, in order to have a clearer vision.

To obtain the results for the research, an interview was conducted where a control questionnaire was applied to verify the regulatory compliance of the institution at the time of budget execution, for the second objective, budget documents for the years 2019 to 2022 of income and expenditure were analyzed, where answers were obtained through vertical and horizontal analysis and verifying the percentage of execution, in the years there has been an efficient execution at the time of allocating resources, where in the years there is almost 90% of execution, which means that the university is handled properly when managing public resources.

Year by year the university meets the institutional strategic objectives, ensuring the welfare of those who make up the same, the proper allocation of resources has helped the university to grow every day so that it is more solvent and has more fields where they can help both students and teachers, it is suggested to be handled in the same way as they have been doing in recent years so that the university continues to grow as today.



Key words: Budget, budget execution, financial analysis, resources.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN15

Problema de investigación Factores clave (caso de éxito)16Justificación18

Objetivos20

Objetivo General20

Objetivos Específicos20

Capítulo 1: Marco Teórico21

Marco Referencial21

Base Teórica21

Administración Pública21

Planificación institucional22

Plan Operativo Anual23

Plan Anual de Contratación23

Presupuesto24

Estructura del Presupuesto24

Contabilidad Gubernamental25

Ciclo Presupuestario26

Cédulas Presupuestarias29

Reformas Presupuestarias29

Eficiencia30

Eficacia30

Base Metodológica31

Investigación Descriptiva31

Investigación Cuantitativa31

Investigación Cualitativa32

Método Deductivo32

Método inductivo32

Revisión Documental33

Entrevista33

Base Legal34

Capítulo 2: Materiales y Métodos35

2.1Tipo de Investigación35

Investigación Descriptiva35

Enfoque de investigación35

Cualitativa35

Cuantitativa36

2.2.Métodos, Técnicas e Instrumentos36

2.2.1.Métodos de investigación36

2.2.2.Técnicas e instrumentos de investigación37

2.3.Ubicación del Lugar38

2.4. Materiales, equipos y software39

2.5. Matriz de operación de variables40

2.6.Procedimiento y análisis de datos41

Capítulo 3: Resultados y Discusión43

3.5.Filosofía empresarial43

3.2.Cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria45

3.3.Objetivos de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional55

3.4Semaforización de la Ejecución Presupuestaria84

3.5Balance Presupuestario87

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones92

Conclusiones92

Recomendaciones93

Referencias Bibliográficas94

Anexos103

Índice de Tablas

Tabla 1 Marco Legal Universidad Técnica del Norte35

Tabla 2 Materiales, equipos y software39

Tabla 3 Matriz y Operalización de Variables40

Tabla 4 Participantes de la Investigación

de Ingresos por fuente de Financiamiento 201959

Tabla 8 Análisis Vertical de Ingresos 201959

Tabla 9 Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 202061

Tabla 10 Análisis Vertical de Ingresos 202061

Tabla 11 Estructura de Ingresos por fuente de Financiamiento 202163

Tabla 12 Análisis Vertical de Ingresos 202163

Tabla 13 Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento

202265

Tabla 14 Análisis Vertical de Ingresos 202265

Tabla 15 Cédula de egresos expresada en dólares 201970

Tabla 16 Análisis vertical de ejecución de egresos 201970

Tabla 17 Cédula de egresos expresada en dólares 202072

Tabla 18 Análisis vertical de ejecución de egresos 202072

Tabla 19 Cédula de egresos expresada en dólares 202174

Tabla 20 Análisis vertical de ejecución de egresos 202174

Tabla 21 Cédula de egresos expresada en dólares 202276

Tabla 22 Análisis vertical de ejecución de egresos 202276

Tabla 23 Resultado presupuestario de 2019 a 202284

Tabla 23 Planificación de Actividades99

Tabla 24 Recursos y Presupuesto101

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo Presupuestario Público27

Figura 2 Ubicación del Lugar38

Figura 3 Línea de Tiempo Planificación Estratégica UTN57

Figura 4 Análisis Horizontal de Ingresos 2019-202267

Figura 4 Análisis Horizontal de Egresos 2019-202278

Figura 5 Rango de Valoración81

Figura 6 Gráfico comparativo de déficit/superávit presupuestario 2019 - 202285

Figura 7 Estructura de Ingresos 201985

Figura 8 Estructura de Ingresos 202286

Figura 9 Estructura de Egresos 201987

Figura 10 Estructura de Egresos 202287

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene el análisis de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022, la cual tiene como objetivo realizar un caso de interés de la ejecución presupuestaria a través de la aplicación de una evaluación financiera. Según Romero (2013) el presupuesto público es un instrumento de planificación financiera, económica y social que permite al estado estructurar y proyectar los ingresos y gastos en un período fiscal".

En el primer capítulo, se aborda el Marco Referencial y Teórico, el mismo que es de fundamental importancia dentro del contexto del caso de investigación, a través de una revisión científica, autores, libros y exploración de normativa vigente en el Ecuador haciendo énfasis en el sector público, con el fin de obtener un respaldo y así contribuir a la investigación del caso de estudio de la institución. El segundo capítulo se compone de Materiales y Métodos empleados en la investigación, en este apartado se describieron el tipo y enfoque de investigación, los métodos, técnica e instrumentos utilizados, la ubicación del lugar de estudio, los materiales, equipos y software aplicados, así como también la matriz de operación de variables y el procedimiento seguido para el análisis de datos.

Finalmente, el Tercer Capítulo de Resultados y Discusión presentó la información obtenida de Universidad evaluada y su análisis correspondiente. En esta sección se aplicaron análisis financieros horizontal y vertical a las cédulas presupuestarias de ingresos y egresos del periodo 2019 a 2022, así como la semaforización de su ejecución presupuestaria. Además se confrontaron los objetivos del Plan Estratégico, los aportes de diversos autores, lo que permitió interpretar el desempeño presupuestario de la Institución, en el que se evidencia una ejecución eficiente, aunque con desafíos significativos y recuperación durante los siguientes periodos.

Es importante realizar este estudio ya que al ser una entidad pública maneja recursos provenientes de los impuestos de los ciudadanos, lo que le obliga a garantizar transparencia, al igual que en cada año la universidad se ha mantenido firme y ha realizado una eficiente ejecución, la buena administración de los recursos asignados, ha logrado que la calidad a nivel institucional sea excelente para el bienestar de los estudiantes, docentes y personal administrativo que conforman la prestigiosa institución.

Problema de investigación Factores clave (caso de éxito)

La ejecución presupuestaria constituye un pilar fundamental en cuanto a gestión financiera en las instituciones públicas, el cual permite valorar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales en función al uso y transparencia de los recursos asignados. Para los últimos años (2019 a 2022) se han visto grandes cambios y factores externos que han afectado a los recursos públicos y a cumplir con lo planificado en la Universidad Técnica del Norte, para mejor enfoque se toma en cuenta el ejercicio fiscal 2020, debido a que al presentarse la emergencia sanitaria ocasionada por la presencia del COVID-19, el presupuesto se vio afectado, a partir del 16 de marzo del año 2020 se decreta estado de excepción y toque de queda lo que en este marco los servicios públicos y privados quedan suspendidos, esto como consecuencia lleva a tomar nuevas medidas y a realizar cambios no solo en la asignación del presupuesto institucional sino a una nueva modalidad para la comunidad.

Según los autores Marcel, Guzman y Saginés (2014) mencionan que el presupuesto cumple una función de guía para la gestión pública ya que no solo establece un orden y regula el gasto público, sino que también es el resultado de decisiones políticas y técnicas que orientan el camino de las actividades futuras. Dando a conocer como instrumento para la determinación y gestión de ingresos y egresos de las entidades que constituyen el Estado es el Presupuesto General de Estado (PGE), esto incluye a universidades y escuelas politécnicas la cual está directamente vinculada con la política fiscal, la ejecución del presupuesto es fundamentada en las políticas establecidas por el Gobierno Nacional.

El presupuesto asignado a la Universidad Técnica del Norte según datos emitidos por el Ministerio de Finanzas para el periodo 2021 el presupuesto inicial ascendió a \$40.528.642,36 de dólares, sin embargo, la institución recibió \$33.847.542,04 dólares debido a una reducción que el Gobierno Nacional realizó del presupuesto por el valor de 120 millones de dólares a todas las universidades del país debido al tema de pandemia.

Como se menciona anteriormente se evidenció una reducción presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte la cual fue de alrededor de 2 millones 800 mil dólares, en la asignación inicial, viéndose afectado principalmente el grupo de gastos conocido como grupo 51, uno de los más importantes, el que esta direccionado para cumplir con el pago de sueldos de maestros, investigadores, trabajadores y servidores.

Traduciendo en términos de gestión, debido a la reducción presupuestaria se limitó la apertura de nuevos programas, carreras. Si bien los estudiantes cuentan con la infraestructura adecuada para su preparación académica, el gasto mayor para la universidad es precisamente lo que se llama el gasto en talento humano, es decir esta está vinculada para la contratación de nuevos docentes académicos, personal técnico de apoyo en laboratorios especiales incluyendo también en estos gastos a los materiales de insumos. Este recorte presupuestario se mantuvo hasta el año 2021 por lo que se llevó a cabo tomar medidas que minimicen el riesgo de afectación en los beneficiarios directos e indirectos de la universidad. Cuando se hace referencia al presupuesto, esta cobra importancia, y este puede ser utilizado tanto como un instrumento el cual sirva para ordenar y llevar un control de gasto detalladamente, en el corto plazo, además abarca proyectos y programas de todo tipo de índole, el mismo emplea dimensiones financieras y reales, al igual que es un instrumento eficaz para el cumplimiento de todas las operaciones en las instituciones.

La ejecución presupuestaria, comprende a su vez una parte importante de actividades y diferentes etapas que aseguran que los recursos asignados del estado en el presupuesto sean utilizados de manera eficiente y efectiva con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en un periodo de tiempo determinado.

Para llevar a cabo una evaluación de ejecución presupuestaria es fundamental una planificación, la cual permite a las instituciones y en este caso a la Universidad Técnica del Norte, calcular de manera anticipada, detallada y precisa la asignación del presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas.

Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto que tuvo la reducción del presupuesto asignado a las universidades en 2021, justificada en parte por la pandemia de COVID-19 en 2020. A pesar de las dificultades derivadas de este contexto, la Universidad Técnica del Norte logró estabilizarse y cumplir con sus objetivos y metas, gracias a

la implementación de estrategias clave que permitieron mitigar los efectos negativos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Las entidades que constituyen el Presupuesto General del Estado en el Ecuador han optimizado los presupuestos institucionales, en donde se ajustan de manera moderada y eficiente.

Estas medidas se ajustan con las políticas del gobierno para gestionar las finanzas del país de manera responsable, especialmente en tiempos de crisis.

El presupuesto en las instituciones públicas cumple un rol fundamental, ya que sirve para enfrentar imprevistos y garantizar que los procesos institucionales sigan funcionando.



Un presupuesto ejecutado correctamente permite planificar y gestionar los recursos, asegurando así el desarrollo económico y social del estado. La falta de recursos económicos puede impedir la ejecución de la planificación y afectar el funcionamiento de la institución, lo que se hace énfasis en la importancia de una gestión presupuestaria adecuada.

La correcta ejecución presupuestaria se convierte en un factor clave para la institución, ya que permite satisfacer las necesidades tanto del estado como de la población, además de optimizar sus procesos.

En este contexto, la implementación de estrategias eficaces es crucial. En el caso de la Universidad Técnica del Norte, a pesar de los recortes presupuestarios en 2021, se adoptaron algunas medidas que permitieron a la institución superar las dificultades. Una de estas estrategias fue el aumento de los recursos de autogestión, que pasaron de 1 millón de dólares en 2018 a alcanzar picos de entre 5 y 7 millones de dólares en los años posteriores.



Este incremento estuvo relacionado con el incremento de la oferta académica de posgrados y el fortalecimiento de bienes y servicios de la institución, especialmente en la modalidad en línea.

La optimización de recursos se ha convertido en un factor esencial para dar soluciones frente a la reducción presupuestaria, permitiendo a la institución ser más eficiente con los recursos disponibles. Por medio de la implementación de incentivos por jubilación, no se han producido despidos, lo que ha mantenido la plantilla de personal y ha generado un impacto positivo en el presupuesto, estrategia que ha sido fundamental para mantener la estabilidad laboral y la calidad en la educación.

La búsqueda de generación de recursos y la priorización del gasto han sido esenciales para asegurar que la institución no se viera afectada, tanto de manera financiera como en la calidad educativa, y como resultado, la Universidad Técnica del Norte ha logrado mantener sus operaciones, mejorar la infraestructura y calidad de sus programas académicos, brindando así, un mejor servicio a la comunidad.

La ejecución presupuestaria es un tema de interés general, que se aplica a diversas organizaciones, tanto grandes como pequeñas, y de manera nacional e internacional. Este estudio sirve como base para realizar análisis presupuestarios en instituciones públicas y privadas, permitiendo comprender de mejor manera las restricciones y desafíos que pueden surgir con la gestión de recursos en diversas situaciones.

En resumen, una gestión del presupuesto adecuada ha sido fundamental para la estabilidad y crecimiento de la Universidad Técnica del Norte, permitiendo superar las dificultades económicas relacionadas a factores externos como la pandemia y asegurando su evolución en los periodos siguientes.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019-2022 de la Universidad Técnica del Norte.

Objetivos Específicos

Determinar el nivel de cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria.

Evaluar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de objetivos.

Documentar las estrategias realizadas en los años 2019-2022 por la Universidad Técnica del Norte para una eficiente ejecución presupuestaria.

Capítulo 1: Marco Teórico

Marco Referencial

Los autores Mazaquiza, Palacios y Moreno (2020) en el artículo sobre la "Gestión Administrativa y la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3" plantean como objetivo "determinar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria considerando la gestión administrativa, para garantizar una educación de calidad a la comunidad en especial a los niños, jóvenes y adultos, que son quienes reciben beneficios a través de la inversión pública", donde expresan la importancia de mejorar la gestión y el cumplimiento de objetivos al recibir la asignación presupuestaria cada año las instituciones del sector público. Al enfocarse en el seguimiento y la supervisión se integran procesos, recursos y áreas financieras. Esta gestión disminuye inconsistencias en la ejecución y mejora el cumplimiento de metas y objetivos.

Calán & Moreira (2018), en el artículo "Análisis



6 zona ignorada

de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados"

su propósito es

"mostrar las ventajas del uso de la presupuestación por resultados en el manejo de los recursos fiscales en el

Ecuador" donde exponen que se destaca la implementación de técnicas, instrumentos y metodologías que han demostrado ser de gran utilidad para países vecinos, como Chile y Perú, estas herramientas han contribuido significativamente a afrontar complejas situaciones fiscales, permitiendo una mejora en la gestión de los recursos públicos al garantizar su uso de manera eficaz y eficiente.

Base Teórica

Administración Pública

La administración pública compuesta por instituciones que integran el Estado y abarca un conjunto de actividades orientadas principalmente a la gestión eficiente de los recursos y a la prestación de servicios destinados al bienestar de la sociedad. Según los autores Mendoza et al., (2018) afirman que "La Administración Pública está encargada de canalizar adecuadamente las demandas sociales y satisfacer a través de la transformación de los recursos públicos las necesidades colectivas, de tal manera que ponga en contacto directo la ciudadanía con el gobierno". Por lo tanto, la administración es un conjunto de instituciones que tiene como objetivo fundamental garantizar el desarrollo y la mejora continua de las condiciones de vida de la población, actuando siempre en beneficio del interés público.

Planificación institucional

La planificación institucional es un proceso mediante el cual las entidades establecen estrategias y acciones específicas para alcanzar sus objetivos, cumpliendo con su misión y visión. En

este sentido, La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - (SENPLADES, 2012), define a la planificación institucional como el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales,



intersectoriales, sectoriales y territoriales,

y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. En este contexto mencionado anteriormente la planificación institucional es esencial para proporcionar dirección, estructura y eficiencia a una organización, por lo cual las autoridades encargadas deben realizar un trabajo minucioso y limpio para detectar las necesidades y poder satisfacerlas, es importante que se piense a futuro ya que debe acoplarse a los cambios, evaluar continuamente el progreso y colaborar de manera efectiva son elementos clave para el éxito a largo plazo. Este mecanismo permite definir de manera clara los pasos a seguir para guiar a la institución hacia el cumplimiento de sus metas, asegurando una gestión eficiente y orientada a resultados

Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) como un instrumento principal utilizado en la planificación con el fin de presentar de manera adecuada la información y al igual que utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz, con un periodo de tiempo de un año o menos. Así pues, Muñoz et al. (2017) mencionan que "es el único instrumento mediante el cual se puede materializar los objetivos, planes, proyectos junto con sus indicadores y metas (mensuales, anuales)". Desde esta perspectiva, dentro de la administración pública el POA es una herramienta importante y trascendental ya que es en donde se detalla minuciosamente el presupuesto asignado, por lo que las instituciones gubernamentales están en la obligación de elaborarlo cada año de manera adecuada con el objetivo de organizar las actividades planificadas centrándose en las metas y objetivos institucionales en el periodo de tiempo establecido.

