UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA FUNDACIÓN FIMES"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico.

AUTOR:

Mariuxi Paola Chuquizán Castro

DIRECTOR:

Ing.Rocío Guadalupe León Carlosama MSc

Ibarra – Ecuador 2026

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Washington Chuquizán y Rosa Castro, quienes, con su amor infinito, sacrificio y ejemplo de vida me enseñaron el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia especialmente en momentos difíciles, donde me consolaron infinitamente brindándome la fortaleza que no tenía.

A mis hermanos, Emilyn, Diego y mi pareja Santiago por su compañía, comprensión, apoyo incondicional, por su cariño, paciencia y apoyo emocional durante este proceso académico que ha sido un largo camino.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía y mi refugio en cada etapa de este camino. Gracias por concederme salud, sabiduría, perseverancia y la oportunidad de culminar este importante logro académico. En los momentos de incertidumbre y dificultad, su amor y bendición fueron la luz que me permitieron continuar.

A mis queridos padres, Washington Chuquizán y Rosa Castro, por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus enseñanzas, sacrificios y apoyo constante. gracias por creer en mí, por brindarme la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo durante la elaboración de esta tesis. Este logro también les pertenece, porque ha sido posible gracias a todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanos, Emilyn y Diego, gracias por sus palabras de aliento, por confiar en mis capacidades, por estar presentes en cada momento importante de mi vida, por acompañarme a lo largo de este proceso con su cariño, comprensión y palabras de aliento.

A mi pareja Santiago gracias por acompañarme en los momentos de cansancio, por motivarme a seguir adelante cuando las dificultades parecían insuperables y por celebrar conmigo cada avance alcanzado

Expreso también mi agradecimiento a mis docentes, tutores y a la Universidad, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientaciones académicas, las cuales contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación y a mi crecimiento profesional.

Un agradecimiento especial a la Mgr. Rocío León por su dedicación, paciencia y desempeño, características que demuestran que es una gran profesional de alto nivel y sobre todo una gran persona. Le agradezco infinitamente por no rendirse y llevarme de la mano a este tan anhelado logro.

Finalmente, agradezco a todas las personas que aportaron con su apoyo, consejos y confianza durante este proceso. La culminación de este trabajo representa el resultado de un esfuerzo conjunto y de una etapa llena de aprendizajes, desafíos y crecimiento personal.

Con estima y gratitud.

Mariuxi Chuquizán Castro

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Chuquizán Castro Mariuxi Paola

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de Gestión Financiera con Enfoque Basado en Procesos para la fundación FIMES
AUTOR (ES):	Chuquizán Castro Mariuxi Paola
FECHA: DD/MM/AAAA	28 -08-2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	☐ **PREGRADO** ☒ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera
DIRECTOR /ASESOR:	Mgr. Rocío León. /Dra. y Mgr. Soraya Rhea González

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 28 días del mes de agosto de 2026

EL AUTOR:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIUXI PAOLA CHUQUIZAN CASTRO

Ing. Mariuxi Paola Chuquizán Castro

Ibarra, fecha_18-junio 2026

Dr. Jorge Gordón
Decano (e)
Facultad de Posgrado

ASUNTO: Conformidad con el documento final

Señor(a) Decano(a):

Nos permitimos informar a usted que, revisado el Trabajo final de Grado **Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Fundación FIMES** del/del maestrante:Chuquizan Castro Mariuxi Paola , de la Maestría de Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	Apellidos y Nombres	**Firma**
Director/a	Ing. Rocío Guadalupe León Carlosama MSc.	Validar únicamente en FirmaEC. Firmado electrónicamente por: ROCIO GUADALUPE LEON CARLOSAMA
Asesor/a	Dra. Soraya Rhea MSc.	Validar únicamente en FirmaEC. Firmado electrónicamente por: BERTHA SORAYA RHEA GONZALEZ

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, Ing. Rocío Guadalupe León Carlosama MSc, certifico que la maestrante Mariuxi Poala Chuquizán Castro con cédula 1003683784 ha elaborado bajo mi tutoría la sustentación del trabajo de grado titulado "Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Fundación FIMES".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodologías dispuestas en el reglamento del título a obtener, por lo tanto, autorizo la presentación a la sustentación para la calificación respectiva.

Ibarra, al 28 de agosto del año 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ROCIO GUADALUPE
LEON CARLOSAMA

Ing.Rocío Guadalupe León Carlosama MSc

Directora

APROBACIÓN DEL ASESOR

Yo, Dra. Bertha Soraya Rhea González, MSc., en calidad de Asesora, certifico que la maestrante Mariuxi Paola Chuquizán Castro, con cédula de ciudadanía N.º 1003683784, ha desarrollado bajo mi tutoría el trabajo de grado titulado:

“Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Fundación FIMES”.

El presente trabajo ha sido elaborado de conformidad con las normas, procedimientos y metodologías establecidos en el reglamento correspondiente al título académico a obtener.

En virtud de lo expuesto, autorizo la presentación del trabajo de grado para su sustentación y correspondiente calificación, conforme a la normativa institucional vigente.

Ibarra, 27 de agosto de 2026.



Dra. Bertha Soraya Rhea González, MSc.
ASESORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I 13
El Problema de Investigación 13
1.1. Planteamiento del problema 13
1.2. Antecedentes 15
1.1.1. Objetivo general 19
1.1.2. Objetivos específicos 19
1.3. Justificación 20
CAPITULO II 22
2. MARCO REFERENCIAL 22
2.1. Gestión financiera 22
2.2. Consideraciones generales de los modelos de gestión financiera. 24
2.3. Gestión por Procesos 27
2.4. Toma de decisiones en la gestión financiera. 33
2.4.1. Estados financieros 35
2.4.2. Estado de situación financiera. 36
2.4.3. Estado de resultados 36
2.4.4. Estado de flujo de efectivo. 37
2.4.5. Evaluación económica financiera. 37
2.4.6. Análisis vertical 38
2.4.7. Análisis horizontal 38
2.4.8. Razones financieras 39
2.5. Indicadores de gestión 42
2.6. Sectores económicos sociales 43
2.7. ONGs – Fundaciones. 44
2.7.1. ONGs y el financiamiento. 44

2.7.2. Fuentes de financiamiento. 46
2.7.3. Rendición de cuentas ONGs 47
2.8. Criterios de evaluación internacional para otorgar financiamiento. 48
2.9. Indicadores de proyectos....50
2.10. El Control Interno como Fundamento del Diagnóstico Financiero 51
2.11. Marco Legal 52
CAPITULO III....54
2. MARCO METODOLÓGICO 54
2.1. Descripción del área de estudio 54
2.2. Enfoque y tipo de investigación....55
2.3. Procedimientos de investigación....56
3.3.1. Instrumentos de recolección de información 56
3.3.2. Marco de diagnóstico del control interno: COSO 2013....57
2.3.3. Análisis estratégico 57
2.4. Consideraciones Bioéticas 59
CAPITULO IV....60
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 60
3.1. Análisis de la situación actual de FIMES 60
3.2. Resultados de la evaluación del sistema de control interno....61
3.3. Resultados de la matriz FODA y la evaluación de factores internos y externos EFE-EFI. 77
4.3.1. Aplicación de la matriz EFI. 78
4.3.2. Aplicación de la matriz EFE. 79
CAPITULO V....89
4. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS 89
4.1. Estructura orgánica interna de FIMES....89
4.2. Mapa de procesos financieros del modelo 91

4.3. Descripción de Macroprocesos: Fichas SIPOC 93
MP-01: Planificación Financiera Institucional 93
MP-02: Presupuestación y Seguimiento por Proyecto 95
MP-03: Tesorería y Gestión de Fondos 97
MP-04: Gestión de Egresos y Contabilidad 99
MP-05: Reporte Financiero y Rendición de Cuentas 100
4.4. Niveles de Autorización de Gastos 102
4.5. Tablero de Indicadores del Modelo 102
4.6. Matriz de Riesgos Financieros 104
4.7. Ciclo de Mejora Continua PDCA 105
4.8. Formato Base: Informe Financiero al Financiador 107
4.9. Matriz de Responsabilidades del Equipo Financiero 108
4.10. Calendario Operativo Anual del Modelo 109
4.12. Evaluación de Impacto Financiero 110
CONCLUSIONES 112
RECOMENDACIONES 113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases de los modelos de gestión financiera 24
Tabla 2. tipos de modelos de gestión financiera 26
Tabla 3. Tipos de procesos.....29
Tabla 4. Simbología de los procesos.....30
Tabla 5. Ficha del proceso. 32
Tabla 6. ficha técnica del indicador 32
Tabla 7. herramientas para la toma de decisiones en la gestión financiera. 34
Tabla 8. Razones financieras de liquidez.....40
Tabla 9. Razones financieras de endeudamiento 41
Tabla 10. Tipos de indicadores de gestión.....42
Tabla 11. campo de acción social sin fines de lucro - nacional e internacional. 45
Tabla 12. Tipos o fuentes de financiamiento. 46
Tabla 13. Clasificación de los indicadores de evaluación internacional.....49
Tabla 14. Indicadores de proyectos.....50
Tabla 15. Instrumentos aplicados.....56
Tabla 16.Cuestionario ambiente de control para director de la fundación (gerente).....62
Tabla 17. Cuestionario ambiente de control para administradora financiera 63
Tabla 18.Cuestionario ambiente de control para responsables de proyectos.....64
Tabla 19. Cuestionario de evaluación de riesgos para el director de la fundación (gerente)...65
Tabla 20. Cuestionario de evaluación de riesgos para la administradora financiera 66
Tabla 21. Cuestionario de evaluación de riesgos para responsables de proyectos. 67
Tabla 22. Cuestionario de actividades de control para el director de la fundación (gerente) .68
Tabla 23. Cuestionario de actividades de control para la administradora financiera 69
Tabla 24. Cuestionario de actividades de control para responsables de proyectos.....70
Tabla 25. Cuestionario de información y comunicación para el director de la fundación (gerente) 71
Tabla 26. Cuestionario de información y comunicación para la administradora financiera...72
Tabla 27. Cuestionario de información y comunicación para responsables de proyectos.....73
Tabla 28. Cuestionario de supervisión para el director de la fundación (gerente).....74
Tabla 29. Cuestionario de supervisión para la administradora financiera 75
Tabla 30. Cuestionario de supervisión para responsables de proyectos. 76
Tabla 31. Matriz FODA de FIMES enfocada a la gestión financiera.....77