Plan Anual de Contratación

El Plan Anual de Contratación (PAC) describe la gestión transparente y planificada, en esta se detalla las adquisiciones y contrataciones que son se llevarán a cabo en el transcurso del periodo fiscal. Sin embargo los autores Muñoz et al. (2017) definen al PAC como "una lista de bienes, servicios, obras y consultoría en la que la entidad ha planificado adquirir en cada año". Así mismo, Palomino (2019) señala que el Plan Anual de Contratación "debería ejecutarse en forma oportuna, sin embargo, en muchas entidades se elabora como un simple informe, sin criterio de planificación, lo que conlleva a la necesidad de realizar una serie de modificaciones". Desde cada una de la perspectiva de los autores mencionados anteriormente se concluye que el PAC es una herramienta fundamental ya que permite que las instituciones gubernamentales accedan a bienes a través de diferentes procesos de contratación y la búsqueda de ofertas de distintos proveedores en el campo, añadiendo a lo mencionado cabe recalcar que es vital el estar directamente relacionado con el Plan Operativo Anual y lograr así la eficiencia en la ejecución de la administración pública.

Presupuesto

El presupuesto direccionado como una pieza clave de la planificación ya que se presenta una estimación de ingresos y desembolsos el cual espera tener en un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, Recalde (2020), menciona que "los recursos no siempre son suficientes, lo que lleva a que muchas de las instituciones, con el objetivo de abarcar más con presupuestos limitados, terminan funcionando mal. Esto deriva en un uso ineficaz del dinero público". Por lo que se llega a la conclusión de que el presupuesto que se asigna a cada una de las instituciones públicas es limitado por lo que se enfrenta a un desafío al momento del cumplimiento de deberes, objetivos y metas propuestas.

Estructura del Presupuesto

La estructura del presupuesto actúa como un marco organizativo detallado que desglosa y clasifica las distintas partidas que lo componen, cuyo principal objetivo es optimizar la gestión de los recursos, permitiendo un seguimiento más preciso y eficiente del uso de los fondos disponibles en la organización.



Ingresos. Los ingresos se relacionan a los recursos económicos recibidos por las entidades mediante el Estado o por recursos generados de autogestión. En este sentido, los autores López & Calle (2018) señalan que los ingresos son los recursos económicos que financian el gasto público. Este gasto, a su vez, se destina principalmente a programas y proyectos orientados a la construcción y mejoramiento de obras públicas, las cuales tienen como objetivo beneficiar a la población.

En este caso la principal fuente de los ingresos recibidos por las Instituciones es la autogestión, ya que estos fondos son generados de manera independiente, estos recursos se obtienen gracias a diferentes actividades tales como las tasas de matrículas, proyectos de investigación cursos de extensión, posgrados, consultorías, arrendamiento de espacios comerciales, alquiler de instalaciones, uso de instalaciones deportivas, eventos culturales y artísticos, etc. De esta manera, permite generar ingresos adicionales para financiar proyectos y operaciones. Con lo mencionado anteriormente, se llega a la conclusión de que los ingresos son parte fundamental en el sector público. Por eso, es esencial que se implementen las acciones necesarias para asegurar una recaudación eficiente. Esto no solo ayudará a prevenir posibles déficits a futuro en la cobertura del gasto público, sino que también contribuirá tanto al bienestar social como a la estabilidad económica de instituciones públicas y de la población en general que dependen de ellas.

Gastos Públicos. Los gastos públicos hacen referencia a la salida de recursos que efectúa toda entidad pública para la ejecución de planificación de actividades en beneficio del pueblo y para el pueblo. Así pues resaltando a lo expuesto anteriormente, López & Calle (2018) menciona que "los gastos públicos sociales en general cumplen con el criterio beneficiando más a los sectores desprotegidos o de menores recursos". Una vez analizada la opinión del autor, el gasto público se refiere a los egresos que las instituciones públicas deben destinar para cumplir con las acciones planificadas, las cuales tienen un impacto directo en el desarrollo social y económico de la población.

Contabilidad Gubernamental

La contabilidad gubernamental se centra específicamente en las instituciones públicas del Estado, la misma tiene como objetivo la búsqueda de un registro cronológico, secuencial y transparente para presentar la información financiera. Recalde (2020), establece que es importante "la transparencia, la formulación e instrumentación de la política pública, el monitoreo y la evaluación son elementos claves". Por otra parte los autores señalan que "la contabilidad gubernamental debe de tener como base las Normas de Contabilidad del Sector Público (IPASAS), que se deben de aplicar en todas las entidades del sector público que emitan estados financieros" Por lo tanto, la contabilidad gubernamental surge como un componente crítico para un buen gobierno y debe guiarse por las normas de contabilidad para que los hechos económicos sean entregados de manera clara, precisa y oportuna y así poder construir la confianza pública en las instituciones.

Ciclo Presupuestario

El ciclo presupuestario se complementa de seis fases las cuales permiten que la gestión presupuestaria sea llevada a cabo de manera integral. Así mismo Romenska et al. (2022), señala que el ciclo presupuestario "tiene como objetivo asegurar la adecuada planificación, implementación y contabilidad de los ingresos y gastos de los presupuestos estatales y locales, así como la presentación de informes, control y auditoría del cumplimiento de la legislación presupuestaria". El ciclo presupuestario es un proceso en el cual se facilita la planificación, ejecución y evaluación del presupuesto, asegurando así la alineación de prioridades y objetivos de la institución. En este sentido, las instituciones públicas tienen como responsabilidad gestionar y supervisar de manera continua cada una de las fases del ciclo, desde la formulación hasta la evaluación final, este enfoque permite contar con un presupuesto adecuadamente estructurado y eficiente, y también cumplir con las metas y objetivos, garantizando que los recursos económicos sean utilizados de manera óptima que contribuirá al desarrollo social y económico.

El ciclo presupuestario se basa en un proceso conformado por seis fases las cuales se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 1Ciclo Presupuestario Público

Imagen que contiene Interfaz de usuario gráfica

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Nota: Elaboración propia. Información del Código de Planificación y Finanzas, 2020.

Programación. A partir de la programación las siguientes fases logran concretarse, ya que desde aquí se fijan las metas y los objetivos que se desean llevar a cabo en el periodo de tiempo en el cual se ejecutan los planes y proyectos, así mismo como el plazo y los recursos que se necesitan para cumplir con lo acordado. Caceres et al. (2020), menciona que "se debe considerar los factores implicados en el mantenimiento del equilibrio entre los intereses públicos y los de otras partes interesadas trayendo beneficios a la ciudad a través de acciones planificadas de manera organizada". Es decir, en esta etapa la administración prepara un guía donde se detallan claramente las actividades que se van a cumplir.

Formulación. En esta fase se presenta una estimación de ingresos y gastos para el año fiscal. Así lo expone el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) (2010) en el Art. 98 menciona que este proceso requiere organizar de manera anticipada las estimaciones de ingresos y egresos para el periodo correspondiente. Por lo tanto, a través de un sistema

informático se debe consolidar toda la información presentada por la institución, de esta manera se logra elaborar la planificación.

Aprobación. Por medio de la autorización del presupuesto se pone en marcha las actividades que han sido programadas. De acuerdo al Art. 245 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2010), señala que el órgano legislativo de gobierno autónomo descentralizado es el encargado de analizar el presupuesto por programas y subprogramas, mismo que se aprobará en un máximo de dos sesiones y se lo completará hasta al 10 de diciembre de cada año, junto al proyecto complementario de financiamiento. Por esta razón, los proyectos presupuestarios deben ser elaborados según los parámetros estimados de acuerdo a la normativa vigente.

Ejecución. Se lleva a cabo la planificación que se realizó con anterioridad en la institución. El Art. 113 del COPFP (2010), expresa que en esta etapa se realizan las actividades planificadas, se centra en la utilización eficiente del personal, recursos materiales y financieros asignados, con el fin de adquirir bienes, servicios y obras necesarios de manera oportuna y de calidad. Sin embargo, el cumplimiento de metas que fueron planteadas se verán reflejadas a través del grado de efectividad del cumplimiento de la planificación.

Seguimiento y Evaluación. Se realiza un análisis con respecto a lo planificado, realizado o ejecutado en el periodo presupuestario. Conforme al pensamiento de Shakhrova et al. (2022), revela que "ayuda a fortalecer la rendición de cuentas y la disciplina interna en la gestión de la implementación de las decisiones tomadas y el control del trabajo del sector público". En este contexto, es preciso resaltar que para las instituciones gubernamentales cumplir con esta etapa, ya que se identifica y se pueden llegar a corregir posibles problemas en el transcurso del tiempo, es por esto que es importante hacer el seguimiento pertinente con el objetivo de prevenir daños en los recursos.

Clausura y Liquidación. Es la última fase, en esta se culminan los movimientos e informes que fueron realizados en el plazo de tiempo. Es así que, para el COOTAD (2010), en el Art. 263 menciona que el cierre y la clausura del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año y los ingresos percibidos después de esa fecha se agregarán en el presupuesto del año en curso, incluso si originalmente estaba previsto en el presupuesto anterior. Por lo tanto, se concluye que por medio de esta etapa se da a conocer si los recursos asignados fueron aptos para el cumplimiento del Plann Operativo Anual y si por alguna razón se da la novedad de que no fueron suficientes para lo planeado será expuesto.

Cédulas Presupuestarias

Las cédulas presupuestarias se han caracterizado por ser documentos detallados que desglosan y especifican los ingresos y egresos de una entidad o proyecto, generalmente dentro del marco de un presupuesto. Para Acosta (2018), las cédulas presupuestarias son "hojas de control de los ingresos y gastos presupuestales de una entidad pública, que sirve para contrastar o verificar periódicamente el avance o la ejecución de los recursos monetarios asignados". Por lo dicho anteriormente, cada cédula representa una partida o concepto del presupuesto, es por esta razón que es una herramienta esencial para la planificación y el control financiero, ya que permiten un seguimiento detallado del uso de los recursos asignados y se brinda información más detallada.

Reformas Presupuestarias

Se les conoce como reformas presupuestarias a las modificaciones efectuadas al presupuesto asignado en la ejecución presupuestaria. Es así que, para el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) describe que las reformas son cambios en las asignaciones aprobadas para los programas que pueden modificar los límites del gasto, el propósito del presupuesto, clasificación económica, la fuente de financiamiento o cualquier otro componente. Por lo tanto, las reformas presupuestarias constituyen un mecanismo clave para que las entidades públicas puedan reorganizar sus recursos con el objetivo de optimizar su ejecución. No obstante, es importante destacar que un menor número de reformas refleja una planificación y gestión administrativa de mayor calidad. Esto se debe a que una baja frecuencia de modificaciones presupuestarias indica que la entidad ha realizado un análisis exhaustivo de sus necesidades, logrando así una planificación presupuestaria más precisa y eficiente.

Eficiencia

La eficiencia señala a la capacidad de alcanzar un objetivo o resultado con la cantidad de recursos posibles para el cumplimiento de objetivos institucionales. Así también, Jasková (2021), expone en su estudio que la eficiencia es "como lograr mejores resultados en las actividades que estamos realizando con menores costos y menos equipos, como utilizar al máximo la fuerza laboral existente y como evitar el desperdicio de material y capital humano". Sin embargo, Correa (2020) afirma que "la eficiencia determina la relación entre el gasto y el beneficio de la gestión pública por lo que marca la exigencia para las entidades públicas a alcanzar sus metas institucionales a través de la óptima utilización de recursos". En este contexto basado en los diferentes autores se concluye, la eficiencia en la administración pública se fundamenta en una planificación presupuestaria adecuada, que permita optimizar los recursos disponibles, cumplir con las metas establecidas y mejorar las condiciones de vida de la población, al garantizar una planificación precisa, se maximiza el impacto de cada recurso, lo que contribuye al desarrollo sostenible, promueve la equidad y favorece el bienestar general.

Eficacia

La eficacia se define como la capacidad para alcanzar los objetivos o metas propuestas, independientemente de los recursos utilizados o los medios empleados. Desde el punto de vista de Quintero (2020) define a la eficacia como la relación que existe entre el objetivo y resultado en condiciones ideales, por esta razón se debe dar prioridad a las tareas y realizarlas de manera ordenada con el fin de obtener respuestas favorables. Es decir, la eficacia mide el logro del objetivo estableciendo pautas claras y concretas que permitan llevar a cabalidad las actividades que han sido planificadas con anterioridad en el inicio del proceso.

Base Metodológica

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva como su nombre mismo lo dice se enfoca en describir y determinar aspectos relevantes de un proceso, proporciona información clara y precisa. Al respecto, Alban et al. (2020) señalan que "la investigación descriptiva captura, descifra e interpreta la naturaleza, composición y procesos de los fenómenos tal como están ocurriendo en el momento". Por lo tanto, la investigación tiene como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de una descripción más detallada, es un método importante al realizar un trabajo de investigación ya que su fin es fortalecer la validez y la veracidad en los resultados expuestos.

Investigación Cuantitativa

Es utilizada principalmente para recopilar datos numéricos y así poder desarrollar un análisis más específico de manera organizada. Pérez (2018) establece que "el método cuantitativo es un procedimiento que se basa en la utilización de los números para analizar, investigar y comprobar la información y los datos". Sin embargo, Santander (2021) menciona que "la investigación cuantitativa comprende frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o posiciones mediante un análisis estadístico, de esta manera los resultados se expresan en términos numéricos" (p.6). Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente desde la perspectiva de los diferentes autores se concluye que la investigación cuantitativa tiene como fin recopilar y analizar los datos de manera más detallada y con esto llegar a resultados más reales, con resultados estadísticos medibles que permita generar información confiable y objetiva, ya que provee resultados exactos.

Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación se enfoca únicamente a lo subjetivo, es decir no toma en cuenta la base numérica. Es así que, según lo mencionado por Caballeros (2022) la investigación cualitativa son "datos que no tienen representatividad estadística; a diferencia de los datos cuantitativos, los datos cualitativos no son estandarizados en su recolección ni procesamiento." Es decir, que después de la recopilación de datos se elabora una descripción netamente enfocándose en las características y comportamientos hallados, sin verse en la necesidad de aplicar datos numéricos.

Método Deductivo

El método deductivo enfatiza en el razonamiento lógico y se utiliza para llegar a conclusiones específicas de acuerdo a aspectos generales. Según, Palmett (2020) establece que "dado que parte de verdades, postulados y doctrinas establecidas, el método deductivo facilita la justificación del fenómeno en estudio al actuar como puente entre la teoría y la observación para el abordaje hacia la construcción de hipótesis". Además, Pauta & Casco (2023), mencionan que "este método va de lo general a lo particular; es decir, que obtiene una conclusión a partir de los datos ya expuestos con anterioridad". Entonces, con fundamento a lo citado se afirma que, este método se utiliza analizar generalidades de hipótesis del caso estudiado, tiene como finalidad también lograr contextualizaciones más profundas hacia un enfoque integral.

Método inductivo

Este método usado como una herramienta enfocada en el razonamiento lógico y es utilizada para llegar a conclusiones generales a partir de observaciones específicas. Por ende, Urzola (2020) manifiesta que el método inductivo "comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones". En contexto a lo expuesto anteriormente por el autor se concluye que, en base a este método las conclusiones que sean obtenidas son probables y representan el total de lo estudiado, adicional a esto no necesariamente las probabilidades serán definitivas ya que siempre existe una posibilidad de nuevos datos que puedan entrar a discusiones.

Revisión Documental

La revisión documental examina la información de la investigación, esto con el fin de realizar un análisis con criterio de acuerdo al tema que se esté tratando. Según Sánchez et al. (2021) expone que "la revisión documental muestra las perspectivas de los autores de los documentos sobre el mundo y sus propios intereses en esas perspectivas". Sin embargo, Carmona & Reyes (2020) señalan que la revisión documental "es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros". Por ello, este método es una herramienta esencial e importante ya que, proporciona la base teórica del caso de investigación los cuales implican la recopilación de información en base a conocimientos publicados anticipadamente para tener una comprensión más clara del tema tratado.

Entrevista

La entrevista ha sido un elemento necesario en el tema de investigación en el caso que se va a tratar ya que, partiendo de las entrevistas a los involucrados del caso se obtiene información relevante que en muchas ocasiones no está al alcance por otras fuentes. En este aspecto, Caicedo & Zalazar (2018) mencionan que "la entrevista es una herramienta que sirve para recopilar datos particulares o busca posibles fuentes de error mediante la formulación de preguntas se busca dar una opinión de un tema específico". Por lo tanto, los autores afirman que, esta técnica facilita la recopilación de datos ya que, permite al investigador obtener información precisa y concreta gracias a preguntas realizadas anteriormente, que serán expuestas a los involucrados, esto facilita al objeto de interés, aprovechando el conocimiento y la experiencia de la persona que será entrevistada.

Base Legal

Tabla 1 Marco Legal Universidad Técnica del Norte



Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (COPLAFIP) Registro Oficial No. 306
Reglamento Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Registro Oficial No.383

Nota: Normativa que se conduce la Universidad.

Capítulo 2: Materiales y Métodos

A continuación, se manifiesta la metodología utilizada a lo largo del proceso y desarrollo del presente trabajo de investigación con la finalidad de alcanzar los objetivos proyectados anteriormente.

Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva

Al llevar a cabo una investigación descriptiva con un enfoque mixto, se logró identificar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la institución analizada. Este estudio tuvo como propósito observar, analizar, describir e interpretar la información presentada por la entidad, abarcando aspectos relacionados con los procesos administrativos, financieros y la filosofía institucional. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de los Planes Estratégicos de los años 2019 al 2022, propuesto por la Universidad, así como también de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos. Estos documentos permitieron evaluar los planteamientos de calidad establecidos. La investigación tiene como objetivo determinar el nivel de cumplimiento normativo, evaluar los objetivos de la ejecución presupuestaria y documentar las estrategias adoptadas en la ejecución de dichos procesos durante los periodos comprendidos entre 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte.

Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de lograr una comprensión integral de la ejecución presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte.

Cualitativa

El enfoque cualitativo de esta investigación se realizó a partir de la exploración y análisis profundo mediante la revisión documental. Para ello, se examinó de forma sistemática el contenido del Plan Estratégico Institucional y las cédulas presupuestarias correspondientes a los periodos 2019 - 2022. El análisis consistió en identificar la correspondencia entre los objetivos estratégicos y la asignación presupuestaria contrastando lo planificado con lo ejecutado, así como comparando los resultados obtenidos con los indicadores establecidos. Este enfoque permitió interpretar y contextualizar la información cualitativa proveniente de estos documentos, identificando patrones, fortalezas, y buenas prácticas que explican el logro de los resultados institucionales, así mismo, facilitó comprender cómo los procesos administrativos y financieros, alineados con la filosofía institucional, contribuyó al éxito de la universidad como modelo de gestión eficiente y cumplimiento estratégico.

Cuantitativa



El enfoque cuantitativo se aplicó mediante la recopilación y medición de datos numéricos provenientes de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de la Universidad Técnica del Norte. A través de este enfoque, se realizaron análisis verticales y horizontales que permitieron identificar variaciones anuales, tendencias, desviaciones y niveles de cumplimiento en la ejecución presupuestaria. Este procedimiento contribuyó directamente al cumplimiento del objetivo específico de determinar el grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos, así como de analizar las variaciones en la ejecución presupuestaria.

Los resultados obtenidos permitieron evaluar de manera objetiva y sistemática la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, generando evidencia cuantitativa para valorar el impacto de la gestión presupuestaria en relación con los objetivos institucionales y el Plan Estratégico.

Métodos, Técnicas e Instrumentos

Métodos de investigación

Método Deductivo

Este método permitió analizar la ejecución presupuestaria de la institución partiendo de un examen general de la información disponible en la página web institucional y de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. A partir de esta visión global, se procedió a desglosar y examinar de forma específica las partidas de ingresos y gastos registradas en las cédulas presupuestarias correspondientes a los años 2019 a 2022, con el propósito de evaluar su eficiencia y determinar el estado situacional de la institución.

Método Inductivo

El método inductivo ayudó para examinar las entrevistas aplicadas y el análisis basado en la información presupuestaria, el cual incluyó el análisis vertical para determinar la participación porcentual de cada rubro, análisis horizontal para identificar variaciones entre los años e indicadores de eficiencia para medir el cumplimiento de metas ya que, a partir de los resultados de estas entrevistas aplicadas a los Directores Financieros y de Planificación, el análisis de cédulas presupuestarias y la determinación de objetivos se pudo concluir de manera generalizada si existió calidad dentro de la ejecución presupuestaria en la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022.

Técnicas e instrumentos de investigación

Revisión documental

La revisión documental se aplicó para buscar y analizar la normativa institucional con el fin de verificar el cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria mediante la exploración de documentos publicados en la página web correspondiente, Además, incluyó la revisión detallada de las cédulas presupuestarias, Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC), con el propósito de contrastar la planificación con la ejecución real y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Esta revisión sirvió también para recopilar información científica de libros, revistas, artículos, etc. Esto con el fin de analizar antecedentes de la investigación y para tener una base teórica más concreta.

Guía de Entrevista

La entrevista se empleó como una técnica clave para establecer una conexión directa e interpersonal con los principales actores involucrados en el proceso de ejecución presupuestaria, específicamente al Director Financiero, esta metodología permitió recopilar información detallada y exhaustiva sobre dicho proceso, proporcionando una perspectiva más profunda y contextualizada. Además, las entrevistas enriquecieron el análisis al complementar los resultados del estudio cuantitativo, facilitando una comprensión integral de la ejecución presupuestaria.

Pregunta de investigación o hipótesis

¿De qué manera incide la adecuada ejecución presupuestaria en la toma de decisiones en la Universidad Técnica del Norte y por qué es importante realizar un caso de interés?

Ubicación del Lugar

Figura 2 Ubicación del Lugar

PROCESO DE ADMISIONES 2024 - Universidad Técnica del Norte

Nota: Ubicación de la Universidad Técnica del Norte.

Lugar: Universidad Técnica del Norte

Dirección: Av. 17 de julio 4328 "Sector el Olivo"

Parroquia: El Sagrario

Cantón: Ibarra

Provincia: Imbabura

Materiales, equipos y software

Cédulas Presupuestarias Laptop Excel

Celular
Impresora

Nota: Elaboración propia.

Matriz de operación de variables

Tabla 3 Matriz y Operalización de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS VARIABLES INDICADORES TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN FUENTES DE INFORMACIÓN

Determinar el nivel de cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria Cumplimiento Normativo Normativa Interna Normativa Externa Revisión Documental Entrevista



repositorio.utn.edu.ec | Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la dirección financiera de la Universidad Técnica del Norte
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11784/6/PG%20943%20TRABAJO%20GRADO.pdf.txt>

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Ministerio de Economía y Finanzas Consejo de Aseguramiento de Calidad de Educación Superior (CACES) Reglamento de Régimen Académico Consejo Educación Superior (CES)

Evaluar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de objetivos.



Cumplimiento de objetivos Planificación Estratégica Revisión Documental Entrevista Informes, documentos de notificaciones y documentos de registro.

Ejecución Presupuestaria Ingresos y Egresos Revisión Documental Entrevista Cédulas Presupuestarias

Documentar las estrategias realizadas en los años 2019-2022 por la Universidad Técnica del Norte para una eficiente ejecución presupuestaria. Estrategias de Cumplimiento Eficiencia en el Uso de Recursos Revisión Documental Rendición de cuentas Plan Estratégico Institucional

Eficacia en el cumplimiento de objetivos Entrevistas Informes de auditoría

Nota: Elaboración Propia.

Participantes

Durante el desarrollo de la investigación se realizó una interacción directa con los actores principales de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte, mediante la entrevista que se efectuó con el fin de recolectar información importante que ayude a completar el estudio del caso investigado.

Tabla 4 Participantes de la Investigación

N° Nombre Cargo

1 Ing. Patricio Andrade Director de Planeamiento

2 Ing. Marcelo Placencia Director Financiero

Nota: Elaboración propia.

Procedimiento y análisis de datos

El levantamiento de información se realizó en la Universidad Técnica del Norte en las áreas financiera y administrativa, mediante revisiones de documentos y la utilización de instrumentos como las entrevistas a los involucrados, la información que será adquirida será tratada con la metodología expuesta anteriormente.

Para el cumplimiento del primer objetivo se revisó a detalle los estatutos, normativa interna y externa, los mismos que permitieron verificar el cumplimiento normativo en el proceso de la ejecución presupuestaria en los periodos mencionados del caso de estudio, la revisión se la realizó acorde a lo que la ley, las políticas y los reglamentos mencionan, además se aplicó una entrevista a dirección financiera, la cual proporcionó información directa y pertinente para el desarrollo del estudio, otorgando validez a los hallazgos del caso analizado, una vez recopilada la información necesaria se aplicó un checklist de cumplimiento, además se detallaron puntos importantes en las observaciones.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se analizaron indicadores como son informes, documentos de notificaciones, documentos de registro, cédulas presupuestarias, mismos que permitieron evaluar la ejecución y el cumplimiento de objetivos planificados en base al presupuesto asignado durante los años 2019 al 2022.

Para este punto se realizó el cálculo y análisis vertical-horizontal de cédulas presupuestarias de ingresos y egresos, esto permitió visualizar el porcentaje de ejecución en los años estudiados, llegando a la conclusión de que hubo un déficit o un superávit en la trayectoria académica.

Por último, para el cumplimiento del tercer objetivo se documentó las estrategias puestas en práctica en la planificación institucional, basados en informes de rendiciones de cuentas, gracias a ello se logró analizar el porcentaje del cumplimiento de cada año, con el fin de analizar aspectos importantes que tuvieron impacto en caso de factores externos que puedan afectar a la institución, al igual que mejorar el entorno institucional ha hecho que la universidad tenga un alto rendimiento en ejecución.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

El presente capítulo se ha estructurado siguiendo una secuencia lógica, esto ha permitido la aplicación de las fases dentro de la presente investigación, para evaluar la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte en los periodos 2019 al 2022, se emplearon diversas técnicas una de ellas y las más importantes fueron entrevistas y revisión documental. El objetivo de las técnicas puestas en práctica fue determinar la eficiente ejecución presupuestaria.

Filosofía empresarial

Antecedentes de la Universidad Técnica del Norte

La Universidad Técnica del Norte (UTN) formalizó su creación el 18 de julio de 1986 mediante la ley 43, publicada en el Registro Oficial N°. 482 en ese mismo año y oficializó el establecimiento de la universidad con sede en Ibarra, provincia de Imbabura, donde marcó el inicio de la formación de profesionales en áreas técnicas y tecnológicas con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país.



Desde sus inicios, la UTN ha orientado su oferta académica a responder a las necesidades del entorno, priorizando la investigación, la innovación y vinculación con la comunidad y la industria. A lo largo del trayecto, se ha evidenciado un notable crecimiento, ampliando su oferta educativa, mejorando la infraestructura y consolidándose como un referente de la educación superior en la región.

La institución ha establecido alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, fortaleciendo así la capacidad para ofrecer una educación de calidad y promover la excelencia académica.

Gracias a estos esfuerzos, la UTN se ha posicionado como un pilar del desarrollo en el norte del Ecuador, formando profesionales comprometidos con el progreso de su comunidad y del país.

Misión

La misión de la Universidad Técnica del Norte (UTN) la posiciona como una institución pública de educación superior, acreditada y de excelencia. Su enfoque es profesional, crítico, humanista, gestor y emprendedor con responsabilidad social. Se dedica a generar, impulsar e implementar procesos de investigación, transferencia de conocimiento científico y técnico, y fomentar la innovación con el fin de promover un desarrollo social, económico, cultural y ambiental sostenible en la región y el país

Visión

La visión de la Universidad Técnica del Norte es convertirse en un referente a nivel regional y nacional en el desarrollo de la formación profesional, pensamiento, ciencia, tecnología, investigación, innovación y publicidad, mediante estándares internacionales de calidad en todos sus áreas y procesos. Ofreciendo una respuesta académica oportuna a las demandas sociales e industriales, promoviendo la transformación y la sostenibilidad.

Objetivos Generales

Formar profesionales con perspectiva nacional, capacitados con habilidades críticas y creativos en la ciencia, tecnología y la cultura, para contribuir al desarrollo local, regional y nacional. Promover la investigación científica orientada a resolver problemas y necesidades de la comunidad y a la generación de conocimiento científico-tecnológico que contribuya a la ciencia universal.

Fortalecer vínculos entre la universidad y la sociedad a través de la extensión cultural, que contribuya al desarrollo mutuo.



Aportar al crecimiento profesional y personal del equipo universitario por medio de programas de salud y formación.

Adoptar un modelo de gestión técnica y humana que promueva una eficiente coordinación en las áreas académicas, administrativas y financieras.

Desarrollar una educación de calidad para la formación de nuevos profesionales.

Facilitar un proceso de autoevaluación continua para retroalimentar su misión, metas y las funciones de la institución.

Continuar promoviendo la acreditación de carreras y programas individuales.

Cumplimiento normativo para la ejecución presupuestaria

La aplicación el cuestionario de control como una herramienta esencial cumple con un objetivo importante en esta presente investigación ya que garantiza la transparencia, legalidad y la eficiencia en el uso de los recursos y como se han manejado en toda la trayectoria académica, el mismo que tiene un alto rendimiento de veracidad debido que permite identificar de manera sistemática si los procesos presupuestarios han sido desarrollados conforme a lo establecido de acuerdo a la normativa vigente, las políticas institucionales y los principios de responsabilidad fiscal, además facilita la detección oportuna de posibles desviaciones, errores o prácticas inadecuadas que pueden afectar en el logro de objetivos institucionales.

Tabla 5 Cuestionario de Control Interno de Cumplimiento Normativo Institucional

Nro. Preguntas SI NO N/A Observaciones

1 ¿La ejecución presupuestaria de la universidad está alineada con los principios constitucionales de transparencia y eficiencia en el uso de recursos públicos? X Principios constitucionales transparencia y eficiencia en el uso de recursos públicos. COPLAFIT ART 2.- Contribuir a la garantía de derechos de la ciudadanía, personas, comunidades, pueblos y nacionalidades. Fomentar la participación de la ciudadanía y el control social para la formulación de la política pública. Aportar al establecimiento



Documento de otro usuario

Viene de de otro grupo

de un sistema económico social, solidario y sostenible, que reconozca las

formas de producción y trabajo. Promover un equilibrio territorial, en el marco de la unidad del Estado. Fortalecer los procesos de construcción del Estado plurinacional e intercultural.



Documento de otro usuario

Viene de de otro grupo

Fortalecer la soberanía nacional y la integración latinoamericana mediante las decisiones de política pública. Propiciar a través de la política pública, la convivencia sostenible con la naturaleza, su recuperación y conservación.

2 ¿Se presentan y justifican los informes financieros ante los organismos de control en los plazos establecidos por la ley? X Se presentan de forma trimestral los presupuestos, la evaluación y seguimiento del presupuesto. Establecido en el Art.119 del reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Se presenta al Ministerio de Economía y Finanzas, que es el ente rector de la política pública.

3 ¿A la universidad le realizan auditorías internas periódicas en cumplimiento de la normativa de la Contraloría? X La institución es auditada la parte administrativa, lo que corresponde a adquisiciones, inventarios, auditorías financieras y auditorías especiales.

4 ¿Los procedimientos de ejecución presupuestaria cumplen con los lineamientos específicos establecidos en el Estatuto Orgánico? X Está establecido en el Estatuto Orgánico Art. 80-82 ESTATUTO ORGANICO ACTUALIZADO AGOSTO 2024.

5 ¿La universidad elabora su presupuesto anual en conformidad con las disposiciones del COPLAFIT? X Se presenta el 15 de enero de cada año presento al señor rector para que él a su vez haga aprobar a la comisión administrativa y luego al HCU los cuales son quienes aprueban el presupuesto de la ejecución, se trabaja de forma coordinada con la dirección administrativa, dirección de planeamiento y la dirección financiera.

6 ¿Se realizan evaluaciones y ajustes presupuestarios en base a las reglas de planificación fiscal estipuladas en el código? X Se realizan de acuerdo a la necesidad de la institución, se llegan a hacer ampliaciones presupuestarias y es aprobada en el Ministerio de Economía y Finanzas.

7 ¿Se cumple con los procedimientos reglamentarios para la aprobación, seguimiento y cierre del presupuesto anual? X Está estipulado en el Art. 96 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Etapas del ciclo presupuestario.