Tabla 32. Aplicación de la matriz EFI. 78
Tabla 33. Aplicación de la matriz EFE 79
Tabla 34.Mapa de macroprocesos financieros de FIMES 92
Tabla 35. Ficha SIPOC — MP-01: Planificación Financiera Institucional 93
Tabla 36. Proyección de la planificación financiera plurianual. 94
Tabla 37. Ficha SIPOC — MP-02: Presupuestación y Seguimiento. 95
Tabla 38. Modelo del presupuesto solicitado por el financiador 96
Tabla 39. Formato del detalle de los rubros del presupuesto 97
Tabla 40. Ficha SIPOC — MP-03: Tesorería y Gestión de Fondos 98
Tabla 41. programación de flujo de caja mensualizado. 99
Tabla 42. Ficha SIPOC — MP-04: Gestión de Egresos y Contabilidad 99
Tabla 43. Clasificación Contable por Centros de Costo. 100
Tabla 44. Ficha SIPOC — MP-05: Reporte y Rendición de Cuentas. 101
Tabla 45. Calendario de Transparencia y Reportes Regulatorios 101
Tabla 46. Política de niveles de autorización de gastos — FIMES 102
Tabla 47. Tablero de indicadores del modelo — FIMES 103
Tabla 48. Matriz de riesgos financieros — FIMES 104
Tabla 49. Ciclo PDCA operativo del modelo — FIMES 106
Tabla 50. Estructura del informe financiero periódico por proyecto 107
Tabla 51. Matriz de responsabilidades del equipo financiero — FIMES 108
Tabla 52. Calendario operativo anual del modelo — FIMES 109
Tabla 53. Indicadores de Impacto Financiero-Social 111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importancia de la gestión financiera en la captación de fondos. 23

Figura 2. Sostenibilidad y permanencia de la ONG. 23

Figura 3. Elementos de un proceso 30

Figura 5. Fases de un proceso para aplicar un indicador. 31

Figura 6. Fase del proceso general de toma de decisiones. 33

Figura 7. Cuentas del estado de situación financiera 36

Figura 8. Cuentas generales del estado de resultados. 37

Figura 9. Clasificación general de las razones financieras. 39

Figura 10. Estructura de los indicadores de gestión 43

Figura 11. Sectores económicos sociales. 44

Figura 12. Tipos de indicadores para criterios de evaluación internacional. 48

Figura 13. Proceso para la aplicación de la metodología 59

Figura 14. Representación gráfica de la matriz EFI 79

Figura 15. Representación gráfica de la matriz EFE. 80

Figura 16. Evaluación MEFI y MEFE 80

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA FUNDACIÓN FIMES

Autor: Mariuxi Paola Chuquizán Castro.
Tutor: Mgr. Rocío León.
Año: 2026.

RESUMEN

La presente investigación consideró como objetivo general diseñar un Modelo de Gestión Financiera con enfoque basado en procesos para la Fundación Integral Mente Solidaria – FIMES, organización sin fines de lucro que ejecuta proyectos con enfoque social en las provincias de Imbabura, Carchi y Esmeraldas mediante la obtención de financiamiento internacional. La investigación nace de la necesidad de fortalecer la gestión financiera en relación a la planificación financiera, el control interno, la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para mantener la confianza de los financiadores y garantizar la sostenibilidad institucional con la continuidad de las donaciones. La metodología aplicada tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) de carácter descriptivo. Para el diagnóstico de la fundación se emplearon herramientas como la evaluación del sistema de control interno COSO 2013, análisis financiero, análisis estratégico mediante matrices FODA, EFI y EFE, así como entrevistas, encuestas y revisión insitu de la documentación relacionada. Los resultados evidenciaron debilidades relacionadas con la ausencia de procesos financieros formalizados, limitaciones en la planificación financiera, insuficiencia de indicadores de gestión y dependencia de mecanismos tradicionales de control. Como respuesta a las necesidades identificadas se diseñó un modelo de gestión financiera basado en procesos, que contiene macroprocesos de planificación financiera; presupuestación y seguimiento por proyectos; tesorería y gestión de fondos; gestión de egresos y contabilidad; reporte financiero; y rendición de cuentas. Adicionalmente, se incorporaron indicadores de gestión; matrices de riesgos financieros; niveles de autorización de gastos; y, un esquema de mejora continua, basado en el ciclo PDCA. La implementación del modelo permitirá fortalecer la estructura de la gestión financiera ser un referente para organizaciones sin fines de lucro mejorando la capacidad de mantener y receptar nuevas fuentes de financiamiento.

Palabras clave: gestión financiera, gestión por procesos, ONG, financiamiento internacional, sostenibilidad financiera.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA FUNDACIÓN FIMES

Autor: Mariuxi Paola Chuquizán Castro.
Tutor: Mgr. Rocío León.
Año: 2026.

ABSTRACT

The primary objective of this study was to design a process-based Financial Management Model for Fundación Integral Mente Solidaria (FIMES), a non-profit organization that implements socially oriented projects in the Ecuadorian provinces of Imbabura, Carchi, and Esmeraldas through international funding. The study emerged from the need to strengthen financial management practices, particularly in the areas of financial planning, internal control, transparency, and accountability, which are essential for maintaining donors' trust and ensuring institutional sustainability through the continuity of external contributions. A descriptive mixed-methods approach, integrating qualitative and quantitative techniques, was employed. The organizational diagnosis involved the use of several analytical tools, including the COSO 2013 Internal Control Framework assessment, financial analysis, and strategic analysis through SWOT, IFE, and EFE matrices. In addition, interviews, surveys, and on-site reviews of relevant documentation were conducted. The findings revealed weaknesses associated with the absence of formalized financial processes, limitations in financial planning, insufficient performance indicators, and a reliance on traditional control mechanisms. In response to these shortcomings, a process-based financial management model was developed, encompassing the following macro-processes: financial planning; project budgeting and monitoring; treasury and fund management; expenditure management and accounting; financial reporting; and accountability processes. Furthermore, the model incorporates management indicators, financial risk matrices, expenditure authorization levels, and a continuous improvement framework based on the PDCA cycle. The implementation of this model is expected to strengthen the organization's financial management structure and serve as a benchmark for non-profit organizations, thereby enhancing their capacity to retain existing funding and attract new sources of financial support.

Keywords: financial management, process management, NGOs, international funding, financial sustainability.

CAPÍTULO I

El Problema de Investigación

En el presente capítulo se dan a conocer aspectos fundamentales para orientar la investigación como: el planteamiento del problema sus causas y efectos, antecedentes de la investigación se plantean los objetivos de investigación y la justificación que motiva al planteamiento de un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos.

1.1.Planteamiento del problema

En el contexto actual las organizaciones no gubernamentales (ONGs) sin fines de lucro e independientes de gobiernos o estados, desempeñan un rol fundamental en la ayuda internacional y la filantropía orientada a promover objetivos sociales (Galkina & Yang, 2020). Estas recaudan fondos provenientes de donaciones, cooperación internacional y financiamiento público y los destinan para servir a bien público y social (Gaspar et al., 2022). Los recursos que captan están orientados a atender a necesidades que no han sido cubiertas en su totalidad por un Estado con especial atención en países pobres.

Aunque las ONGs han evolucionado de manera importante en términos de cobertura e impacto, aún presentan limitaciones estructurales relacionadas con planificación financiera, control interno y una gestión eficiente de los procesos financieros. Debilidades que afectan la sostenibilidad, reputación y capacidad de generar valor social. Esta problemática se acentúa debido a factores como la limitada adopción de herramientas tecnológicas, personal insuficiente, falta de estandarización de procesos financieros y escasa implementación de modelos de gestión financiera orientada a resultados.

En muchas ONG la gestión financiera aún continúa ejecutándose de manera empírica o reactiva, sin una estructura basada en procesos definidos, aprobados y documentados, panorama que incrementa el riesgo de ineficiencias y errores operativos.