8 ¿Hay consecuencias si no se llega a cumplir con lo que la normativa dispone? X Como consecuencias existen sanciones o multas depende si son indicios de responsabilidad civil, penal o administrativa.

9 ¿Cuentan con la normativa institucional de manera física? X Se maneja de manera digital, para más facilidad.

10 ¿La universidad verifica regularmente si la normativa reglamentaria se actualiza y ajusta sus procesos en consecuencia? X A veces no hay necesidad ya que se rige a lo que el Ministerio de Economía y Finanzas dispone y siempre está actualizada.

Nota: Elaboración propia, fuente proporcionada por la Dirección Financiera en el año 2025.

Entrevista al Director Financiero

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Tema: "Análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2019 al 2022 en la Universidad Técnica del Norte"

Objetivo: Analizar el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte e identificar los niveles de ejecución presentados en los últimos años.

Lugar: Universidad Técnica del Norte, cuidad, Ibarra

Fecha de realización: 22 de noviembre del 2024

Nombre del entrevistado/a:



Ing. Marcelo Placencia
Cargo: Director Financiero
Hora inicio: 11:15 am

Hora fin:

11:45 am

Preguntas:

¿Cuál es el proceso principal que sigue en la institución para la ejecución presupuestaria? ¿Qué aspectos normativos o legales regulan la ejecución del presupuesto en la institución? Nosotros tenemos que actuar en función de lo que dice la normativa. Para ejecutar el presupuesto público nosotros tenemos una ley que se llama Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPLAFIP, ahí tenemos nosotros la ley y el reglamento y para utilizar esos recursos nosotros tenemos que seguir lo que dice el ciclo presupuestario.

Dentro del ciclo presupuestario nos dice que tiene seis etapas, la primera etapa es la planificación, la segunda etapa es la parte de la forma presupuestaria, donde nosotros llevamos a nivel de ítems todo lo que se apuesta en la planificación que es POA y PAC y llevamos a la parte en la segunda etapa lo que es la reforma presupuestaria, llevamos a nivel de ítem el presupuesto, la tercera es la aprobación del presupuesto, la cuarta es la ejecución, la quinta es la evaluación y seguimiento y la sexta es clausura y liquidación del presupuesto.

Entonces nosotros tenemos que seguir este lineamiento en la parte que en la cuarta etapa sería lo que se refiere la pregunta es la ejecución presupuestaria, entonces nosotros para ejecutar el presupuesto tenemos que primero haber tenido aprobado dentro de la institución, se aprueba el presupuesto máximo hasta el 15 de enero de cada año, enviamos al honorable Consejo Universitario, al HCU la aprobación, ahí envía planeamiento, envía el POA adquisiciones, envía el PAC y yo envío el presupuesto, una vez que está aprobado el presupuesto nosotros podemos empezar la ejecución de todo lo que es el presupuesto.

Nosotros tenemos que basarnos a lo que nos manda y nos dispone el Código Orgánico de Planificación y Finanzas públicas y todo lo que nos dispone el ente rector de las finanzas públicas que es del Ministerio de Economía y Finanzas.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó la entidad en términos de cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria en los años 2019 al 2022?

Nosotros como somos funcionarios públicos y de acuerdo a la normativa nos dice que ningún funcionario está exento de responsabilidades y nosotros somos responsables de las acciones u omisiones, prácticamente tenemos que cumplir con todas las disposiciones que nos dan los antes rectores y lo que está establecido en la COPLAFIP y en el reglamento, la pandemia, ya en el año 2020 2021, pues fue un poco difícil la ejecución del presupuesto, Pero nosotros tuvimos un artilugio financiero, digamos así, de no perder esos recursos, lo que dejamos comprometiendo, como las instituciones de educación superior tienen una ventaja frente al resto de instituciones públicas, de que cuando los recursos se quedan comprometidos dentro del sistema del ESIGEF, nosotros podemos pedir la reposición el siguiente año de comprometidos no devengados y eso lo arrastramos 2020-2021, cierta parte se ejecutó en el 2022, otra parte en el 2023 y justo en este año, en el 2024, pues prácticamente logramos ejecutar todo un monto que superó, yo en mis cálculos, ahorita vamos a superar prácticamente los \$12 millones.

¿Qué acciones se toman cuando los ingresos recaudados son suficientes para cubrir los gastos de la entidad? ¿Qué impacto tiene la gestión de las empresas públicas universitarias y la facultad de posgrados?

La ejecución de los ingresos del año 2019 a 2022 ha sido eficiente en el proceso de recaudación, normalmente nosotros hemos planificado recaudar un promedio de \$2.000.000,00 de dólares de autogestión como son maestrías de la Facultad de POSGRADO, de la venta de leche de la Hacienda Santa Mónica, Segunda y Tercera Matricula, Parqueaderos, la Universidad Técnica del Norte ha sido muy eficiente en las recaudaciones ya que hemos sobrepasado los \$2 millones que nos hemos propuesto.

¿Cómo se monitorea y evalúa la ejecución presupuestaria en la entidad? ¿Se realizan informes periódicos al respecto? ¿A qué entes reguladores debe presentar la información?

Dentro de la Ley mismo establece que las instituciones públicas debemos realizar la evaluación y seguimiento del presupuesto de forma trimestral es decir cada tres meses, esta información nosotros tenemos que hacer la evaluación de lo que se ha planificado y si se ha cumplido dentro del primero, segundo, tercer y cuarto semestre y enviar al Ministerio de Economía y Finanzas, también estos informes nos sirven de sustento para cuando viene la Contraloría y nos hace auditoría a lo que es el Ciclo Presupuestario, tenemos que evidenciar y demostrar los sustentos que han realizado, cada trimestre se hace el mismo proceso.

¿Cuáles han sido los efectos identificados detrás de los niveles de ejecución presupuestaria, ya sea en su totalidad o en áreas específicas?

Ejecutar el 100% es complicado, la normativa nos indica que debemos ejecutar 8,33% de manera mensual, pero es complicado porque para ejecutar el presupuesto, nosotros aquí manejamos entre \$44 y \$45 millones, eso implica que nosotros debemos ejecutar más de \$400 mil dólares para ejecutar 1 punto y lastimosamente es difícil porque para ejecutarlo debemos hacerlo a través del Portal de Compras Públicas y eso es una complejidad que todas las instituciones del sector público tenemos, sin embargo la institución se ha planteado ejecutar un 7-8 puntos mensuales y lo hemos cumplido, diría que ha medida de nuestras posibilidades la ejecución siempre hemos sobrepasado del 85-90%, dentro de la calificación del presupuesto la Secretaría Nacional de Planificación tiene rangos donde dice que la ejecución si está en un 60% es mala, la ejecución es buena si está en un rango de 70%, es muy buena si se ejecuta del 70% al 85% y si sobrepasa del 85% es excelente y la universidad ha estado entre ese rango lo que es muy bueno.

¿Cuál es el papel del área financiera en la prevención y corrección de deficiencias presupuestarias dentro de la entidad? ¿Se lleva a cabo la coordinación entre los diferentes departamentos para garantizar una ejecución presupuestaria más eficiente?

Correcto, dentro de la ejecución del presupuesto nosotros utilizamos indicadores de gestión: en la parte financiera evalúo constantemente la parte presupuestaria en contabilidad y tesorería, como esto es un engranaje tengo un sistema que me permite controlar vía semaforización, así cuando veo que las alertas indican un porcentaje superior del 90% es verde, un porcentaje de 80-90% es color amarillo es una alerta y un porcentaje inferior al 80% es rojo, ahí existen las alertas para tomar decisiones, es por esto que en las auditorías del ciclo presupuestario hemos salido limpios sin inconveniente alguno.

¿Qué factores suelen desencadenar la necesidad de realizar reformas al presupuesto?

Cuando hay disposiciones del Ministerio de Finanzas, cuando existen restricciones, cuando vienen asignaciones que van a incrementar el presupuesto, un ejemplo es cuando llegan donaciones o transferencias de \$4 millones de dólares, esto no se tenía presupuestado entonces hace que se incremente el presupuesto y toca tomar nuevas decisiones para no perder esos recursos, lo que nosotros optamos es dejar comprometiendo como somos instituciones de educación superior por ley el estado por ley el estado debe reintegrarnos.

¿Cómo se gestionan las modificaciones presupuestarias y cómo se aseguran de cumplir con los requisitos legales al realizar ajustes en el presupuesto institucional?

Tenemos el Estatuto Orgánico donde nos indica que para hacer cualquier ampliación del presupuesto debemos hacerlo mediante el debido proceso, desde la dirección financiera que somos los requirentes enviamos al Sr. Rector para que él a su vez ponga en conocimiento del Consejo Administrativo, ellos aprueban mediante una Resolución y envían para que sea aprobado en el HCU y son ellos quienes aprueban, una vez que se aprueba con la Resolución, se envía al Ministerio de Economía y Finanzas y ellos son los que nos aprueban sea incrementos o disminuciones del presupuesto.

Desde su experiencia manejando la dirección financiera de la institución, ¿cuáles han sido las estrategias que se han utilizado para mejorar la ejecución del presupuesto en los periodos (2019-2022)? Principales estrategias pandemia 2020

Yo estoy ya cerca de 10 años manejando el área financiera y me ha dado buen resultado el cumplir con la normativa ya que está claro y expuesto lo que debemos hacer, me ha dado buen resultado el trabajar de forma mancomunada con la Dirección de Planeamiento, Dirección Administrativa y mi dependencia, cumplir primero con lo que establece la Ley y una vez que se ha cumplido con lo que establece pues exponemos a las autoridades para que sean ellos los que tomen las mejores decisiones cuanto a los recursos que tenemos y por último es no tratar de perder un solo centavo, como mencionaba anteriormente nosotros tenemos esa oportunidad como IES de poder dejar comprometiendo los recursos, sea con proveedores o haciendo convenios con otras instituciones para poder exigir al Ministerio de Economía y Finanzas que el siguiente año nos hagan la devolución. Todos los años hemos dejado comprometiendo el 98% lo que significa que hemos ejecutado de manera eficiente todos los recursos, es por esto que la Universidad cada día crece con las decisiones de las autoridades. ¿Desde su perspectiva considera usted que la institución ha administrado de manera adecuada el presupuesto que se le asigna cada año? Han tenido observaciones o han presentado recomendaciones las entidades reguladoras respecto a la ejecución presupuestaria.

He sido objeto de 2 auditorías del Ciclo Presupuestario una en el año 2016 y la otra en el año 2023, si se revisan las auditorías no lo digo yo lo dice Contraloría que es el ente rector de determinar responsabilidades, no nos han felicitado porque no es su deber pero en otras palabras cuando el informe final sale limpio significa que hemos hecho las cosas bien y esa es la mejor garantía que nosotros tenemos, y las recomendaciones que hemos tenido es ejecutar el presupuesto lo que más se pueda en las cosas que van a beneficiar y tomar a tiempo las decisiones para no vernos complicados el fin de año.



Tras analizar la entrevista proporcionada por el Director Financiero, MSc. Marcelo Placencia, y aplicar un cuestionario de control interno para medir el cumplimiento normativo institucional, se concluye que la Universidad cumple con la mayoría de los parámetros legales requeridos para el proceso de ejecución presupuestaria. Este cumplimiento responde a la clara conciencia de que el incumplimiento de la normativa legal podría generar consecuencias graves, como sanciones de responsabilidad civil, penal o administrativa, e incluso el despido definitivo del personal involucrado. En este sentido, el trabajo coordinado entre la Dirección Administrativa, la Dirección de Planeamiento y la Dirección Financiera, ha permitido mantener un alto nivel de eficiencia en la gestión, beneficiando de manera directa a la comunidad estudiantil y administrativa.

De acuerdo con (Gomez L. , 2020) en otras instituciones de educación superior del país, se observa que no todas mantienen porcentajes de ejecución superiores al 85% como la UTN. En varios casos, según informes de la Contraloría General del Estado y de la Secretaría Nacional de Planificación, las universidades públicas enfrentan problemas debido a retrasos de compras públicas, falta de planificación o cambios normativos.

Esto evidencia que el caso de la Universidad Técnica del Norte constituye una buena práctica en términos de gestión presupuestaria, especialmente para evitar pérdida de recursos, una ventaja contemplada para instituciones de educación superior que no siempre es utilizada de manera efectiva por otras instituciones.



En síntesis, la Universidad Técnica del Norte ha demostrado una gestión presupuestaria sólida y orientada al cumplimiento de la normativa, lo que ha permitido posicionarse en un rango considerable de ejecución. Sin embargo, mantener y mejorar este desempeño exigirá no solo que se conserven las buenas prácticas actuales, sino también que se adapte a un entorno en donde la normativa está en constante cambio y donde las exigencias de la educación superior pública son crecientes y la eficiencia en la administración de recursos es un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la institución.

Objetivos de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional



repositorio.utn.edu.ec

http://repositorio.utn.edu.ec:8080/bitstream/123456789/15028/2/02_LCA_022_TRABAJO_GRADO.pdf

Para el desarrollo del presupuesto que la institución utilizó durante el periodo, se consideran los objetivos planteados para

dicho lapso. Además, se tomó en cuenta el presupuesto correspondiente a proyectos de inversión pública y de autogestión. Para los años 2019 al 2022, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Fortalecer la calidad de la educación, a través de una formación integral con pertinencia científica y social.

Objetivo 2: Fortalecer las políticas de investigación científica y tecnológica articulada a la formación profesional y vinculación con la sociedad.

Objetivo 3: Desarrollar programas de vinculación con la sociedad, articulados a la docencia e investigación con responsabilidad social y ambiental pertinencia e impacto.

Objetivo 4: Tecnicar la gestión institucional con la aplicación de un modelo y sistema de gestión por procesos.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

A continuación, se presenta la tabla sobre la planificación estratégica de la Universidad Técnica del Norte en la que se resume de manera estructurada, el seguimiento y cumplimiento de objetivos institucionales a lo largo de cuatro años correspondientes a 2019, 2020, 2021 y 2022, organizados por ejes estratégicos: Gestión, Académico, Investigación y Vinculación.



El propósito de la tabla es brindar una visión clara y comparativa del desempeño presupuestario institucional, permitiendo identificar avances, dificultades y factores externos que impactaron la ejecución, como la pandemia de COVID-19. Además, sirve como insumo para la toma de decisiones, ya que no solo cuantifica resultados, sino que también los interpreta en función del contexto y de los objetivos de la universidad.

Tabla 6 Planificación Estratégica Universidad Técnica del Norte

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

EJES ESTRATÉGICOS AÑO PRESUPUESTO OBSERVACIONES

Ejecutado Porcentaje Cumplimiento

Gestión 2019 34.759.302,31 100% Este resultado refleja una gestión institucional sólida, procesos internos bien estructurados y una disponibilidad de recursos suficientes.

Académico 2020 29.911.274,65 73,8% Esta baja debido a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, obligó a la institución a adaptarse a modelos pedagógicos y operativos.

Investigación 2021 33.847.542,04 99,81% Luego de un periodo de crisis sanitaria la institución retoma y fortalece proyectos de innovación, generación de conocimiento y fortalecimiento de capacidades investigativas.

Vinculación 2022 32.884.314,97 96,03% La UTN consolidó actividades de vinculación con impacto en la comunidad, fortaleciendo la interacción universidad-sociedad, dando prioridad a proyectos colaborativos que integran a estudiantes, docentes y actores sociales.

Nota: Elaboración propia, fuente proporcionada por informes de Rendición de Cuentas.

Una vez recopilada la información de informes de rendición se analiza y se concluye que entre los años 2019 y 2022 se muestra un comportamiento institucional consistente con una gestión orientada al cumplimiento de la planificación, con variaciones influenciadas por factores externos, especialmente la pandemia.

En el año 2019, como se detalla en la tabla anterior, el eje de gestión alcanzó un cumplimiento del 100% en el eje de Gestión, gracias a que existió procesos internos sólidos y adecuada disponibilidad de recursos en un contexto sin contingencias.

Para 2020, el eje académico decreció al 73,8% debido a la emergencia sanitaria de dicho año, la cual trajo consigo la necesidad de adaptar programas, migrar a la modalidad virtual y reorganizar actividades académicas, en donde se vió afectada la ejecución prevista y alterando calendarios.

A partir del 2021, se observa una leve recuperación, el eje de investigación movió varias puertas y alcanzó el 99,81%, demostrando una reactivación y fortalecimiento en los ámbitos de ciencia y tecnología.