Si bien la literatura académica sobre gestión financiera y gestión por procesos en el sector no lucrativo ha crecido considerablemente en los últimos años, aún quedan aspectos por explorar en este tema. Al-Nowairah & Saji (2024), en su revisión bibliométrica, señalan que los estudios sobre ONG han puesto énfasis en la captación de recursos y el gobierno corporativo, dejando en segundo plano la relación entre los procesos financieros y el modelo de gestión de estas organizaciones. En esa misma línea, aunque la investigación sobre transparencia financiera ha

avanzado en la medición de cómo los donantes perciben dicha transparencia (Dethier et al., 2024), persiste una brecha importante: la escasez de estudios que conecten esa percepción con la existencia de procesos financieros debidamente formalizados.

Miškolci y Rajchlová (2024) destacan que una debilidad recurrente en las ONG es la ausencia de procesos financieros bien diseñados y documentados, lo que termina comprometiendo su capacidad para evaluar su gestión y promover mejoras sostenidas en el tiempo. Esta limitación se vuelve especialmente visible en organizaciones de pequeño y mediano tamaño que operan en los países en desarrollo, donde conviven dos realidades difíciles de conciliar: la existencia de rendir cuentas ante financiadores internacionales y la escasez de recursos técnicos para hacerlo de manera sistemática.

La Fundación FIMES ilustra con claridad este escenario: al gestionar fondos de cooperación extranjera para comunidades rurales del Ecuador, enfrenta los desafíos propios de una organización que opera bajo altas expectativas de transparencia, pero con capacidades institucionales aún en desarrollo.

La Fundación Integral Mente Solidaria (FIMES), creada en el año 2017 mediante acuerdo Ministerial MIES-CZ1-DDI-10D01-2017-SCC-0039 y registro oficial Nro. 02 de FIMES, se evidencia que, a pesar de haber ejecutado más de cincuenta y dos proyectos totalmente gratuitos para tres provincias: Imbabura, Carchi y Esmeraldas con aproximadamente cincuenta comunidades beneficiadas y rubros de inversión que se aproximan a un millón de dólares americanos proveniente de financiamiento extranjero de la asociación Multimicros (MMT) -Ticino- Suiza y aportes voluntarios en especie de instituciones educativas privadas, su gestión depende principalmente de financiamiento externo y mecanismos tradicionales de control.

Previo a la pandemia general COVID-19, la evaluación financiera de la Fundación FIMES, se sustentaba en informes básicos, visitas in situ de los financiadores y la elaboración de proformas presupuestarias; sin embargo, estos mecanismos se volvieron insuficientes ante las nuevas exigencias de control, seguimiento y transparencia de los financiadores. La suspensión de visitas internacionales y reducción de fuentes de financiamiento han obligado a los donantes a requerir de otras formas de evaluación financiera más formales, estandarizadas, rigurosas y confiables para garantizar la continuidad de sus donaciones.

Mediante informe de evaluación a la normativa interna de FIMES, no cuentan con nuevas alternativas para generar información financiera confiable y que tenga un respaldo efectivo de su gestión. Es por ello, que la ONU, (2024) menciona que las ONGs son fácilmente corrompibles por la autonomía en la gestión financiera, por tanto, la desconfianza es un comportamiento cotidiano de parte de los financiadores o donantes. A esto se suma que FIMES al ser una organización sin un ente regulador o auditor local, tiene autonomía en la gestión y control financiero, es decir, cualquier ONG sin fines de lucro independiente del estado, no cuenta con modelos o estructuras definidas para emisión de información financiera.

La falta de una estructura estandarizadas de los procesos financieros limita la toma de decisiones estratégicas y pone en peligro la sostenibilidad de las operaciones. De mantenerse esta problemática, la fundación podría enfrentar una reducción o suspensión de financiamiento de proyectos sociales en los ámbitos de: I) educación; II) infraestructura; III) seguridad alimentaria; IV) producción agrícola; y V) salud, en comunidades lejanas con dificultades en las vías de acceso y económicas.

En este sentido, se evidencia que la ausencia de procesos financieros definidos impide una adecuada articulación entre las actividades estratégicas, operativas y de soporte, limitando la capacidad de respuesta ante los requerimientos del entorno, que se traducen en dificultades para cumplir con estándares solicitados por el financiador, optimizar el uso de los recursos y garantizar la sostenibilidad de FIMES a largo plazo.

En este sentido, FIMES, para mantener fuentes de financiamiento y la credibilidad de los financiadores, requiere diseñar un modelo de gestión financiera por procesos que permita planificar, evaluar y emitir información financiera confiable y verídica; en caso contrario, los rubros destinados serán limitados e incluso terminados (Grandi Camponovo, Financiamiento en países tercermundistas, 2025). Es decir, al no plantear un modelo de gestión financiera, la fundación puede incurrir en el cese de sus actividades laborales, dejando desempleados a doce trabajadores, sus familias y abandonadas aproximadamente 35 comunidades de las provincias pertenecientes a la zona 1 del Ecuador.

1.2.Antecedentes

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) sin fines de lucro centran su rol en la provisión de servicios sociales con énfasis en los sectores menos favorecidos que el Estado no alcanza a cubrir. Para el caso de Latinoamérica, las organizaciones sin fines de lucro se crean

para combatir la pobreza extrema. Las ONG son actores clave en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por la amplia gama de servicios sociales que proporcionan y por su aporte hacia el futuro sostenible (Nordin et al., 2024).

Sin embargo, para cumplir con su misión, se enfrentan a su principal desafío en su gestión financiera, derivado de su estructura de financiamiento, específicamente externa, de la rendición de cuentas ante múltiples stakeholders y de la necesidad de demostrar el impacto social generado (Plaisance, 2023). En este contexto, la falta de modelos estructurados de gestión financiera limita la capacidad de las organizaciones para conocer su situación actual, proyectar su crecimiento y enfrentar crisis económicas (Rocha et al., 2025).

La dependencia de fuentes externas de financiamiento como donaciones, subvenciones, fondos gubernamentales y cooperación internacional (Al-Nowairah & Saji, 2024; Ermasova, 2026) genera una vulnerabilidad estructural que motiva a los líderes de estas organizaciones a desarrollar estrategias financieras que garanticen su sostenibilidad a largo plazo (Al-Nowairah & Saji, 2024). Diversificar fuentes de financiamiento, establecer alianzas, la alineación, la subcontratación, la perseverancia (Mitchell, 2014).

Las organizaciones sin fines de lucro suelen desarrollar sus acciones en un entorno donde los recursos son escasos y muy disputados. Su nivel de dependencia, está marcado por tres factores clave. Primero, qué tan valioso es el recurso para su misión. Segundo, ¿qué tan disponible está en el entorno? Y tercero, ¿cuánta competencia existe entre organizaciones que buscan acceder a ese mismo recurso? (Pfeffer & Salancik, 1978) Esta teoría aplicada a las ONG explica por qué los financiadores tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras.

Esta realidad exige que las organizaciones adopten herramientas de gestión que no solo optimicen sus recursos financieros, sino que también transparenten sus procesos y rindan cuentas ante donantes, beneficiarios y organismos reguladores (Ortega-Rodríguez et al., 2020). Dethier et al.(2024), la confianza percibida por los donantes se construye a través de la accesibilidad, la integridad y la exactitud de la información financiera. Las ONG con prácticas de transparencia financiera son más exitosas en retener y atraer fuentes de financiamiento.

Una gestión financiera sólida contribuye al funcionamiento eficiente de las ONG. Esta se define como la asignación y el uso de los recursos financieros para alcanzar las metas y objetivos establecidos (Mikeladze, 2025). Opera como una herramienta al servicio de la misión social, con la función de garantizar la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos para la

ejecución de proyectos de impacto social (Finkler et al., 2025). No se trata de maximizar resultados financieros, sino demostrar que los recursos recibidos se transforman en valor social.

Cestari et al. (2022) sostienen que una evaluación integral del desempeño en las ONG no puede limitarse a los resultados financieros, sino que debe incorporar también indicadores de impacto social, articulados mediante procesos organizacionales claramente definidos. Agregan que la medición del desempeño en las ONG debe integrar tanto indicadores financieros como indicadores de resultado social, articulándolos a través de procesos organizacionales bien definidos. Miškolci & Rajchlová (2024) también identifican fallas recurrentes en el control financiero, la planificación de procesos y la evaluación del desempeño organizacional en este tipo de organizaciones y concluyen que fortalecer la calidad de la gestión financiera es determinante para incrementar su efectividad.

Cuando los procesos financieros se diseñan, documentan y evalúan íntegramente, la organización desarrolla mayor capacidad para identificar ineficiencias, prevenir el uso indebido de fondos y demostrar ante los financiadores la calidad de su gestión (Bellehu et al., 2026). La gestión financiera debe entenderse como un conjunto de procesos interrelacionados, cuya adecuada ejecución mejora significativamente la movilización de recursos y la sostenibilidad organizacional (Bellehu et al., 2026). Dallavalle et al.(2026) argumentan que la gestión por procesos de negocio permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar riesgos de manera sistemática, garantizando resiliencia y adaptabilidad en entornos dinámicos; además, sus herramientas y metodologías facilitan el seguimiento y la medición del desempeño.

En lo que respecta específicamente al sector no lucrativo, Miškolci & Rajchlová (2024) proponen la aplicación del ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) como marco de gestión por procesos en ONG que permite identificar brechas, establecer comparaciones y generar mejoras continuas en la calidad de la gestión. De lo anterior, se puede decir que articular la gestión financiera con una lógica de procesos representa una oportunidad para superar las limitaciones de los modelos de gestión fragmentados que prevalecen en el sector no lucrativo.