Finalmente, en el año 2022, vinculación logró un 96,03%, indicando una capacidad de resiliencia operativa y una gestión orientada a reasignar esfuerzos hacia investigación y vinculación cuando las condiciones lo permitieron.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados evidencian dos cuestiones críticas: la primera es la rigidez del gasto corriente, especialmente en personal, que limita el margen de maniobra para inversión en los siguientes años y la segunda es la fuerte dependencia de preasignaciones y recursos fiscales que hace a la institución vulnerable ante situaciones externas como la emergencia sanitaria, reducción de presupuestos, cambio de normativas, entre otras.

Figura 3 Línea de Tiempo Planificación Estratégica UTN

Nota: Elaboración propia, con datos del informe de Rendición de Cuentas

Comparación con otras instituciones

El patrón identificado en la Universidad Técnica del norte coincide con lo reportado en el sector de educación superior pública tanto a nivel nacional como internacional, tras la emergencia sanitaria; muchas instituciones experimentaron caídas en ejecución por restricciones operativas y recuperaciones parciales en 2021 a 2022 cuando se reactivaron los proyectos e inversiones. Las instituciones que mejor respondieron a este tipo de situaciones fueron aquellas que contaban con planes de contingencia, habían digitalizado los procesos de compras y habían diversificado sus fuentes de ingresos como la autogestión, convenios y proyectos con financiación externa.

Estructura de las Cédulas Presupuestarias

Las cédulas presupuestarias

**12**

repositorio.utn.edu.ec | Análisis de riesgos financieros en la sección de Tesorería en el Departamento Financiero en la Universidad Técnica del Norte, del período 2022
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16078>

de ingresos y egresos de la Universidad Técnica del Norte (UTN) proporcionan información de valor acerca de la situación financiera de la institución. Los montos codificados, devengados y ejecutados aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (MEF) ofrecen una

visión importante acerca de la asignación, uso y control del presupuesto público asignado a la universidad.

Estructura de Ingresos por Fuente de Financiamiento

La estructura de ingresos clasificada por fuente de financiamiento de una institución pública es importante para entender el origen de los recursos y la sostenibilidad de las operaciones. En el caso a presentarse, se identifican tres fuentes principales de ingresos y tres cuentas adicionales que contribuyen al financiamiento

**13**

repositorio.utn.edu.ec | Análisis de riesgos financieros en la sección de Tesorería en el Departamento Financiero en la Universidad Técnica del Norte, del período 2022
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16078>

de la entidad.

En las fuentes principales se refleja la cuenta 001 de Recursos Fiscales provenientes del Presupuesto General del Estado, esta es la fuente de ingresos más importante, ya que

refleja la asignación directa del gobierno para cubrir gastos operativos y programas de la institución.

La cuenta 002 de Recursos Fiscales generados por las Instituciones, provienen de las actividades operativas de la institución, como prestación de servicios, ofertas de posgrados, venta de productos, y la generación de intereses. La cuenta 003 de Recursos Fiscales Provenientes de Preasignaciones es

**14**

repositorio.utn.edu.ec | Análisis de riesgos financieros en la sección de Tesorería en el Departamento Financiero en la Universidad Técnica del Norte, del período 2022
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16078>

específicamente destinada al pago de los sueldos y demás beneficios de los empleados de la institución.

La existencia de preasignaciones para este fin garantiza la disponibilidad de recursos para cubrir este gasto.

Las cuentas mencionadas anteriormente representan las fuentes de ingresos para la institución, cada una con un propósito y uso dentro de la gestión financiera,

**15**

repositorio.utn.edu.ec | Análisis de riesgos financieros en la sección de Tesorería en el Departamento Financiero en la Universidad Técnica del Norte, del período 2022
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16078>

la exploración de alternativas de financiamiento externo como las cuentas: 201 de Colocaciones Externas que registra los ingresos obtenidos de manera unilateral con

gobiernos internacionales, préstamos concesionales o donaciones; la 202 de Préstamos Externos por ingresos de créditos internos con proveedores, y de la obtención de préstamos con entidades financieras o proveedores externos.

La cuenta 701 de Asistencia Técnica y Donaciones son donaciones recibidas de organismos internacionales, fundaciones y entidades privadas; la 998 de Anticipos de Ejercicios Anteriores es la recuperación de anticipos otorgados en periodos fiscales anteriores para la ejecución de obras y proyectos.

Porcentaje de Participación de Fuentes de Financiamiento y Ejecución de los Ingresos

Análisis Vertical de Ingresos 2019

Tabla 7 Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2019

Ejercicio 2019

Detalle Codificado Devengado Recaudado

001 Recursos fiscales 7.964.088,79 7.707.442,93 7.964.088,79

002

**16**

Documento de otro usuario

Viene de otro grupo

Recursos fiscales generados por instituciones 3.475.682,53 3.613.885,38 3.475.682,53

003 Recursos provenientes de preasignaciones

25.648.400,00 25.648.400,00 25.648.400,00

202 Préstamos externos 866.352,24 866.352,24 866.352,24

701 Asistencia técnica y donaciones 72.262,03 64.862,79 72.262,03

998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 182.815,86 182.815,85 182.815,86

TOTAL: 38.209.601,45 \$ 38.083.759,19 38.209.601,45

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN

Tabla 8 Análisis Vertical de Ingresos 2019

Ejercicio 2019

Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución

001 Recursos Fiscales 20,84% 20,24% 96,78%

002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones 9,10% 9,49% 103,98%

003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones 67,13% 67,35% 100%

201 Colocaciones Externas 0,00% 0,00% 0,00%

202 Préstamos Externos 2,27% 2,27% 100%

701 Asistencia Técnica y Donaciones 0,19% 0,17% 89,76%

998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 0,48% 0,48% 100%

TOTAL: 100% 100% 99,67%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

Con base en la tabla y el análisis vertical presentado, se identifica que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003), representando el 67,35%, lo cual indica que existe una fuerte dependencia de estos fondos para realizar las actividades institucionales, mismos que se ejecutaron al 100% mostrando eficiencia en la ejecución, seguida por los Recursos Fiscales (001) con el 20,24%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones (002) con el 9,49% en su devengado. En conjunto, las tres fuentes constituyen el 87,59% del total de ingresos, lo que da a conocer que la mayor parte proviene de asignaciones estatales. En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un cumplimiento adecuado de los objetivos planteados.

Los Recursos Fiscales alcanzaron una ejecución del 96,78%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución superaron su proyección, alcanzando el 103,98%, lo cual refleja una gestión eficiente por parte de las autoridades financieras lo que indica un desempeño superior en la generación de recursos. Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos, con un 100%, y la Asistencia Técnica y Donaciones, con un 89,76%. Esto demuestra una administración financiera sólida y alineada con los objetivos planteados para el ejercicio 2019. Como conclusión general, el análisis refleja que en el año 2019 existió una alta dependencia de recursos preasignados mismos que tuvieron una buena capacidad de ejecución con un porcentaje del 99,67%. La generación de recursos propios fue positiva debido a que existió diversificación de servicios académicos, fortalecimiento de procesos de cobro y recaudación y convenios con instituciones externas, tanto que superó las estimaciones que se tenía previstas al inicio, las fuentes externas tuvieron una menor participación, y ciertos rubros como donaciones y asistencia técnica muestran un potencial de mejora en cuanto a su ejecución.

Análisis Vertical de Ingresos 2020

Tabla 9Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2020

Ejercicio 2020
Detalle Codificado Devengado Recaudado
001 Recursos Fiscales 7.641.664,87 7.641.664,87 7.641.664,87
002



www.clubensayos.com | Presupuesto General del Estado - Informes - Erick Cedeño

[https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Presupuesto-General-del-Estado/5819893.html#:~:text=El financiamiento constituye una fuente adicional de recursos,,el proveniente del endeudamiento público intern...](https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Presupuesto-General-del-Estado/5819893.html#:~:text=El%20financiamiento%20constituye%20una%20fuente%20adicional%20de%20recursos,,el%20proveniente%20del%20endeudamiento%20p%C3%BAblico%20intern...)

Recursos Fiscales Generados por las Instituciones 4.762.402,01 3.182.667,25 4.762.402,01

003 Recursos Provenientes de Preasignaciones

23.080.915,20 23.080.915,20 23.080.915,20
201 Colocaciones Externas 4.307.979,62 334.136,00 4.307.979,62
202 Préstamos Externos 528.127,64 24.624,00 528.127,64
701 Asistencia Técnica y Donaciones 69.617,65 0,00 69.617,65
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 172.272,48 117.112,48 172.272,48
TOTAL: 40.562.979,47 \$34.381.119,80 40.562.979,47

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 10Análisis Vertical de Ingresos 2020

Ejercicio 2020
Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución
001 Recursos Fiscales 18,84% 22,23% 100%
002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones 11,74% 9,26% 66,83%
003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones 56,90% 67,13% 100%
201 Colocaciones Externas 10,62% 0,97% 7,76%
202 Préstamos Externos 1,30% 0,07% 4,66%
701 Asistencia Técnica y Donaciones 0,17% 0,00% 0,00%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 0,42% 0,34% 67,98%
TOTAL: 100% 100% 84,76%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN

En base al análisis vertical presentado, se identifica que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003), representa el 67,13%, seguida por los Recursos Fiscales (001) con el 22,23%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones (002) con el 9,26%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 89,36% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de asignaciones estatales. En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un cumplimiento efectivo de los objetivos planteados.

Los Recursos Fiscales (001) alcanzaron una ejecución del 100%, sin embargo, los Recursos Fiscales Generados por la Institución (002) no alcanzaron la ejecución estimada, esto se debe a que en este año se presenta la Pandemia COVID-19, con un porcentaje de 66,83%, lo cual refleja una gestión ineficiente debido a factores externos, que a diferencia del año anterior se habría superado la gestión y para el presente año no se pudo ni siquiera ejecutar al 100%. Por otra parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003) se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos (202), con un 4,66%, y la Asistencia Técnica y Donaciones (701), con un 0%. Esto demuestra que para el presente año de análisis tanto la Universidad Técnica del Norte como demás entidades del sector público que se manejan con presupuestos del estado enfrentaron desafíos tanto para la gestión como para la ejecución presupuestaria que se tenía prevista para el año 2020.

En conclusión, la institución mantuvo una alta dependencia de los recursos fiscales y continúa mostrando un buen desempeño en la ejecución de los mismos. Asimismo, los recursos provenientes de preasignaciones, que constituyeron el rubro de mayor peso en la estructura también alcanzaron una ejecución total, reflejando estabilidad en estas transferencias. Sin embargo, para el presente año se evidenciaron problemas notables en la ejecución de ingresos propios y fuentes externas con una ejecución total inferior al 85% significativamente menor al 99,67% alcanzado en el año 2019, esto debido a factores limitantes, específicamente la crisis sanitaria de este año, en donde existieron restricciones presupuestarias a nivel nacional y debilidades institucionales en la gestión y recaudación de ciertas fuentes de ingreso, lo que resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de diversificación y optimización de ingresos para reducir la vulnerabilidad ante contextos adversos.

Análisis Vertical de Ingresos 2021

Tabla 11Estructura de Ingresos por fuente de Financiamiento 2021

Ejercicio 2021
Detalle Codificado Devengado Recaudado
001 Recursos Fiscales 6.740.938,40 6.556.816,44 6.740.938,40
002 Recursos Fiscales Generados por las Instituciones 5.953.052,79 2.787.923,62 5.953.052,79
003 Recursos Provenientes de Pre asignaciones 22.633.966,95 22.633.966,95 22.633.966,95
201 Colocaciones Externas 204.598,06 0,00 204.598,06
202 Préstamos Externos 3.291.473,12 1.559.037,65 3.291.473,12
701 Asistencia Técnica y Donaciones 65.770,09 36.564,82 65.770,09
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 332.732,56 273232,56 332.732,56
TOTAL: 39.222.531,97 \$33.847.542,04 39.222.531,97

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 12Análisis Vertical de Ingresos 2021

Ejercicio 2021
Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución
001 Recursos Fiscales 17,19% 19,37% 97%
002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones 15,18% 8,24% 46,83%
003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones 57,71% 66,87% 100%
201 Colocaciones Externas 0,52% 0,00% 0,00%
202 Préstamos Externos 8,39% 4,61% 47,37%
701 Asistencia Técnica y Donaciones 0,17% 0,11% 55,59%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES 0,85% 0,81% 82,12%
TOTAL: 100% 100% 86,30%

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

Se observa que las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones, representa el 66,87%, seguida por los Recursos Fiscales con el 19,37%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones con el 8,24%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 86,24% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de asignaciones estatales.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un buen cumplimiento de los objetivos. Los Recursos Fiscales alcanzaron una ejecución del 97%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución a pesar de que no alcanzaron la ejecución estimada, en las cedulas presupuestarias se observa un ligero incremento en su recaudación en comparación al

año anterior, esto debido a que por motivo del COVID-19 para el presente año de análisis las empresas tanto del sector público como privado buscaron opciones alternas y brindaron facilidades para realizar sus actividades, reflejando así un porcentaje de 46,83%, misma que muestra una gestión ineficiente debido a factores externos pero con un ligero incremento en relación al año anterior. Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos, con un 47,37%, y la Asistencia Técnica y Donaciones, con un 55,59%. Esto demuestra que para el presente año de análisis se mantiene casi igual que el año 2020, esto debido a factores externos que provocaron que se reduzca el presupuesto asignado, si bien es cierto que en algunas partidas presupuestarias se refleja una ligera recuperación o incremento en los valores, de una u otra manera los factores mencionados impidieron ejecutar lo planificado para el año 2021. Como conclusiones se refleja que la ejecución presupuestaria total fue del 86,30% similar a la del año anterior, lo que se da a conocer una recuperación lenta, aun influenciada por restricciones económicas postpandemia, si bien existe una leve mejora, dicho porcentaje continúa siendo inferior al registrado en 2019, lo cual está relacionado con efectos rezagados de la emergencia sanitaria y las restricciones presupuestarias.

Análisis Vertical de Ingresos 2022

Tabla 13 Cédula de Ingresos por fuente de Financiamiento 2022

Ejercicio 2022

Detalle Codificado Devengado Recaudado

001 Recursos Fiscales	9.220.846,66	8.952.575,23	9.220.846,66
002 Recursos Fiscales Generados por las Instituciones	4.683.491,53	3.453.526,59	3.427.779,26
003 Recursos Provenientes de Pre asignaciones	24.017.447,31	24.017.447,31	24.017.447,31
201 Colocaciones Externas	204.598,06	0,00	204.598,06
202 Préstamos Externos	3.393.134,45	2.236.281,18	3.393.134,45
701 Asistencia Técnica y Donaciones	48.874,31	16.151,91	48.874,31
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	333.698,07	274.198,07	333.698,07
TOTAL:	41.902.090,39	38.950.180,29	40.646.378,12

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 14 Análisis Vertical de Ingresos 2022

Ejercicio 2022

Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución

001 Recursos Fiscales	22,01%	22,98%	97,09%
002 Recursos Fiscales Generados por Instituciones	11,18%	8,87%	73,74%
003 Recursos Provenientes de las Preasignaciones	57,32%	61,66%	100,00%
201 Colocaciones Externas	0,49%	0,00%	0,00%
202 Préstamos Externos	8,10%	5,74%	65,91%
701 Asistencia Técnica y Donaciones	0,12%	0,04%	33,05%
998 ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,		



80% 0,70% 82,17%

TOTAL: 100,00% 100,00% 92,96%

Nota: Elaboración propia,

información proporcionada por la Dirección Financiera UTN.

En base al análisis, las principales fuentes de ingresos de la institución son los Recursos Provenientes de Preasignaciones, representa el 61,66%, seguida por los Recursos Fiscales con el 22,98%, y los Recursos Fiscales Generados por las Instituciones con el 8,87%. En conjunto, estas tres fuentes constituyen el 84,65% del total de ingresos, lo que evidencia que la mayor parte proviene de las asignaciones estatales.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, se observa un buen cumplimiento de los objetivos. Los Recursos Fiscales (001) alcanzaron una ejecución del 97,09%, mientras que los Recursos Fiscales Generados por la Institución (002) cumplen con un porcentaje de 73,74%, lo cual refleja la posible falta de programación de caja que puede ser un limitante importante a la hora de cumplir con los objetivos propuestos. Por su parte, los Recursos Provenientes de Preasignaciones (003) se ejecutaron en su totalidad, con un cumplimiento del 100%. Otras fuentes de ingresos muestran los siguientes niveles de ejecución: los Préstamos Externos (202), con un 65,91%, y la Asistencia Técnica y Donaciones (701), con un 33,05%.

Se concluye que para el presente año la ejecución presupuestaria fue del 92,26% misma que, refleja una recuperación significativa frente a los 2 años anteriores, este resultado sugiere una mejora en la eficiencia institucional respecto a la gestión presupuestaria, en donde se sigue evidenciando las debilidades relacionadas a los ingresos propios de la institución, financiamiento externo y cooperación técnica.

Figura 4 Análisis Horizontal de Ingresos 2019-2022

Figura 4 Análisis Horizontal de Ingresos 2019-2022

Nota: Elaboración propia, información proporcionada por la dirección financiera

En lo concerniente al análisis horizontal de los años 2019 - 2020, se puede analizar que a nivel codificado, el total de ingresos aumento un 6,16% impulsado principalmente por el incremento en los recursos fiscales generados por las instituciones y un ingreso relevante por colocación externas, pero por otra parte en términos devengados, los ingresos disminuyeron en un -9,72% debido a las caídas en preasignaciones -10,01% y prestamos externos con -97,16%, la ejecución real fue limitada por problemas en la captación efectiva de los recursos planificados.

De la misma manera para el análisis horizontal de los años 2020 - 2021 el total codificado bajó un -3,30% reflejando un ajuste a la baja, especialmente en recursos fiscales con -11,79% y la eliminación casi en su totalidad de las colocaciones externas -95,25%. Sin embargo, los préstamos externos crecieron un 525,23% codificado y 623,37% como devengado, mostrando una recuperación importante de financiamiento externo. Las asignaciones de asistencia técnica y donaciones tuvieron leves reducciones, mientras que los anticipos crecieron significativamente +133,33% devengado.

Por otra parte, para los años 2021 - 2022 el análisis horizontal refleja que el total codificado ascendió un 6,83% con una recuperación marcada en recursos fiscales +36,79% y recursos provenientes de preasignaciones +6,11%, en lo devengado se evidencia un crecimiento aún mayor de 15,08%, lo que indica una mejora clara en la ejecución efectiva. En lo que respecta a los recursos generados por la institución refleja una leve descenso en el codificado con un -21,33% pero con recuperación en lo devengado de 23,87%. Los préstamos externos continúan al alza del 43,44% que indica una fuerte dependencia de financiamiento.

En términos generales se puede analizar que entre los años de análisis 2019 a 2022, el comportamiento de los ingresos de la institución muestra variabilidad e inestabilidad, especialmente en recursos generados internamente y fuentes externas como préstamos y donaciones, se observa también que existe un aumento progresivo en los recursos fiscales de los años 2021 a 2022 en donde marca una recuperación significativa, a su vez, la institución muestra una alta dependencia del financiamiento externo, especialmente el 2020 a 2021 con los préstamos, esto posiblemente debido a factores externos; para el último año de 2021 a 2022 se consolida una mayor eficiencia en la ejecución con un 15,08% de aumento en los

devengado, lo que puede considerarse como un signo positivo de gestión presupuestaria. Esto en conjunto, indica que la institución parece estar superando progresivamente los efectos de los años más críticos, aunque aún persisten retos en la sostenibilidad y consistencia de ciertas fuentes de ingresos.

Estructura de Egresos por Ejecución de Egresos

La estructura de los egresos, según la ejecución de gastos, constituye un pilar esencial en la gestión financiera de la Universidad Técnica del Norte. Analizar la distribución de los gastos en las diferentes categorías permite a la institución tomar decisiones fundamentadas, optimizando la asignación y administración de sus recursos.



El análisis no solo facilita la identificación de áreas en donde se debe adoptar mejoras, sino que además revela oportunidades para que se pueda fortalecer las operaciones financieras de la institución.

Los egresos corrientes están relacionados con las actividades cotidianas de la universidad, como el pago de sueldos y salarios, servicios básicos, adquisición de materiales de oficina y mantenimiento. En contraste, los egresos de inversión están orientados a la adquisición de bienes muebles e inmuebles que incrementan el patrimonio de la institución, como equipos de laboratorio, infraestructura o software especializado.

Por otra parte, los egresos de capital comprenden la reducción de pasivos y la distribución de utilidades, proporcionando una visión precisa de la situación financiera de la universidad y su capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas. Finalmente, los egresos de financiamiento están vinculados a la obtención de recursos financieros, incluyendo el pago de intereses por préstamos y comisiones bancarias.

Análisis Vertical de Egresos 2019

Tabla 15 Cédula de egresos expresada en dólares 2019

Ejercicio 2019			
Detalle Codificado Devengado Pagado			
EGRESOS CORRIENTES	33.317.411,52	31.662.789,48	31.496.418,83
510000 Egresos en personal	27.312.514,90	27.262.600,85	27.262.600,85
530000 Bienes y servicios de consumo	4.867.341,87	3.338.631,44	3.303.029,73
570000 Otros egresos corrientes	438.279,72	374.568,34	243.799,40
580000 Transferencias o donaciones corrientes	699.275,03	686.988,85	686.988,85
EGRESOS DE INVERSIÓN	2.916.995,90	2.508.597,95	2.030.765,98
730000 Bienes y servicios para inversión	2.215.061,19	1.917.975,64	1.476.649,96
750000 Obras publicas	650.437,74	543.785,97	507.279,68
EGRESOS DE CAPITAL	1.955.194,03	572.328,23	470.280,93
840000 Egresos de capital	1.955.194,03	572.328,23	470.280,93
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	20.000,00	15.586,65	15.586,65
990000 Otros pasivos	20.000,00	15.586,65	15.586,65
TOTAL:	38.158.104,48	34.712.465,97	33.966.216,05

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 16 Análisis vertical de ejecución de egresos 2019

Ejercicio 2019			
Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución			
EGRESOS CORRIENTES	87,31%	91,21%	95,03%
510000 Egresos en personal	71,58%	78,54%	99,82%
530000 Bienes y servicios de consumo	12,76%	9,62%	68,59%
570000 Otros egresos corrientes	1,15%	1,08%	85,46%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	1,83%	1,98%	98,24%
EGRESOS DE INVERSIÓN	7,51%	7,09%	85,91%
730000 Bienes y servicios para inversión	5,80%	5,53%	86,59%
750000 Obras publica	1,		



70% 1,57% 83,60%
EGRESOS DE CAPITAL 5,

12% 1,65% 29,27%
840000 Egresos de capital 5,12% 1,65% 29,27%
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO 0,05% 0,04% 77,93%
990000 Otros pasivos 0,



05% 0,04% 77,93%
TOTAL: 100,00% 100,00% 90,97%
Nota: Elaboración propia,

con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

En base al análisis vertical el grupo de Egresos Corrientes presenta una alta concentración con un 91,21%, los cuales también participan con el 78,54% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 7,09% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital con el 1,65%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 87,31% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 91,21% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 95,03%. Esta proporción evidencia una alta rigidez presupuestaria, enfocada principalmente en mantener el funcionamiento operativo de la institución de manera eficiente para cubrir los gastos como son: pago de nómina, recursos de adquisición de bienes y servicios, etc. Por otra parte, en Egresos de Inversión se obtiene un porcentaje de 7,51% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 7,09% de los egresos y se ha ejecutado el 85,91% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje menor a diferencia de los Egresos corrientes, sin embargo, se mantiene en el rango de una eficiente utilización de recursos. Egresos de capital representan el 5,12% del presupuesto codificado y el 1,65% del devengado y se ha obtenido una ejecución del 29,27%, lo que quiere decir que el porcentaje es netamente bajo, puede haber varios factores de por medio, como son cambios económicos o políticos gubernamentales, fluctuaciones, esto afecta bastante a la hora de ejecutar los egresos de capital.

En términos generales, la ejecución presupuestaria total fue del 90,97%, valor que muestra un cumplimiento aceptable del plan de gasto, a su vez, se destaca el cumplimiento casi total en gasto de personal, frente a las deficiencias en la ejecución de gastos de capital y de bienes y servicios para la inversión, lo cual podría tener repercusiones en la sostenibilidad de las operaciones tanto del presente como a futuro.

Análisis Vertical de Egresos 2020

Tabla 17 Cédula de egresos expresada en dólares 2020

Ejercicio 2020
Detalle CODIFICADO DEVENGADO PAGADO

EGRESOS CORRIENTES	32.479.103,84	29.433.323,86	26.996.759,76
510000 Egresos en personal	25.811.029,33	25.811.029,33	23.714.777,50
530000 Bienes y servicios de consumo	5.521.874,28	2.476.094,30	2.164.105,90
570000 Otros egresos corrientes	326.355,98	326.355,98	326.355,98
580000 Transferencias o donaciones corrientes	819.844,25	819.844,25	791.520,38
EGRESOS DE INVERSIÓN	3.894.320,25	940.619,22	940.619,22
730000 Bienes y servicios para inversión	2.703.582,44	834.017,44	834.017,44
750000 Obras publicas	1.190.737,81	106.601,78	106.601,78
EGRESOS DE CAPITAL	4.164.555,38	4.164.555,38	4.164.555,38
840000 Egresos de capital	4.164.555,38	4.164.555,38	4.164.555,38
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	25.000,00	25.000,00	25.000,00
990000 Otros pasivos	25.000,00	25.000,00	25.000,00
TOTAL:	40.562.979,47	34.563.498,46	32.126.934,36

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 18 Análisis vertical de ejecución de egresos 2020

Ejercicio 2020

Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución

EGRESOS CORRIENTES	80,07%	96,56%	88,92%
510000 Egresos en personal	63,63%	85,19%	98,72%
530000 Bienes y servicios de consumo	13,61%	8,28%	44,84%
570000 Otros egresos corrientes	0,80%	0,40%	36,53%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	2,02%	2,69%	98,08%
EGRESOS DE INVERSIÓN	9,60%	3,14%	24,15%
730000 Bienes y servicios para inversión	6,67%	2,79%	30,85%
750000 Obras publicas	2,		



94% 0,36% 8,95%

EGRESOS DE CAPITAL 10,

27% 0,29% 2,06%

840000 Egresos de capital 10,27% 0,29% 2,06%

EGRESOS DE FINANCIAMIENTO 0,06% 0,01% 15,13%

990000 Otros pasivos 0,



06% 0,01% 15,13%

TOTAL: 100,00% 100,00% 73,74%

Nota: Elaboración propia,

con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

En el análisis vertical se observa que los egresos han sido destinados con una mayor participación en el grupo de Egresos Corrientes con un 96,56%, los cuales también participan con el 85,19% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 3,14% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital cuenta con el 0,29%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 80,07% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 96,56% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 88,92%. Este resultado refleja que la estructura del gasto está concentrada en el funcionamiento institucional, lo cual se intensifica al observar mostrándonos una fuerte orientación al mantenimiento de las operaciones actuales. A su vez, en Egresos de Inversión un porcentaje de 9,60% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 3,14% de los egresos y se ha ejecutado el 24,15% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje sumamente bajo. Seguido de los Egresos de capital representan el 10,27% del presupuesto codificado y el 0,29% del devengado y se ha obtenido una ejecución del 2,06%, lo que quiere decir que el porcentaje es netamente bajo, uno de los factores de este año al ejecutar se vio afectado debido a cambios económicos o políticos gubernamentales, fluctuaciones, esto afecta significativamente a la hora de ejecutar los egresos de capital.

Como conclusión general, en el año 2020 el gasto institucional se vio concentrado significativamente en los egresos corriente, con especial énfasis en el pago al personal, mismo que fue ejecutado casi en su totalidad, No obstante, se evidencia un grave retraso en la ejecución de egresos de inversión y capital, lo cual al igual que en el año anterior puede comprometer la sostenibilidad a largo plazo; como ejecución general se obtiene un porcentaje de 73,74% que representa una eficiencia presupuestaria limitada, la cual es consecuencia de las restricciones operativas y externas, en este caso y año en específico la pandemia por COVID-19.

Análisis Vertical de Egresos 2021

Tabla 19 Cédula de egresos expresada en dólares 2021

Ejercicio 2021

Detalle CODIFICADO DEVENGADO PAGADO

EGRESOS CORRIENTES	29.720.125,64	28.828.883,71	28.828.883,71
510000 Egresos en personal	25.245.215,84	25.245.215,84	25.245.215,84
530000 Bienes y servicios de consumo	3.416.280,78	2.621.926,65	2.621.926,65
570000 Otros egresos corrientes	259.146,42	162.258,62	162.258,62
580000 Transferencias o donaciones corrientes	799.482,60	799.482,60	799.482,60
EGRESOS DE INVERSIÓN	4.526.913,82	2.784.596,65	2.784.596,65
730000 Bienes y servicios para inversión	2.855.601,79	2.088.023,13	2.088.023,13
750000 Obras publicas	1.671.312,03	696.573,52	696.573,52
EGRESOS DE CAPITAL	4.945.492,51	2.296.242,04	2.296.242,04
840000 Egresos de capital	4.945.492,51	2.296.242,04	2.296.242,04
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	30.000,00	30.000,00	30.000,00
990000 Otros pasivos	30.000,00	30.000,00	30.000,00
TOTAL:	39.222.531,97	33.939.722,40	33.939.722,40

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 20 Análisis vertical de ejecución de egresos 2021

Ejercicio 2021

Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución

EGRESOS CORRIENTE	75,77%	84,89%	96,41%
510000 Egresos en personal	64,36%	74,28%	99,32%
530000 Bienes y servicios de consumo	8,71%	7,77%	76,75%
570000 Otros egresos corrientes	0,66%	0,48%	62,61%
580000 Transferencias o donaciones corrientes	2,04%	2,36%	99,61%

EGRESOS DE INVERSIÓN 11,54% 8,25% 61,51%
 730000 Bienes y servicios para inversión 7,28% 6,19% 73,12%
 750000 Obras publicas 4,26% 2,06% 41,68%
 EGRESOS CAPITAL 12,61% 6,80% 46,43%
 840000 Egresos de capital 12,61% 6,80% 46,43%
 EGRESOS DE FINANCIAMIENTO 0,08% 0,05% 59,61%
 990000 Otros pasivos 0,08% 0,05% 59,61%
 TOTAL: 100% 100,00% 86,05%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Para el análisis del año 2021 predominan con una mayor participación en el grupo de Egresos Corrientes con un 84,89%, los cuales también participan con el 74,28% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 8,25% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital se cuenta con el 6,80%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 75,77% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 84,89% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 96,41%, dando como resultado una eficiente ejecución, al igual que años anteriores la mayor parte del presupuesto estuvo orientado al funcionamiento operativo. Por otra parte, se obtiene en Egresos de Inversión un porcentaje de 11,54% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 8,25% de los egresos y se ha ejecutado el 61,51% del presupuesto asignado, a diferencia de los Egresos corrientes el porcentaje de Egresos de Inversión es menor, pero a comparación con el año anterior, muestran una pequeña mejora, los Egresos de capital representan el 12,61% del presupuesto codificado y el 6,80% del devengado y se ha obtenido una ejecución moderada del 46,43%, esto posiblemente a las dificultades administrativas o priorización de otros gastos.

En resumen, nuevamente se mantuvo una fuerte concentración del gasto en egresos corrientes, sobre todo en personal, con una ejecución que se acerca al 100%, mismo que garantiza la continuidad operativa. Sin embargo, aunque existe una ligera mejora en los egresos de inversión respecto al año anterior, estos aun no alcanzan niveles óptimos de ejecución, especialmente en obras públicas. Esta baja ejecución en inversión y capital puede limitar el fortalecimiento estructural e institucional a largo plazo, comprometiendo así la sostenibilidad de la institución; así mismo se observa que la ejecución global del 86,05% refleja una mejora en la eficiencia presupuestario con respecto al año anterior.