En América Latina y particularmente en Ecuador, organizaciones como FIMES enfrentan una doble exigencia: por un lado, deben demostrar ante sus financiadores internacionales que los recursos son administrados con transparencia y eficiencia; por otro, deben garantizar la continuidad de sus proyectos sociales en comunidades vulnerables con acceso limitado a

servicios públicos. Esta doble exigencia no puede satisfacerse con prácticas informales de gestión financiera, sino que requiere de un modelo estructurado que defina con claridad los procesos de planificación, ejecución, control y mejora de la gestión financiera, articulados con los objetivos estratégicos y los indicadores de impacto social de la organización.

El análisis de la producción académica de los últimos cinco años permite identificar tres vacíos que justifican la presente propuesta: (a) la escasa integración explícita entre el enfoque basado en procesos y la gestión financiera en ONG; (b) la insuficiente disponibilidad de modelos validados que articulen la planificación, ejecución, control y mejora continua de los procesos financieros en organizaciones sin fines de lucro con financiamiento externo; y (c) la falta de propuestas metodológicas adaptadas al contexto de las ONG de países en desarrollo como el Ecuador. El modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos que se propone para la Fundación FIMES viene a cerrar estas brechas, ofreciendo una herramienta de gestión alineada con estándares académicos internacionales y replicable en organizaciones de similares características.

La Fundación Integral Mente Solidaria (FIMES[1]), realiza y ejecuta proyectos de desarrollo e inclusión social según las normas indicadas por el MIES. La FIMES trabaja bajo la aplicación de varios aspectos como: los lineamientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Objetivos Nacionales de Desarrollo, pertenecientes al Plan Nacional de Desarrollo “Para el nuevo Ecuador” 2024-2025 y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible que constan en la agenda 2030, aprobada por la asamblea general de las naciones Unidas (MIES, 2021).

FIMES al realizar proyectos sociales a contribuido con la mejora en la calidad de vida de aproximadamente 3800 personas en las provincias de Esmeraldas, Carchi e Imbabura (Poretti, financiamiento de ONGs extranjeras, 2021). Además, FIMES y MMT se ha convertido en la esperanza de comunidades prácticamente abandonadas permitiéndoles el acceso a los derechos como: la educación, seguridad habitacional, soberanía alimentaria y acceso a la salud sin discriminación (Grandi Camponovo, Financiamiento en países tercermundistas, 2025).

[1] Organización sin fines de lucro, que ejecuta proyectos de desarrollo sostenible en Ecuador.

FIMES recibe financiamiento de Multimicros Ticino (MMT[2]), la cual nació en el año 2000 en Bioggio (Cantone Ticino, Svizzera) y desde el 2003 hace parte de la FOSIT[3] (Federación de las ONG de la Suiza Italiana) que garantiza su calidad y legalidad (Grandi Camponovo, Financiamiento en países tercermundistas, 2025). Además, afirma que, MMT ha trabajado ininterrumpidamente en las comunidades más pobres y olvidadas del Ecuador, tiene su sede en la ciudad de Ibarra. MMT ha financiado un sinnúmero de proyectos pequeños, pero muy importantes para la población local. (Poretti, financiamiento de ONGs extranjeras, 2025).

1.1.Objetivos de la investigación

1.1.1. Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la fundación FIMES.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar la Situación actual económica financiera de FIMES.
- Determinar los indicadores que requiere el financiador para evaluar la gestión financiera en FIMES.
- Diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para FIMES que permita obtener y mantener fuentes de financiamiento externo.

[2] Organización Internacional financiadora de proyectos de desarrollo en Ecuador.
[3] Plataforma de cooperación Internacional sin fines de lucro.

1.3.Justificación

La reducción progresiva de los flujos de cooperación internacional, la mayor selectividad de los financiadores y el endurecimiento de los lineamientos de rendición de cuentas han convertido a la gestión financiera en un factor clave para dar respuesta a los grupos de interés.

Las ONG han sido generadoras de desarrollo social en beneficio de comunidades y personas vulnerables, por tanto, en la actualidad se requiere tener modelos de gestión financiera por procesos para lograr establecer niveles de confianza mediante la emisión de rendición de cuentas a partir de información financiera relevante y el establecimiento de procesos eficaces.

Los recursos económicos limitados que tienen países en vías de desarrollo como Ecuador se enfocan específicamente en satisfacer necesidades básicas de mayorías (Cáceres, 2019). La población menos beneficiada pertenece a grupos de interés poco común o de difícil hallazgo por las vías de acceso (Pastor & Alfredo, 2009). FIMES contribuye con proyectos de desarrollo social, brindando oportunidades y acceso a derechos reconocidos constitucionalmente en el Ecuador, con recursos extranjeros, por lo tanto, mejorar la calidad de la gestión financiera es indispensable para aportar en la continuidad del apoyo social y el cumplimiento de objetivos (Paucar Morillo, 2020).

Al mencionar la problemática que tiene FIMES, el presente trabajo propone el diseño de un modelo de gestión financiera por procesos para planificar, evaluar y conocer la calidad de la gestión financiera. En ese sentido, Cabrera Bravo & Fuentes Zurita (2017) manifiesta que los modelos de gestión financiera aporta un manejo técnico y transparente en la organización y en la asignación de recursos económicos. Por tanto, permite evidenciar el manejo correcto de los fondos y de esta forma mantener las fuentes de financiamiento externo, además, que servirá como un modelo de réplica en organizaciones de similares características.

El interés de diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque en procesos en organizaciones sin fines de lucro privadas con financiamiento extranjero, es aún mayor, ya que, ayudan de una forma desinteresada a familias y comunidades vulnerables que no cuentan con apoyo económico gubernamental.

Al ser el financiamiento extranjero la razón de ser de FIMES para la elaboración y aplicación de proyectos de desarrollo que permiten mejorar la calidad de vida de las comunidades beneficiadas, se requiere de un modelo de gestión financiera con enfoque en procesos para continuar con el trabajo (Grandi Camponovo, Financiamiento en países tercermundistas, 2020). Porque, según Barrios et al. (2019) al implementar un modelo de

gestión por procesos se contribuye a la creación de ventajas competitivas permitiendo lograr un desempeño superior en cualquier sector.

Suzette et al. (2015) expresa que la gestión financiera guiada por procesos brinda eficiencia y eficacia identificando posibles falencias y oportunidades. Por tanto, FIMES mediante la aplicación de dichas teorías puede ser más eficiente y emitir información financiera pertinente y estructurada.

El diseño de un modelo de gestión financiera por procesos permite establecer lineamientos de planificación y evaluación a la calidad de la gestión financiera en FIMES, planteando un escenario de confianza y de esta forma garantizar la sostenibilidad social y económica de inversión mediante las fuentes de financiamiento extranjeras en beneficio de: mantener el empleo de colaboradores, vinculación de estudiantes a procesos sociales, compra a proveedores locales, contrataciones de mano de obra calificada, convenios con instituciones estatales y contribuir al desarrollo de los habitantes de las comunidades mediante proyectos de desarrollo social y económico.

Por las razones expuestas la Fundación Integral Mente Solidaria "FIMES", dirigentes y financiadores MMT aprueban la apertura de toda la información necesaria en el desarrollo del presente trabajo. Además, la investigación está enmarcada en la línea investigativa nueve, establecida por la Universidad Técnica del Norte relacionada con la Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico; y en el Plan Nacional de Desarrollo con su política del buen vivir, ya que, permite solucionar problemas de financiamiento para apoyo de proyectos sociales, permitiendo de esta manera crear acceso a los derechos humanos y disminuir la brecha de la pobreza, también, busca fomentar a través del estudio y la educación el desarrollo de las potencialidades humanas.

Desde el punto de vista económico, la presente investigación se desarrolla dentro de los márgenes de los recursos ordinarios asignados al trabajo académico, sin necesidad de financiamiento adicional ni inversiones extraordinarias. Tres factores contribuyen a disminuir los costos operativos del estudio: el acceso directo a la información financiera de FIMES, la disponibilidad de fuentes bibliográficas académicas a través de las bases de datos universitarias y la posibilidad de realizar el trabajo empírico en la organización, lo cual elimina los viajes y optimiza el uso del tiempo de investigación.

Por último, en relación con los materiales, la investigación contó con acceso a los estados financieros, presupuestos de proyectos, convenios de cooperación, manuales de procedimientos e informes de auditoría de FIMES, lo cual constituye una base suficiente para el análisis de la situación actual y el diseño fundamentado del modelo propuesto.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo constituye el sustento conceptual y académico sobre el cual se sustenta la articulación entre dos grandes áreas de conocimiento la gestión financiera y la gestión por procesos investigación orientada a diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque en procesos para la fundación FIMES, muestra conceptualizaciones básicas, complementarias, específicas y legales que son coherentes en relación al tipo de estudio.

2.1.Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso que analiza y emite información financiera de una organización, para contribuir a la generación de valor, alternativas de crecimiento, identificar riesgos y aplicación de opciones estratégicas (Cabrera Bravo & Fuentes Zurita, 2017). La toma de decisiones para implementar o mantener herramientas que evalúen el alcance de los recursos económicos y que la organización perdure en el tiempo son propios de la gestión financiera (Galvis & Martínez, 2021). Para contrastar, Lozano Ramírez (2017) considera que está inmersa en la eficaz captación de recursos para destinarlas a la inversión de largo o corto plazo en cualquier tipo de organización.

En ese sentido, La gestión financiera es importante porque permite mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos: a) materiales, b) humanos y c) técnicos financieros, con la finalidad de promover mayores márgenes de utilidad o continuidad (Haro & Rosario, 2017). Además, apertura la gestión de inversión, información financiera y los procesos de operaciones (Carballo & Pérez, 2015). Mismos que atribuyen a la acumulación de experiencia durante la que se desarrollan los criterios, herramientas e instrumentos de verificación financiera. (Pérez & Veiga 2015)**.**

Según las investigaciones de Lozano Ramírez (2017) la importancia de la gestión financiera radica en como cualquier tipo de organización puede adquirir y optimizar la captación de fondos, de la misma manera, como manejar los mismos dentro de la organización. Por tanto, la gestión financiera permite crear un ciclo eficiente en la organización.

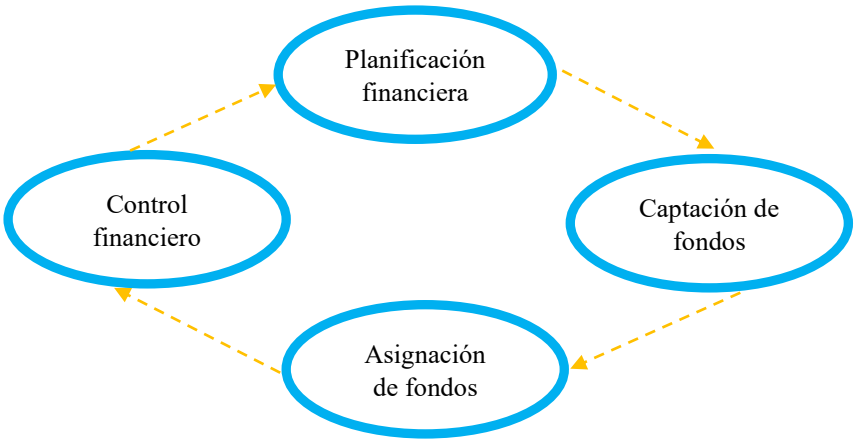


Figura 1. Importancia de la gestión financiera en la captación de fondos.

Fuente: Adaptación de (Lozano Ramírez, 2017).

La gestión financiera en Organizaciones no gubernamentales "ONG" sin fines de lucro según Villarroya Lequericaonandia & Ramos Sánchez (2018) no se distingue de las demás organizaciones, porque, la gestión financiera permite evaluar sucesos financieros internos pasados, presentes y/o futuros, por tanto, Arias & Pesantez, (2016) atribuye a la gestión financiera la importancia en la mejora de la ejecución de objetivos sociales para alcanzar la sostenibilidad y permanencia de la ONG, como se muestra en la Figura 2.

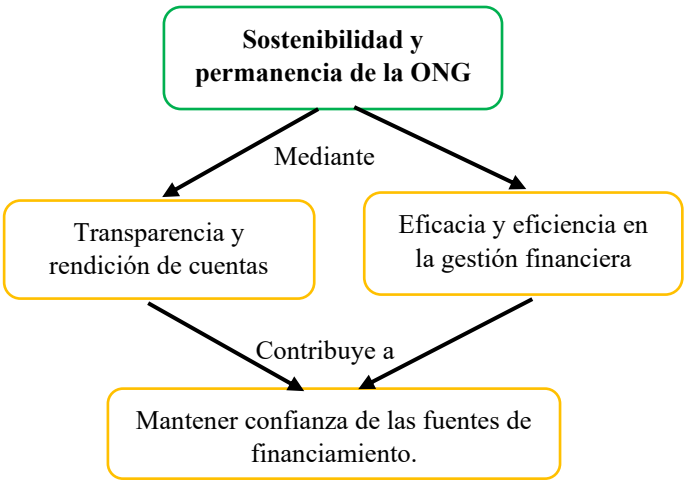


Figura 2. Sostenibilidad y permanencia de la ONG.

Fuente: Adaptación de (Arias & Pesantez, 2017).

La gestión financiera está inmersa en toda la organización, por tanto, participa en la toma de decisiones para optimizar los resultados (Lozano Ramírez, 2017). Además, la gestión financiera es importante para lograr los objetivos de una organización mediante la implementación de modelos de gestión (Márquez Bravo et al., 2017).

2.2. Consideraciones generales de los modelos de gestión financiera.

Los modelos de gestión están asociados a un conjunto de sucesos y procesos que marcan una trayectoria de experiencias organizacionales que se utilizan para la toma de decisiones y obtener resultados óptimos (Huergo, 2018). Entonces, un modelo de gestión financiera según Montoya (2007), son estructuras o ejemplos que se forman a partir de ciertas características que se adapten a cada organización para mejorar la calidad de gestión. Además, armonizar las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos (Correa García et al., 2016). Es ese sentido López-Intriago et al. (2020) manifiesta que los modelos generales de gestión financiera deben cumplir fases en forma ordenada y con sentido para un rendimiento eficaz.

Para González Arias (2018) las fases del modelo de gestión financiera permiten generar un orden coherente de un proceso para aplicarlo de forma sencilla. Para Lozano Ramírez (2017) las fases de un modelo de gestión suponen un ciclo de vida a un determinado proyecto o proceso. Es por ello, que aplicar e implementar fases en los modelos admiten trazar una ruta concreta que permita obtener oportunidades y resultados efectivos en la organización. En las investigaciones mencionadas se reconocen las fases de los modelos de gestión como se muestra en **Tabla *1***.

Tabla 1. Fases de los modelos de gestión financiera

Fase	Descripción
PLANIFICACIÓN	**Planificación estratégica.** La planificación estratégica es considerada una herramienta utilizada como un proceso ordenado que permite desarrollar planes para alcanzar objetivos (“Planificación estratégica”,2020). Además, Nava & Marbelis (2009) menciona la importancia de tener una dirección o una ruta con referencias que permitan cumplir los objetivos de una organización. También, considera los principales elementos que debe contener una planificación estratégica como: a) misión, b) visión y c) análisis FODA. **Planificación operativa.** La planificación operativa permite implementar procesos viables y realizar proyecciones en función a un entorno real para identificar aspectos o parámetros que permitan a una organización ser eficaz y eficiente (Lozano Ramírez, 2017). Además,

	Pérez & Veiga, (2015) se enfocan en la relevancia de identificar a la planificación operativa. Por tanto, en el caso de las ONGs deberían tenerla presente, es decir, establecer metas específicas a corto plazo en conformidad al financiamiento para cada proyecto aprobado (Basurto-Zambrano, 2016). **Planificación financiera** Para las organizaciones es importante contar con la planificación financiera, ya que, les permite realizar una proyección de ingresos y gastos y con ello elaborar un presupuesto y tener en cuenta la viabilidad económica (Pastor & Alfredo, 2009). En la investigación de Rodríguez (2013) menciona al presupuesto y los flujos financieros como la representación de la planificación financiera y la considera como una "gestión basada en el valor", es decir, conocer si mantiene o crece el valor de la organización. Según Paredes Chacín (2017) la planificación financiera debe establecer de forma integral la estrategia empresarial a partir de la confiabilidad y la estabilidad.
EJECUCIÓN FINANCIERA	La aplicación de la ejecución financiera según Márquez Bravo et al. (2017) se realiza en base a la preparación previa del presupuesto presentado en la fase de planificación. Además, Aguilar Soriano & Cano Ramirez (2017) ratifican que se aplica en la empresa en marcha y mediante el análisis financiero reflejar la situación real de la empresa. Es decir, en la etapa de ejecución se aplica lo previamente planificado en la fase uno, para alcanzar los objetivos planteados.
EVALUACIÓN FINANCIERA	Para Paredes-Chacín (2017) la tercera fase permite evaluar los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores financieros o metodologías que cada organización pueda aplicar en función de su rol. Además, Márquez Bravo et al. (2017) enfatiza, en como la evaluación financiera es indispensable para fortalecer la credibilidad en los clientes, usuarios o beneficiados y la creación de valor de una organización. Por esa razón, López-Intriago et al. (2020) afirma que la evaluación financiera forma parte fundamental de la toma de decisiones ya sean, estratégicas, operativas o financieras de corto o largo plazo.
CONTROL FINANCIERO	Según Paredes Chacín (2017) el control financiero es una herramienta que permite la comparación y análisis de la aplicación de indicadores financieros en una institución. En tal sentido, Huergo (2018) menciona que se pueden establecer "*criterios de medición"* en el cumplimiento real de los planes, así también, determinar áreas en donde existan falencias en las actividades financieras de la empresa en un periodo determinado.

Fuente: Adaptación de (Huergo, 2018)-(Correa García et al., 2016)y (López-Intriago et al.,2020)

Las aportaciones de Correa García et al;(2016)- Montoya, (2007) concuerdan en que los modelos de gestión financiera permiten optimizar recursos y contribuir a la generación de valor organizacional y de esta manera, obtener una guía con bases sólidas, reales y funcionales. Para ello, Oto (2011) menciona varios tipos de modelos de gestión financiera prácticos que se pueden adaptar a las organizaciones según su campo de acción, como se muestra en la **Tabla *2***.