Análisis Vertical de Egresos 2021

Tabla 21 Cédula de egresos expresada en dólares 2022

Ejercicio 2022
 Detalle CODIFICADO DEVENGADO PAGADO
 EGRESOS CORRIENTES 30.870.702,40 28.377.556,52 28.377.556,52
 510000 Egresos en personal 25.100.532,44 25.100.532,44 25.100.532,44
 530000 Bienes y servicios de consumo 4.608.005,49 2.114.859,61 2.114.859,61
 570000 Otros egresos corrientes 268.889,77 268.889,77 268.889,77
 580000 Transferencias o donaciones corrientes 893.274,70 893.274,70 893.274,70
 EGRESOS DE INVERSIÓN 5.010.863,25 3.135.217,47 3.135.217,47
 710000 Egresos en personal para inversión 1.380.394,00 1.380.394,00 1.380.394,00
 730000 Bienes y servicios para inversión 2.102.868,75 1.021.885,96 1.021.885,96
 750000 Obras publicas 1.527.600,50 732.937,51 732.937,51
 EGRESOS DE CAPITAL 5.995.524,74 1.828.616,08 1.828.616,08
 840000 Egresos de capital 5.995.524,74 1.828.616,08 1.828.616,08
 EGRESOS DE FINANCIAMIENTO 25.000,00 25.000,00 25.000,00
 990000 Otros pasivos 25.000,00 25.000,00 25.000,00
 TOTAL: 41.902.090,39 33.366.390,07 33.366.390,07

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Tabla 22 Análisis vertical de ejecución de egresos 2022

Ejercicio 2022
 Detalle A. Vertical Codificado A. Vertical Devengado Ejecución
 EGRESOS CORRIENTE 73,67% 85,28% 90,84%
 510000 Egresos en personal 59,90% 75,41% 98,79%
 530000 Bienes y servicios de consumo 11,00% 6,43% 45,90%
 570000 Otros egresos corrientes 0,64% 0,77% 93,82%
 580000 Transferencias o donaciones corrientes 2,13% 2,67% 98,31%
 EGRESOS DE INVERSIÓN 11,96% 9,09% 59,67%
 710000 Egresos en personal para inversión 3,29% 3,76% 89,50%
 730000 Bienes y servicios para inversión 5,02% 3,11% 48,59%
 750000 Obras publicas 3,65% 2,23% 47,98%
 EGRESOS CAPITAL 14,31% 5,56% 30,50%
 840000 Egresos de capital 14,31% 5,56% 30,50%
 EGRESOS DE FINANCIAMIENTO 0,06% 0,07% 89,84%
 990000 Otros pasivos 0,06% 0,07% 89,84%
 TOTAL: 100% 100,00% 78,48%

Nota: Elaboración propia, con fuente proporcionada por la Dirección Financiera de la UTN.

Para el año 2022, los egresos corrientes continúan siendo la mayor parte del presupuesto con un valor de 85,28% los cuales también participan con el 75,41% en la cuenta correspondiente a Egresos de Personal, en cuanto a los Egresos de Inversión se ha asignado el 9,09% del presupuesto, respecto a Egresos de Capital se obtiene el 5,56%. Los egresos corrientes representan un porcentaje de 73,67% del presupuesto codificado mientras que en el presupuesto devengado representa con un 85,28% del presupuesto, al igual que se observa que se ha ejecutado el 90,84%. La ejecución en este rango es eficiente y se evidencia la concentración en las operaciones diarias de la universidad. Por la parte de Egresos de Inversión un porcentaje de 11,96% del total de egresos codificados, por lo tanto, se ha devengado el 9,09% de los egresos y se ha ejecutado el 59,67% del presupuesto asignado, dando como resultado un porcentaje menor a diferencia de los Egresos corrientes, sin embargo, estos valores indican que la ejecución mejoró con respecto a años anteriores.



Los egresos de capital representan el 14,31% del presupuesto codificado y el 5,56% del

devengado y se ha obtenido una ejecución del 30,50%, lo que representa limitaciones para cumplir proyectos o inversiones a largo plazo.

Como conclusión para el año 2022 la institución mantiene su enfoque presupuestario en los egresos corrientes, en donde se asegura la continuidad de las operaciones y se prioriza el pago de personal, mismo que se mantiene con una alta ejecución. Se observa una mejora notable en la ejecución de egresos de inversión, reflejando una mayor atención en proyectos y desarrollo institucional. La eficiencia general del presupuesto fue del 78,48% lo que indica un avance respecto a años anteriores, pero aun con espacio para optimizar la ejecución, especialmente en inversiones y capital para fortalecer la sostenibilidad institucional.

Figura 4 Análisis Horizontal de Egresos 2019-2022

Nota: Elaboración propia fuente proporcionada por la Dirección Financiera.

En lo correspondiente al análisis horizontal del año 2019 - 2020 para las partidas de egresos corrientes y de personal se vieron con una reducción tanto en el codificado como devengado, los bienes y servicios de consumo subieron en lo codificado con 13,45% pero cayó de manera significativa con -25,84% lo que refleja una baja ejecución o cambios en prioridades, por otra parte dentro de los egresos de inversión tuvieron un codificado de 35,90% pero bajaron en el devengado por -61,79% lo que sugiere que se planificó inversión pero se ejecutó poco.

De igual manera para los años 2020 - 2021, el análisis horizontal muestra nuevamente la reducción de los egresos corrientes tanto en codificado como devengado por -8,49% y -2,05% respectivamente, a diferencia del año anterior los bienes y servicios de consumo sufrieron una caída en lo codificado por -38,13% pero en el devengado aumentaron ligeramente a 5,89% indicando cierto nivel de recuperación o ajuste de ejecución, los egresos de inversión por su parte evidencian un aumento que refleja la reactivación de proyectos.

Finalmente, el análisis horizontal de los años 2021 - 2022 reflejan un aumento en el codificado por 3,87% pero disminuyen en su devengado al -1,57% lo cual puede evidenciar dificultades en ejecución o reprogramación del gasto, en cuanto a los egresos de inversión aumentaron en el codificado y devengado, con énfasis en las partidas de egresos en personal para inversión, que se registran por primera vez con un monto significativo, los egresos de capital por su parte muestran un porcentaje negativo, que da a entender que la planificación no acompaña a la ejecución realizada.

Como conclusión, durante los periodos de análisis 2019 - 2022 mostró una tendencia oscilante en la ejecución presupuestaria de egresos, en la que se observa tres patrones principales; el primero es una disminución progresiva de los egresos corrientes, principalmente en los gastos de personal, evidenciando una contención presupuestaria, el segundo, es una inestabilidad entre lo codificado y lo efectivamente ejecutado principalmente en inversión y capital, lo cual puede deberse a problemas de ejecución, procesos administrativos o falta de liquidez, y como último patrón se observa un aumento de inversión en los últimos años, con señales de reactivación de proyectos aunque con una brecha significativa entre planificación y ejecución.

Ejecución presupuestaria con otras universidades



www.gastopublico.org | El presupuesto de las universidades, ¿dinero bien gastado?

<https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado#:~:text=Ejecuci3n+presupuestaria+de+2019>

Cada universidad o escuela de educación superior posee autonomía en cuanto a la libertad para elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto institucional. También es libre de administrar y adquirir su patrimonio, así como para administrar los recursos, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo, sin perjuicio de la fiscalización a la institución por un órgano contralor interno o externo, según lo establezca la ley.

(Gomez L. , 2020)

En lo correspondiente a la ejecución presupuestaria general de la Universidad Técnica del Norte, para el año 2019, los datos del Ministerio de Finanzas reflejan un porcentaje ejecutado del 90,9% y para el año 2022 en el anexo de ejecución presupuestaria de universidades emitido por el Ministerio de Gobierno la ejecución porcentual se cierra en 77% (Gomez L. , 2020), si se compara con la Universidad Central de Ecuador se puede observar una tendencia similar ya que para el año 2019 presenta un porcentaje ejecutado del 90,3% y para el año 2022 con un 79% (Ministerio de Gobierno, 2022), si bien es cierto que esta última institución mencionada tiene más presupuesto que la Universidad Técnica del Norte, se observa que la gestión es similar en cuanto a su porcentaje ejecutado esto debido a factores externos como la crisis sanitaria y los ajustes presupuestarios del 2020, si se analiza con otras instituciones también se puede observar la misma tendencia en el primer año 2019 se encuentran con buena ejecución y para el último año 2022 en algunas instituciones se refleja una recuperación de la ejecución presupuestaria, y en otras incluso sobrepasan el porcentaje ejecutado en el primer año, esto puede deberse a factores como mayor flexibilidad en la gestión presupuestaria y mayor autonomía financiera, como también planes de inversión estructurados en donde priorizan rubros de inversión o realizan convenios con gobiernos locales, a diferencia de la Universidad Técnica del Norte que en sus datos se reflejaba la alta dependencia de fondos públicos y existía una rigidez en la estructura de gastos en donde se destinaban más a gastos corrientes que para la inversión.

Semaforización de Ejecución Presupuestaria

Semáforo verde: Corresponde a un alto nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 100% y 85,00%.

Semáforo amarillo: Corresponde a un nivel medio de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 84,99% y 70%

Semáforo rojo: Corresponde a un bajo nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto al monto codificado; el rango de valoración oscila entre el 69,99% y 0%.

Figura 5Rango de Valoración

Nota: Información tomada de Secretaría Técnica de Planificación "Planifica Ecuador".

Análisis de semaforización de la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte (2019 - 2022)

Con el fin de valorar de manera cualitativa la eficiencia de la ejecución presupuestaria de la institución, se aplica la metodología de semaforización establecida por la Secretaría Técnica de Planificación, misma que permite clasificar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de acuerdo con los porcentajes de ejecución sobre el monto codificado, utilizando los rangos de valoración mencionados anteriormente.

2019: Alto Cumplimiento Presupuestario (Semáforo VERDE)

Para este año la institución registro un alto nivel de ejecución presupuestaria, tanto en ingresos como en egresos, los ingresos alcanzaron un 99,67% de cumplimiento, destacándose en los recursos provenientes de preasignaciones y los propios generados por la institución, y en cuanto a los egresos se evidenció un 90,97% de ejecución, con un desempeño óptimo en rubros como gastos de personal y transferencias corrientes, Sin embargo los egresos de capital presentaron una baja ejecución de 29,27% lo cual sugiere posibles dificultades en implementación de proyectos de inversión, pero aun así este año se demostró una gestión presupuestaria solita y planificación realista de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

2020: Impacto de la Crisis y Desafíos de la Ejecución (Semáforo AMARILLO)

El año 2020 marco un retroceso en la ejecución presupuestaria debido a la crisis sanitaria, los ingresos ejecutados cayeron al 84,76% afectado por la reducción de préstamos externos 4,66% y la nula ejecución en asistencia técnica, los egresos por su parte tambien se vieron impactados con un cumplimiento del 73,74% evidenciando retrasos significativos en inversión y obras públicas. Este escenario refleja las restricciones financieras y operativas impuestas por la situación sanitaria, que obligaron a priorizar gastos corrientes sobre proyectos de desarrollo. A pesar de las adversidades la Institución logró mantenerse en un nivel medio de ejecución.

2021: Recuperación parcial, persistencia de Desafíos (Semáforo AMARILLO)

En 2021, se observó una recuperación parcial en la ejecución presupuestaria con ingresos que alcanzaron el 86,30% y egresos con el 86,05%. Los recursos fiscales y las preasignaciones reflejaron un buen desempeño, pero valores como colocaciones externas o prestamos, siguieron con bajos niveles de ejecución; si bien es cierto que hubo avances en gastos corrientes en los egresos, los rubros de inversión continuaron con dificultades. Este año se evidenció los desafíos postpandemia, donde la universidad avanzó en estabilizar sus finanzas, pero aun enfrentaban limitaciones en la ejecución de proyectos y captación de recursos externos.

2022: Consolidación de la recuperación con deudas pendientes (Semáforo VERDE)

En el año 2022 mostró una consolidación de la ejecución presupuestaria, con ingresos en 92,96% y egresos en 78,48%. Los ingresos fiscales y preasignaciones mantuvieron altos niveles de cumplimiento, mientras que los egresos corrientes alcanzan el 90,84%. No obstante, persisten problemas en rubros como asistencia técnica y egresos de capital, lo cual indica que, aunque a institución logró una gestión financiera más eficiente, aún debe fortalecer su capacidad para ejecutar proyectos de inversión y optimizar recursos autogestionados, este cierre de periodo indica una recuperación sostenida, aunque con áreas críticas que requieren atención prioritaria.

La semaforización presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte entre los años del presente análisis revela una dirección marcada por una estabilidad inicial (2019), el impacto de la pandemia (2020), una recuperación progresiva (2021) y una consolidación financiera (2022). Los principales desafíos se concentran como ya se mencionó anteriormente, en la ejecución de proyectos de inversión y la dependencia de recursos externos, mismos que son clave para incrementar la mejora en periodos siguientes.

Balace Presupuestario

A continuación, se procederá a evaluar la ejecución presupuestaria de la institución durante los periodos 2019 a 2022, con enfoque en los ingresos y egresos ejecutados con el objetivo de determinar la eficiencia en la gestión financiera, identificando tendencias, superávit o déficit y la composición estructural de los recursos.

Tabla 23 Resultado presupuestario de 2019 a 2022

Año	Ingresos Devengados	Egresos Devengados	Resultado
2019	38.083.759,19	34.712.465,97	+3.371.293,22 Superávit
2020	34.381.119,80	34.563.498,46	-182.378,66 Déficit
2021	33.847.542,04	33.939.722,40	-92.180,36 Déficit
2022	38.950.180,29	33.371.390,07	+5.578.790,22 Superávit

Nota: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Como se puede observar, la Universidad Técnica del Norte mantuvo una posición financiera favorable tanto para el periodo inicial como para el final, y para los años 2020 y 2021 aunque el déficit es leve, se evidencia claramente la transición de superávit a déficit debido al impacto por la pandemia COVID-19, en donde para al año siguiente el ajuste postpandemia refleja

mayor control de egresos y optimización de ingresos, mientras que para el 2022 ya se refleja una gestión más conservadora y una recuperación financiera significativa.

Figura 6 Gráfico comparativo de déficit/superávit presupuestario 2019 - 2022

Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

3.5.1. Composición de los Ingresos

Los ingresos de 2019 a 2022 se componen por las cuentas de Recursos Fiscales, Recursos Generados por la institución, recursos provenientes de preasignaciones y otras como las colocaciones externas, préstamos externos, asistencia técnica y donaciones y anticipos de ejercicios anteriores, con estas cuentas se puede analizar cuáles son las tendencias o como se han mantenido o evolucionado a lo largo de estos periodos.

Figura 7 Estructura de Ingresos 2019

Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Figura 8 Estructura de Ingresos 2022

Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

En la comparación de ingresos de 2019 - 2022 se puede observar una tendencia clave relacionada a la disminución relativa de preasignaciones, compensada con mayor participación de recursos fiscales, a la vez que los recursos generados se mantienen con un porcentaje menor al 10% evidenciando así la poca diversificación de ingresos.

3.5.2. Composición de los Egresos

Los egresos de 2019 a 2022 se componen por las cuentas de Egresos Corrientes,



Egresos de Inversión, Egresos de Capital y Egresos de financiamiento:

dentro de estas categorías se encuentran en este caso las más importantes como egresos de personal, egresos de capital, bienes y servicios de consumo, entre otras que de igual manera se puede analizar su evolucionado a lo largo de estos periodos.

Figura 9 Estructura de Egresos 2019

Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

Figura 10 Estructura de Egresos 2022

Nota: Elaboración con datos proporcionados por la Dirección Financiera UTN.

En la comparación de egresos en cambio se observa que los egresos corrientes poseen la mayor parte pero que para el 2022 existe una ligera reducción, esto específicamente en la cuenta de gastos de personal, por otra parte, se puede notar que existió un aumento en la inversión específicamente en obras públicas.



Dentro del análisis comparativo de los egresos correspondientes a los años 2019 y 2022, se observa que se mantienen patrones estructurales en cuanto a la distribución de gastos, en donde se destaca la fuerte dependencia de las preasignaciones, que continúan siendo el pilar fundamental financiero de la institución. Con respecto al componente de egresos corrientes, especialmente los gastos en el personal siguen representando alrededor de tres cuartas partes del presupuesto, lo que limita la capacidad de reasignar recursos hacia diferentes áreas de inversión.

No obstante, en el año 2022 se evidencia un incremento progresivo en la inversión y en el gasto de capital en comparación al año 2019, lo que refleja un esfuerzo de gestión orientado a fortalecer la infraestructura y capacidad operativa de la institución. Este comportamiento demuestra que, a pesar de las dificultades, limitaciones y restricciones presupuestarias, la Universidad Técnica del Norte mantiene un nivel de superación que le permite adaptarse a situaciones cambiantes.

Sin embargo, es necesario continuar supervisando la sostenibilidad de ciertos valores de gastos y hacer énfasis en la implementación de estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento. Esto permitiría reducir la vulnerabilidad frente a variaciones en las asignaciones y garantizar una mayor estabilidad financiera tanto a corto plazo como a largo plazo.

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En relación con el primer objetivo, se concluye que la Universidad Técnica del Norte cumplió de manera adecuada con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes durante los periodos 2019-2022. La aplicación de las normas internas y externas emitidas por los organismos de control fue consistente, garantizando que la ejecución presupuestaria se alineara con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia.