Tabla 2. tipos de modelos de gestión financiera

Tipo Según Autores	Descripción	Etapas
Modelo de la planificación (Huergo, 2018) (Correa García et al., 2016), (López-Intriago et al., 2020), y (Sandoval et al.,2015)	Implementa con efectividad herramientas básicas para analizar un escenario general, establecer - cumplir objetivos y formular estrategias para efectuarlas mediante planes de acción.	Análisis de la situación. Fijación de objetivos Diseño de estrategias Implantar estrategias Establecer presupuesto Control de la planificación

Modelo de la organización documental financiera. (Oto, 2011) y (Madrigal, 2015)	Consiste en la creación de una base de datos que cumpla ciertas características como: "catalogación, clasificación, gestión de registros" y de esta manera conseguir una recuperación de información efectiva.	Producción Gestión y trámite Organización Transferencia Disposición de documentos Preservación a largo plazo Valoración
Modelo del cambio estructural. (Oto,2011), (Huergo, 2018) y (Pozo, 2015)	Son los cambios en el organigrama, alteraciones en el proyecto de trabajo y en los métodos y procesos de lo financiero y presupuesto. En el caso del comportamiento se refiere a la cultura organizacional y las relaciones laborales.	Estructura financiera - Procesos para mejorar la eficiencia de la estructura. Comportamiento - Organigrama y relaciones laborales.
Modelo de gestión por procesos. (Huergo,2018) (Begazo, 2017) (Según Berna Zipa, 2015)	Contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos internos, optimizar la efectividad de los resultados, facilitar los controles internos, mejorar el uso de los recursos financieros.	Planificar o preparar Diagnóstico e identificación de procesos Mejora de procesos

Fuente: Adaptación propia según autores descritos.

Según Huergo (2018) uno de los modelos de gestión más integrales es el de gestión por procesos, ya que, permite establecer orden y obtener herramientas de evaluación para contribuir a la mejora continua de cualquier tipo de organización. Es por ello, que Berna Zipa (2015) dice que la gestión financiera de una organización en los procesos permite establecer estándares de calidad y una mejor operación de trabajo con la mejora del conocimiento y fortaleciendo el trabajo en equipo. Por tanto, se considera a la gestión por procesos como el mejor modelo aplicable en las ONGs.

2.3. Gestión por Procesos.

Según Quelal & Basabe (2018) la gestión de procesos implica una secuencia ordenada y lógica de actividades que se interrelacionan entre sí, para alcanzar objetivos o dar respuesta a falencias organizacionales. También, Begazo (2017) expresa que los procesos son inherentes a la

administración general y financiera formando parte fundamental de las empresas ya sean públicas o privadas. Por tanto, los procesos se crean a partir de situaciones históricas con sentido, convirtiéndose en "guías participativas" para articular tareas generando "niveles de gestión" (Huergo, 2018).

La gestión por procesos según Jimenez & Sama (2018) es "una metodología corporativa y de disciplina de gestión" por tanto, hay que aplicarla como un modelo ordenado para optimizar de forma continua los procesos. La finalidad de aplicar una gestión por procesos es mejorar el desempeño, es decir, la eficiencia y la eficacia en la entidad (Manuel A. montoya Loyola, 2007).

Según Angulo (2016) la gestión de procesos financieros permiten tomar decisiones asertivas y competitivas mejorando los niveles de liquidez para generar un valor agregado, mediante la aplicación de un modelo. Además, Navarro & Ramos (2016) enfocan la importancia de los procesos en proteger la empresa de escenarios vulnerables que deriven de la actividad económica. Con ello, lograr que los procesos se conviertan, de prácticas informales en parte formal en las operaciones de la empresa (Barrios et al., 2019). Por tanto, Suzette et al. (2015) concluyen que los procesos son vitales para la organización del trabajo, porque, reafirman la cooperación para orientarse a la obtención de resultados.

En el caso de las ONGs al tener autonomía no cuentan con un modelo de procesos estructurados con sentido, por esa razón, Peñafiel Barba, (2020) manifiesta la importancia de definir y adaptar procesos en las ONG. Además, Rodríguez Novo (2013) considera un proceso interdependiente, para organizar, controlar y evaluar recursos económicos-financieros disponibles y de esta manera mejorar la consecución de los objetivos sociales.

En la investigación de Quelal & Basabe (2018) se mencionan tres tipos de procesos como parte fundamental en la construcción de un modelo de gestión financiera, que permitirán la descripción clara de las actividades organizacionales, además, Fernandez (2015) menciona los tres tipos de procesos como la interrelación de elementos para alcanzar los fines y la razón de ser de una organización, en concordancia con la norma ISO 9000 los tipos de procesos se "se relacionan, interactúan y transforman elementos de entrada en resultados". En las investigaciones mencionadas se reconocen los tipos de procesos que se muestran en la **Tabla *3***.

Tabla 3. Tipos de procesos.

Tipo	Descripción	Utilidad en un modelo de gestión
Procesos estratégicos o claves	Derivan de la dirección de la organización, sirven para crear valor para los usuarios y la empresa, es decir, permiten definir y controlar las metas de una organización.	Identificar partes interesadas, necesidades y expectativas. Fijación de objetivos. Medición y evaluación. Rendición de cuentas. Retroalimentación.
Procesos operativos o subprocesos	proporcionan recursos para los procesos estratégicos o claves, además, están relacionados con la satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiados de cualquier tipo de organización	Permite identificar: Operación de proyectos Gestión de recursos Ejecución de servicios Medición, análisis y mejora.
Procesos de apoyo	apoyan y sustentan los procesos operativos o permiten medir el desempeño, entre los más importantes se considera a los de la administración financiera, contabilidad, recurso humanos y compras.	Administración Gestión logística Recursos humanos

Fuente: Adaptación de Fernandez (2015) y Quelal & Basabe (2018)

Además, la investigación de Navarro y Ramos (2016) explica que un modelo de gestión en cualquier área necesita conocer de forma concreta los elementos que lo componen. Por ello, todos los procesos se asocian a una serie de características con propósitos definidos; por tanto, se enfocan en el uso óptimo de los elementos de los procesos. En ese sentido, Fernández menciona los elementos que conforman un proceso. Mismos que son:

a) **Entrada** (input). - Justifica la ejecución sistemática de un proceso y responde a un criterio de aceptación definido.

b) **Proceso (secuencia de actividades). –** Son factores, recursos y medios necesarios que interactúan entre sí, para ejecutar el proceso.

c) **Salida (output). –** es el producto que está destinado a clientes o usuarios y emite un valor intrínseco medible, por lo tanto, este se convierte en una entrada para otro tipo de procesos. La representación de los elementos del proceso se observa en la Figura 3**.**

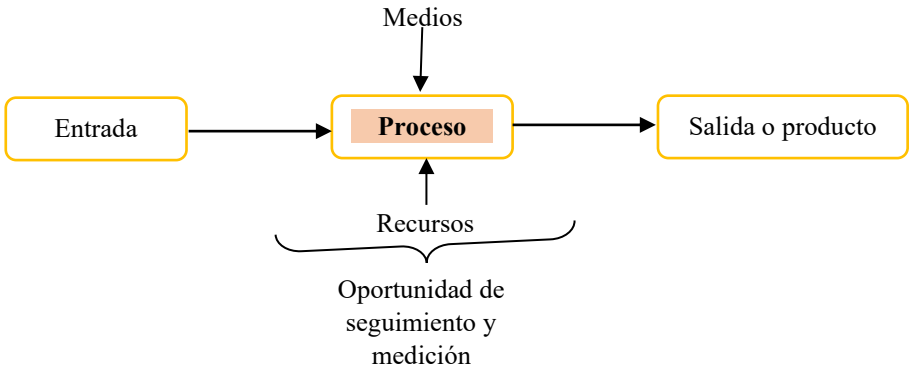


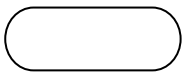
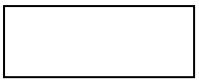
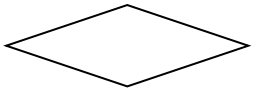
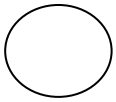
Figura 3. Elementos de un proceso

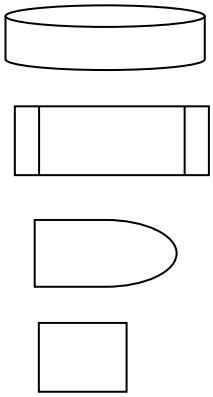
Fuente: Adaptación de (Fernandez, 2015) y (Jimenez & Sama, 2018).

Para representar de mejor forma un modelo de gestión por procesos se debe considerar el empleo adecuado de un diagrama de flujo, mismo, que es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y la forma como se relacionan entre sí (Jimenez & Sama, 2018). Además, Fernandez (2015) afirma que es fundamental como una herramienta que permite una comunicación de análisis e identificación de falencias empresariales. Por tanto, Barrios et al. (2019) concluyen que ayuda a visualizar las áreas que pueden mejorarse para trabajar en la dirección correcta o más acertada. Los autores mencionan la simbología como se muestra en la

Tabla *4*.

Tabla 4. Simbología de los procesos.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio y el final de un proceso
	Se colocan actividades o pasos para el proceso.
	Indican puntos de decisión y pueden ir en dos direcciones.
	Se usan para conectar con procesos
	Documentos o registros



Bases de datos

Subproceso

Demora, espera o retraso.

Inspección

Fuente: Adaptación de (Fernandez, 2015) y (Jimenez & Sama, 2018).

De acuerdo con (2019), después de realizar un diagrama o mapeo, es requerido evaluar el funcionamiento del modelo; por tanto, Jiménez & Sama (2018) mencionan que los indicadores de gestión deben estar inmersos en cada proceso, ya que deben permitir evaluar la evolución de los mismos, como se muestra en la Figura 4. Por tanto, Fernández (2015) corrobora que el uso del indicador evalúa la calidad de los procesos en el modelo y de los productos que se generan.

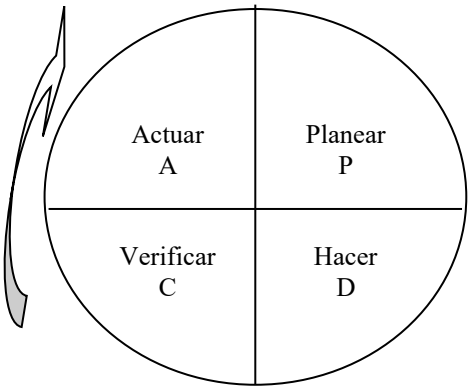


Figura 4. Fases de un proceso para aplicar un indicador.

Fuente: Adaptación de (Fernandez, 2015) y (Jimenez & Sama, 2018).

Según se muestra en la figura anterior, los procesos deben cumplir cuatro fases en las que actúan los indicadores. La primera fase se refiere a la planificación; la segunda fase asegura el cumplimiento; la tercera fase debe servir para realizar el seguimiento; y la cuarta fase ajusta y/o establece objetivos, y esto sirve como base fundamental en la composición de un modelo de gestión financiera.

Para llevar a cabo la aplicación de un indicador se requiere implementar una ficha del indicador. Según menciona Fernandez (2015) todos los procesos deben ser auditados para

verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para ello, es preciso registrar los procedimientos para perpetuar las buenas prácticas de gestión. Una guía se detalla en la Tabla 5. Ficha del proceso.

Tabla 5. Ficha del proceso.

Ficha del proceso	Código del proceso
Nombre del proceso	
Nombre del subproceso	
Descripción	
Objetivo o misión del proceso	
Alcance del proceso	
Fecha de elaboración	
Fecha de última revisión	
Departamento responsable	
Documentación que respalda el proceso	
Aspectos legales	
Representación del proceso (entrada-suministradores-salida)	
Responsable que elabora	
Responsable de aprobación	

Fuente: Adaptación de (Medina León et al., 2019) y (ELECTRO PERÚ, 2020).

Según Medina León et al. (2019), la selección de indicadores es importante ya que actúan como un instrumento para medir el valor del desempeño del proceso. La ficha del indicador Tabla 6 viene a ser un complemento de la ficha del proceso.

Tabla 6. ficha técnica del indicador

Ficha técnica del indicador	Código del indicador
Proceso o subproceso al que pertenece	
Nombre del indicador	
Descripción del indicador	
Objetivo del indicador	
Forma de cálculo – unidad de medida	
Análisis de resultados	
Periodicidad	
Responsable que elabora	
Responsable de aprobación	

Fuente: Adaptación de (Medina León et al., 2019) y (ELECTRO PERÚ, 2020).

2.4. Toma de decisiones en la gestión financiera.

La toma de decisiones es indispensable para todos los tipos de organizaciones porque define el rumbo de las mismas; es por ello que Guzmán Macías (2018) considera la toma de decisiones como la selección entre varias alternativas que permiten predecir posibles soluciones. Además, López-Intriago et al. (2020) exponen que todas las decisiones nacen de un presunto problema en cualquier ámbito organizacional y mediante la utilización de herramientas se pueden elegir las óptimas o aplicables.

En la investigación de Salazar Mendoza (2011) se menciona a la organización como un proceso de decisión, es decir, personas que analizan los cursos de acción posibles para elegir una alternativa. De esta manera, según Giler & Mendoza (2015), nace la toma de decisiones financieras, mismas que consisten en el uso de técnicas metodológicas que permiten analizar e interpretar la situación real de una organización para tomar decisiones acertadas y sustentadas con información real.

Para López-Intriago et al. (2020), una de las características más importantes de la toma de decisiones financieras es que debe cumplir fases encaminadas a generar ingresos suficientes a fin de superar los costos y producir rendimientos; por tanto, Guzmán Macías expone que la toma de decisiones es importante porque permite establecer criterios de evaluación analizando el entorno externo e interno de la organización. Los pasos se describen en la Figura 5. Fase del proceso general de toma de decisiones.

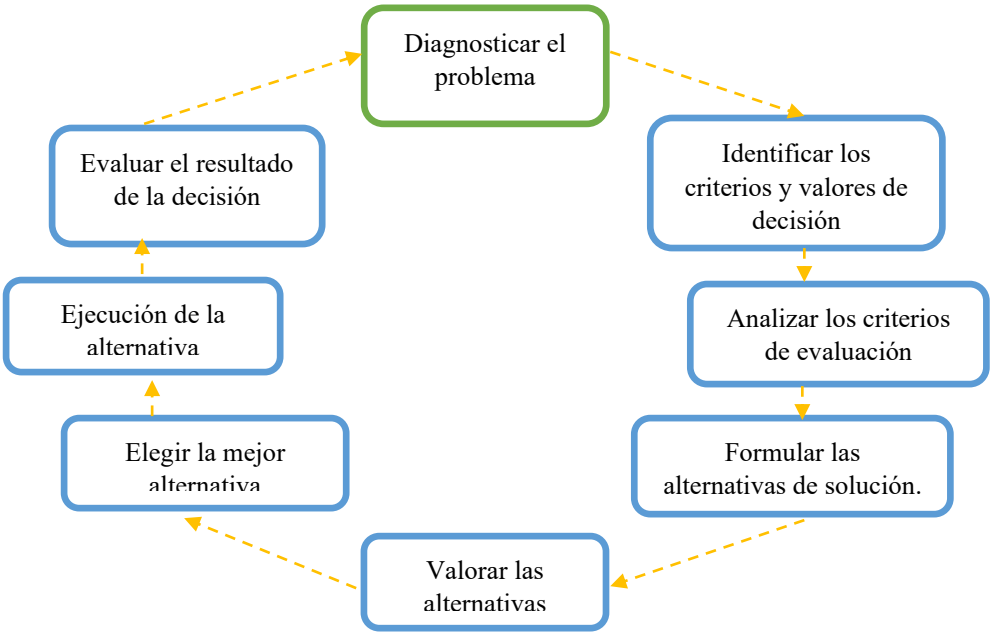


Figura 5. Fase del proceso general de toma de decisiones.

Fuente: Adaptación de (Guzmán Macías, 2018).

Por tanto, la gestión financiera al ayudar a diagnosticar la situación actual de una empresa está directamente relacionada con la toma de decisiones, a partir de un escenario ya dispuesto (Torres, 2017). Las fases del proceso para la toma de decisiones crean herramientas fundamentales para ejecutarlas y tomar la decisión más acertada dentro de la organización (Huacchillo et al., 2020). En ese mismo sentido, Torres-Flórez (2018), propone tres herramientas fundamentales que se emplean en la toma de decisiones mediante la generación de información en la gestión financiera, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Herramientas para la toma de decisiones en la gestión financiera.

Método	Descripción	Perspectivas del método
ANÁLISIS FODA	Se enfoca en los factores claves para el éxito de un negocio.	Interna. - Fortalezas - Debilidades Externa - Oportunidades - Amenazas
MATRIZ MEFI	Evalúa el entorno interno de la organización en relación a las fortalezas y debilidades.	- Fortalezas - Debilidades
MATRIZ MEFE	Evalúa el entorno externo de la organización.	- Oportunidades - Amenazas

Fuente: Adaptación de (Torres-Flórez 2020)

Como lo establece la Tabla 7, las herramientas mencionadas servirán para evaluar el análisis general interno y externo de la fundación.

Según Ponce (2022), la matriz MEFI permite registrar la identificación de fortalezas y debilidades en cada área de trabajo y estudio para implementar estrategias de mejora. En este mismo sentido, Suryam Dora (2021) afirma que es una herramienta de auditoría interna que busca comprender las fortalezas y debilidades para realizar mejoras. Para la aplicación de la misma se debe considerar:

1. **Factores clave internos:** son las fortalezas y debilidades identificadas.
2. **Peso. –** Se asigna a los factores un valor según el nivel de importancia, de tal manera que la sumatoria de todos sea 1, equivalente al 100%.

3. **Calificación. –** Se asigna un valor del 1 al 4, donde 1 corresponde a una debilidad mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor.
4. **Puntuación ponderada. –** Es el resultado de la multiplicación entre el peso y la calificación. El resultado del mismo muestra la afectación de los factores internos.