Este cumplimiento garantiza un manejo adecuado y responsable de los recursos públicos y una cultura organizacional enlazada con el respeto a los procedimientos normativos establecidos.

En lo que respecta al estado situacional del cumplimiento de objetivos, se evidenció un desempeño sobresaliente en la mayoría de los años analizados. Sin embargo, en 2020 la ejecución presupuestaria alcanzó el 73,8%, ubicándose en la categoría de cumplimiento de nivel medio según la semaforización establecida. Este resultado estuvo directamente influenciado por la emergencia sanitaria de ese año, lo que provocó un cambio radical obligatorio en la modalidad de estudio, cambiando de presencial a virtual, alterando las actividades planificadas para el período y generando una reorganización de prioridades de la institución. A pesar de estas dificultades, la universidad demostró su capacidad de adaptación, asegurando la continuidad de funciones esenciales y garantizando el desarrollo de las actividades académicas en dicha situación adversa.

En el ámbito financiero, la institución aplicó estrategias de ajuste que permitieron mantener la estabilidad del presupuesto. Entre ellas se destacan: la reducción del gasto en personal,

que representó el valor mayor dentro de los egresos corrientes, el incremento en egresos de capital enfocados a la infraestructura y equipamiento, y el fortalecimiento de la captación de recursos fiscales, lo que redujo la dependencia de las preasignaciones.



Estas medidas permitieron optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia en la asignación.

Si bien es cierto que se alcanzaron resultados positivos, como el incremento de la cuenta de recursos propios y una mayor capacidad de respuesta frente a factores o cambios externos, aún persisten desafíos para lograr una ejecución adecuada y óptima tanto en ingresos como en egresos.

Consolidar la sostenibilidad financiera requerirá continuar con políticas de diversificación de las fuentes de ingresos, optimización del gasto y fortalecimiento de la planificación estratégica para enfrentar escenarios imprevistos sin afectar la consecución de los objetivos de la institución.

Recomendaciones

Aunque se evidencia el cumplimiento normativo, se recomienda fortalecer los mecanismos de control interno y actualización con tinua del personal responsable del manejo presupuestario, esto con el fin de garantizar que dicho cumplimiento se mantenga frente a posibles reformas legales o cambios en la normativa, además sería conveniente implementar nuevas herramientas de monitoreo y evaluación periódica que permita alertar de manera oportuna cualquier desviación o riesgo de incumplimiento.

En base al segundo objetivo se recomienda que la Universidad elabore un Plan de Contingencia Estratégico Institucional, que contemple escenarios de crisis externas, en este caso como pandemias, desastres naturales o conflictos sociales, este plan debe incluir protocolos específicos para la reorganización presupuestaria, la virtualización inmediata de procesos clave, la reprogramación de actividades académicas y administrativas, así como mecanismos de evaluación continua, el contar con una herramienta como la menciono permitirá a la institución responder de manera rápida y ágil ante futuras eventualidades, minimizando el impacto en la planificación estratégica con el fin de asegurar el cumplimiento de la institución.

Para la correcta gestión y ejecución presupuestaria de la institución, se recomienda, para la optimización del gastos corriente, realizar negociaciones con proveedores para reducir costos, y a su vez priorizar proyectos de infraestructura con fondos específicos como los préstamos externos; tomar como estrategia el uso del superávit para un equipamiento tecnológico u otra inversión acorde a las necesidades de la Universidad, en lo concerniente a la gestión de ingresos se recomienda diversificar los mismos ya sea mediante programas relacionados a la naturaleza de la institución o realizar convenios con otras empresas.

Referencias Bibliográficas

Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación.



Daena: *International Journal of Good Conscience*. 7(2), 192.

Acosta, L. P. (2018).

La Auditoría Presupuestaria Gubernamental instrumento para identificar las desviaciones en los gastos públicos. Obtenido de

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8643/Pazos_al.pdf?sequ

Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*.



Machala: Ediciones UTMACH.

Alban, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020).

Metodologías de



zona ignorada

investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el*

Conocimiento, 163-173. Obtenido de doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Aldao, M. (2015). *Administración Financiera Gubernamental Un enfoque comparativo entre la Nación y la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Libro Digital.

Bonari,



zona ignorada

D., & Gasparin, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el*

presupuesto. Recomendaciones para su implementación. Programa de Gestión Pública Área de Estado y Gobierno.



zona ignorada

Caballeros, H. (2022). *Investigación cualitativa*.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182022000200371&lang=es

Caceres,



A. P., Santos, P. R., Wright, G., & Belderrain, M. C. (2020).

Planificación estratégica situacional blanda (SSSP): método y estudio de caso de su aplicación en el municipio brasileño. Revista de la Sociedad de Investigación Operativa, 73,363-380. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2019.1568840>

Caicedo,



E., & Zalazar, M. (2018). Entrevistas cognitivas:

revisión, directrices de uso y aplicación en investigaciones psicológicas. Scielo, https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000300010&lng=pt&nrm=iso&tlng=es.
Calán Peñafiel, T. E., & Moreira García, G. A. (2018).



zona ignorada

Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de

resultados. Uisrael, 14.

Calán Peñafiel, T., & Moreira García, G. (08 de abril de 2018). Scielo. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862018000100009&script=sci_arttext
Calán, T., & Moreira, G. (2018).



zona ignorada

Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de

resultados. Revista Científica UISRAEL, 5(1),9-22. Recuperado el 18 de abril de 2024, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862018000100009&lang=es

Canelones, O. J., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. Negotium, 48-73.
Cárdenas, R. A. (2008). Presupuestos Teoría y Práctica.



México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.



zona ignorada

Carmona Alvarado, F. A., & Reyes Ruiz, L. (2020).
La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Universidad Simón

Bolívar, <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>.

Carmona, O. D. (2018). Análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2017. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO.

Cazau, P. (Marzo de 2006). INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES . Obtenido de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2015/10/cazau_pablo_-

Contraloría General del Estado. (2017). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>

Correa, A. M. (2020). La buena administración como principio jurídico-administrativa.



Madrid, España: Dykinson.

Cziffra, J., Fortin, S., & Singer, Z. (2022).

Diferencias en el conservadurismo contable del gobierno entre jurisdicciones, sus determinantes y consecuencias. Springer Link, 1035-1073. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-021-09663-z>

Equipo editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). Investigación no experimental. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>

Feijóo, K. D. (2021). La Recaudación del Impuesto a la Renta en Relación al Presupuesto. Ponteficia Universidad Católica del Ecuador.

Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Diposit, 11.

Galindo Alvarado, J., & Guerrero Reyes, J. (2015). Contabilidad Gubernamental. México : Patria.

Gomez, L. (26 de Mayo de 2020). Observatorio del Gasto Público. Obtenido de El presupuesto de las Universidades: <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado#:~:text=Ejecuci%C3%B3n%20presupuestaria%20de%202019>



,una%20ejecuci%C3%B3n%20superior%20al%2090%25.

Gomez, S. (2012). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. RED TERCER MILENIO, 92.

González, A. L. (2017). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.

González, M. A. (05 de Mayo de 2020). Universidades públicas frente a una nueva reducción presupuestaria. Primicias.



zona ignorada

Efficiency of management processes in a private hospital. Entrepreneurship And Sustainability Center. Obtenido de

<https://www.proquest.com/docview/2579937179?accountid=36862>

La hora. (2020). El recorte presupuestario en la UTN es de alrededor de 2 millones 800 mil dólares, lo que afecta principalmente al pago de sueldos. La Hora, 1.
López, A., & Calle, M. (2018). Incidencia de los impuestos prediales en los ingresos municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa, en los períodos 2014 y 2015. Killkana Sociales, 33-40. Obtenido de https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/89
López, P., & Fachelli, S. (2016). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA.



España: Creative Commons.

Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M.

(2014). Presupuesto para el desarrollo en América Latina. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Martner, G. (2004). Planificación y presupuesto por programas.



México: Siglo xxi editores, s.a.

Masaquiza, T., Palacios, A.

, & Moreno, K. (2020).



zona ignorada

Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona

3. SCIELO, 5.

Mátar, J., & Cuervo, L. (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas. Santiago: CEPAL.

Medina Castillo, W., & Morocho Román, Z. (2015). Contabilidad gubernamental I.



Machala : UTMACH.



zona ignorada

Mendoza, W., Loor, V., Salazar, G., & Nieto, D.

(2018).

La asignación presupuestaria y su incidencia en la



zona ignorada

Administración Pública.

Dialnet, 314.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de Código Organico de Planificación y Finanzas Públicas: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf



zona ignorada

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto.

<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Informe Semestral de Ejecución - Presupuesto General del Estado. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/Informe-ejecucion-presupuestaria-I-semestre-2019-vf.pdf#:~:text=%E2%80%9CEI%20Presupuesto%20General%20del%20Estado,p%C3%BAblicas%20y%20los%20gobiernos%20aut%C3%B3nomos>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Informe Anual de Ejecución. Ministerio de Economía y Finanzas, 83.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Informe Técnico - Presupuesto General del Estado Prorrogado. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/09/INFORME-TECNICO-PRESUPUESTO-PRORROGADO_VFINAL.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Proforma presupuestaria. Ministerio de Economía y Finanzas, 6.

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf

Ministerio de Gobierno. (20 de 12 de 2022). Ministerio de Gobierno. Obtenido de Anexo. Tabla N° 01 Ejecución presupuestaria de la universidades y escuelas politécnicas públicas por universidad: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/218.Informe-de-ejecucion-presupuestaria.pdf>

Muñoz, R., Palma, A., & Zambrano, C. (2017). Plan operativo anual en los procesos de contratación pública. Dialnet, 102-120. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889755>

Muñoz-Chávez,



R., Palma-Avellán, A., & Zambrano-Macias, C. (2017). Dialnet.



Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PlanOperativoAnualEnLosProcesosDeContratacionPubli-5889755.pdf
 Navarro, K., & Delgado, J.

(2020). Gestión organizacional en la ejecución presupuestal Municipal 2020. Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar , 1-5.
 Organización de Estados Americanos.



31 zona ignorada

(20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador

. Obtenido de Organización de Estados Americanos: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
 Organización de Estados Americanos. (13 de Julio de 2011). Constitución de la República del Ecuador 2008. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
 Palomino, I. (2019).



32 zona ignorada

El plan anual de contrataciones y la eficiencia en las adquisiciones y contrataciones, de la unidad de gestión educativa local n° 02 la

esperanza 2015 - 2018. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31281/palomino_zi.pdf?seq
 Pauta, J., &



33 zona ignorada

Casco, P. (10 de diciembre de 2023). Los sistemas aumentativos y alternativos de comunicación para estimular la interacción en los niños autistas dentro del aula de clases. Scielo.
 Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862023000300171&lang=es
 Pérez, A. (30 de Abril de 2018). El método cuantitativo. Obtenido de

<https://cursos.com/blog/metodo-cuantitativo/>
 Quintero, R. S. (2020).



34 zona ignorada

Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en

los servicios de salud. ECIMED. Obtenido de <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/html/index.html>
 Recalde, T. J. (2020). Bases para un monitoreo y evaluación en Paraguay a partir de un presupuesto por resultados. Cuadernos del Claeh, 10. Obtenido de <https://ojs.claeh.edu.uy/publicaciones/index.php/cclaeh/article/467>
 Rodríguez Pérez, H., Fernández Andrés, C., & de Dios Martínez, C. (15).



35 zona ignorada

Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos.

Retos de la Dirección, 22.



36 zona ignorada

Romenska, K., Orlov, V., Pavlova, N., Kryvenkova, R., & Shalyhina, I. (2022). Análisis de flujos financieros en el proceso presupuestario de Ucrania en condiciones de desequilibrios estructurales del sistema financiero. Universidad de Aduanas y

Finanzas, 37-53. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.11\(1\).2022.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.11(1).2022.04)
 Romero, E. (2022). Presupuesto público y contabilidad gubernamental. Bogotá: Ecoe.
 Romero, E. R. (2013). Presupuesto público y contabilidad gubernamental. Bogotá: Ecoe.
 Romero, E. R. (2013). Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental (Vol. 5 ed.). Bogotá: Ecoe. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/69270?page=47>.
 Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de la información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. Revista Científica UISRAEL, 107-121. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862021000300107&script=sci_arttext
 Santander. (12 de diciembre de 2021). Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones. Obtenido de Santander Universidades : <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
 Santiago, N. (2018). FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS. Ambato: Editorial.
 Secretaría Nacional de Planificación. (2012). Guía de Planificación Institucional. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012). Guía metodológica de planificación institucional. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
 Shakharova, A., Beisenova, L., Temirkhanov, Z., & Aliyeva, A. (26 de Agosto de 2022). AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTATAL DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. Polaca de Estudios de Gestión, 25, 282-294. Obtenido de <https://pjms.zim.pcz.pl/article/158999/en>
 Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá: PEARSON .
 Universidad Técnica del Norte. (2020). ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE. 46.

Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. Revista Crítica Transdisciplinar, 36-42. Obtenido de

<https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>

Anexos

Semana/Mes/Año 2024 2025

Abril Mayo Junio Julio Octubre Noviembre Diciembre Enero Febrero

Actividades 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4

Planteamiento del tema de investigación

Elaboración de los objetivos

Aprobación del tema

Elaboración del anteproyecto

Elaboración de los instrumentos para la recopilar la información

Revisión documental para el anteproyecto

Aprobación del anteproyecto

Elaboración del marco teórico

Aplicación de entrevistas y encuestas

Procesamiento de información

Análisis de resultados

Elaboración de propuesta

Elaboración de preliminares

Conclusiones

Recomendaciones

Tabla 23 Planificación de Actividades

Semana/Mes/Año 2024 2025

Abril Mayo Junio Julio Octubre Noviembre Diciembre Enero Febrero

Actividades 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4

Planteamiento del tema de investigación

Elaboración de los objetivos

Aprobación del tema

Elaboración del anteproyecto

Elaboración de los instrumentos para la recopilar la información

Revisión documental para el anteproyecto

Aprobación del anteproyecto

Elaboración del marco teórico

Aplicación de entrevistas y encuestas

Procesamiento de información

Análisis de resultados

Elaboración de propuesta

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24 Recursos y Presupuesto

RECURSOS Y PRESUPUESTO

TIPO DE RECURSO RECURSOS PRESUPUESTO

Tecnológicos Mantenimiento de Laptop 80,00

Materiales Tinta 15,00

Hojas 3,00

Transporte 100,00

Anillados 3,50

TOTAL= 201,50

Nota: Elaboración Propia.

Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Institución: Universidad Técnica del Norte

Lugar: Ibarra

Fecha y hora: 22 de noviembre del 2024

Nombre del entrevistado/a: Grace Páez

Nombre del entrevistado/a: Msc. Marcelo Placencia

Cargo: Director Financiero

CONTENIDO

¿Cuál es el proceso principal que sigue en la institución para la ejecución presupuestaria? ¿Qué aspectos normativos o legales regulan la ejecución del presupuesto en la institución?

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó la entidad en términos de cumplimiento normativo en la ejecución presupuestaria en los años 2019 al 2022?



¿Qué acciones se toman cuando los ingresos recaudados son suficientes para cubrir los gastos de la entidad? ¿Qué impacto tiene la gestión de las empresas públicas universitarias y la facultad de posgrados? ¿Cómo se monitorea y evalúa la ejecución presupuestaria en la entidad? ¿Se realizan informes periódicos al respecto? ¿A qué entes reguladores debe presentar la información? ¿Cuáles han sido los efectos identificadas detrás de los niveles de ejecución presupuestaria, ya sea en su totalidad o en áreas específicas? ¿Cuál es el papel del área

financiera en la prevención y corrección de deficiencias presupuestarias dentro de la entidad? ¿Se lleva a cabo la coordinación entre los diferentes departamentos para garantizar una ejecución presupuestaria más eficiente? ¿Qué factores suelen desencadenar la necesidad de realizar reformas al presupuesto? ¿Cómo se gestionan las modificaciones presupuestarias y cómo se aseguran de cumplir con los requisitos legales al realizar ajustes en el presupuesto institucional?

¿Cuál es el procedimiento o protocolo establecido para realizar reformas o modificaciones al presupuesto? Desde su experiencia manejando la dirección financiera de la institución, ¿cuáles han sido las estrategias que se han utilizado para mejorar la ejecución del presupuesto en los periodos (2019-2022)? Principales estrategias pandemia 2020 ¿Desde su perspectiva considera usted que la institución ha administrado de manera adecuada el presupuesto que se le asigna cada año? Han tenido observaciones o han presentado recomendaciones las entidades reguladoras respecto a la ejecución presupuestaria.

Nota: Elaboración Propia.