Suryam Dora (2021) y Ponce (2022) mencionan que la matriz MEFE evalúa las oportunidades y amenazas que provienen del entorno externo, analiza las afectaciones positivas o negativas externas y facilita la anticipación de escenarios futuros y la formulación de estrategias que permitan responder eficazmente a los cambios externos. Para la aplicación de la misma se debe considerar:

1. **Factores clave externos:** son la identificación de las oportunidades y amenazas.
2. **Peso. -** Se asigna a los factores un valor según el nivel de importancia, de tal manera que la sumatoria de todos sea 1, equivalente al 100%.
3. **Calificación. -** Se asigna un valor del 1 al 4, donde 1 representa una respuesta mala que indica que no se trabaja en el factor evaluado, 2 corresponde a una respuesta media que refleja un trabajo ocasional, 3 señala una respuesta superior a la media con un desempeño normal, y 4 indica una respuesta superior que evidencia un trabajo realizado con esfuerzo y dedicación.
5. **Puntuación ponderada. -** Es el resultado de la multiplicación entre el peso y la calificación. El resultado del mismo muestra la afectación de los factores externos.

Además, para concluir el proceso, según Ponce (2022), se sugiere incluir un análisis gráfico de nueve cuadrantes para la toma de decisiones estratégicas. Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV, se refiere a que la organización debe crecer y construir (comunicar y crecer); en el caso de que se encuentre en el cuadrante III, V o VII, debe retener y mantener (mantener y conservar); finalmente, si se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX, significa que debe cosechar o desinvertir (mejorar y fortalecer).

2.4.1. Estados financieros

Según Manuel A. Montoya Loyola (2007) , los estados financieros constituyen fuentes de información que permiten analizar la situación financiera pasada y presente para poder predecir posibles escenarios futuros. Además, Irrazabal (2017) añade que son presentaciones estructuradas de la situación y del rendimiento financiero de una empresa. Por tanto, se puede decir, que el objetivo es suministrar información confiable y clara para la toma de decisiones

acertada dentro de una organización. Para ello se consideran los siguientes estados financieros básicos:

La estructura de los estados financieros permite obtener "informes de reportes financieros", mismos que contribuyen a la toma de decisiones (Angulo, 2016). Además, según Santiago Chávez & Gamboa Salinas (2018), la estructura de los estados financieros tiene el objetivo de examinar y adaptarse a los tipos de transacciones en relación con la actividad económica y las necesidades de una organización. Para ello es necesario conocer los tipos de estados financieros.

2.4.2. Estado de situación financiera.

Según Santiago Chávez & Gamboa Salinas (2018), contribuye a conocer la situación del "patrimonio de una entidad en un momento determinado". Para fortalecer el análisis financiero, Suzette et al. (2015) mencionan que el estado de situación financiera, correctamente empleado, puede orientar la toma de decisiones sobre cómo invertir los recursos en función del patrimonio, previo cumplimiento de la ecuación contable.

Según Paredes Chacín (2017), el estado de situación financiera debe presentar tres cuentas y su interacción, es decir, los activos de la empresa frente a su financiamiento, los pasivos y el patrimonio. Ver Figura 6.

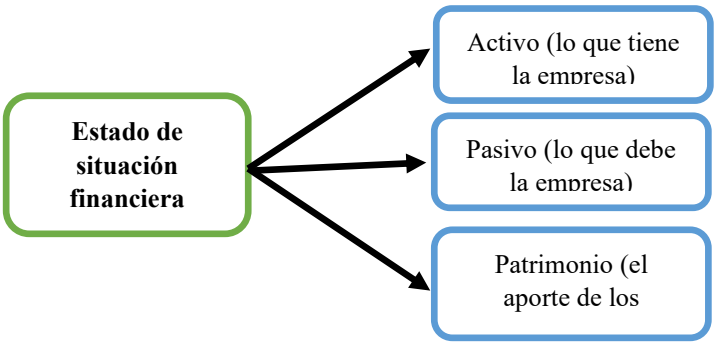


Figura 6. Cuentas del estado de situación financiera

Fuente: Adaptación de (Paredes Chacín, 2017).

2.4.3. Estado de resultados

Permite que una entidad conozca sus utilidades al final de un periodo económico.(Huergo, 2018) En ese mismo sentido, J. Wild et al. (2001) expresan la importancia del análisis adecuado del estado de resultados porque permite evidenciar la capacidad de una empresa de generar utilidades o no en un periodo económico. En

ese mismo sentido, Irrazabal (2017) menciona que el estado de resultados se compone de varios elementos o cuentas generales, como se puede observar en la Figura 7.

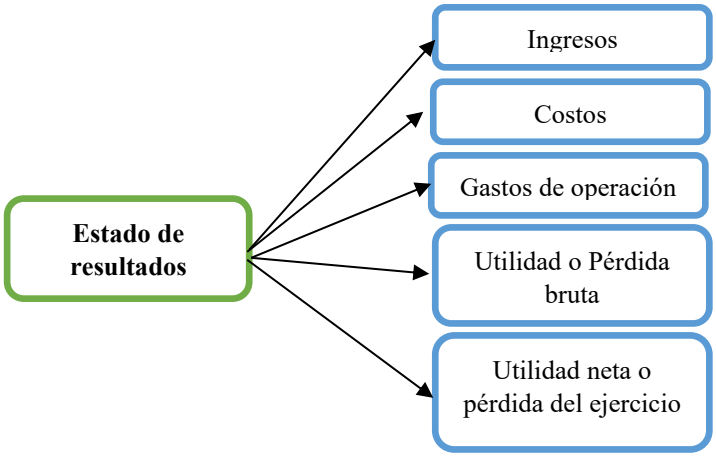


Figura 7. Cuentas generales del estado de resultados.

Fuente: Adaptación de (Irrazabal, 2017).

2.4.4. Estado de flujo de efectivo.

Es fundamental para fortalecer o complementar un análisis financiero, ya que, el propósito principal es obtener información sobre los cambios en el efectivo y el equivalente al mismo (Estupiñán Gaitan, 2020). Además, (2016) en su investigación muestra claramente la generación de "efectivo neto" en las actividades de una organización permitiendo que se evalúe la capacidad funcional en tres aspectos: a) operativa, b) inversión y c) financiera. También, Angulo (2016) considera el estado de flujo de efectivo fundamental para la evaluación porque se toman en cuenta únicamente las partidas que generan entradas y salidas de efectivo.

2.4.5. Evaluación económica financiera.

Según Estupiñán Gaitan (2020), la evaluación financiera se puede medir mediante el análisis financiero, mismo que permite conocer la evolución financiera de una organización y establecer políticas que permitan mitigar los riesgos pasados transformados en soluciones futuras. Sin embargo, según Irrazabal (2017), hay factores externos que no se atribuyen a la

calidad del trabajo; por esa razón, para comparar dos periodos distintos se debe considerar la situación actual de cada periodo y así evaluar márgenes de error.

El análisis general de los estados financieros se puede realizar de las siguientes formas, según los autores citados:

2.4.6. Análisis vertical

Según Estupiñán Gaitan (2020), constituye un proceso para analizar e interpretar un mismo estado financiero mediante el análisis de las relaciones en las cuentas. Este método es aplicable a todos los estados financieros, y uno de los más utilizados, ya que, determina el contexto para analizar cifras y las interacciones entre las cuentas (Elizalde, 2019).

En el método del análisis horizontal , cada estado financiero se reduce al 100%, es decir, cada cuenta tendrá un porcentaje que forma parte de ese total y, de esta manera, relacionar las mismas y analizar su comportamiento (Irrazabal, 2017). Además, los autores citados concuerdan en la aplicación de la siguiente formula.

$$\text{Porcientos integrales} = \frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} * 100$$

Por tanto, el análisis vertical permite establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de los activos y en concordancia a las necesidades financieras y operativas (Elizalde, 2019).

2.4.7. Análisis horizontal

Según Estupiñán Gaitan (2020), es una forma comparativa de presentar los estados financieros en valores absolutos o relativos, mismos que permiten a una organización evidenciar, analizar y corregir desfases que existen en la gestión financiera. Paredes Chacín (2017) añade que las comparaciones se pueden realizar en uno o varios periodos, obteniendo información del pasado económico de la empresa y corrigiendo errores.

Irrazabal (2017) plantea que para realizar un análisis horizontal se deben emplear varias herramientas o métodos como: a) el método de aumento y disminución y b) el método de tendencias. Además, el empleo de razones financieras.

a) Método de aumento y disminución. – Para analizar este método se deben considerar cuentas similares de estados financieros en periodos económicos distintos.
b) Método de tendencias. – Se emplea cuando se pretende analizar información económica para luego interpretar las tendencias de los datos en los estados financieros.

Además, se considera el empleo de las razones financieras para un análisis profundo de la situación de una empresa en distintos periodos de tiempo.

2.4.8. Razones financieras

J. Wild et al. (2001) considera que las razones financieras "expresan el valor de una magnitud en función de otra" es decir, se pueden obtener como resultado de una relación entre un valor y otro. Según Pozo (2015) no todas las razones planteadas son de utilidad es por ello, que deben ser adaptadas al tipo de actividad económica que tenga la unidad de análisis. Forman parte del análisis financiero porque permiten identificar errores aparentemente ocultos, como lo corrobora Estupiñán Gaitan (2020) en su investigación, donde asegura que permiten profundizar la recopilación de información para tomar decisiones acertadas y mejorar la evolución de una organización.

Irrazabal (2017) menciona que, a pesar de tener cuidado al momento de tomar decisiones, el análisis de las razones financieras es fundamental para obtener información "patrimonial, financiera o económica" y utilizarla como herramienta de evaluación. Además, de acuerdo con el criterio de diferentes autores, se cita la clasificación de las razones financieras de Lawrence Gitman en la Figura 8.

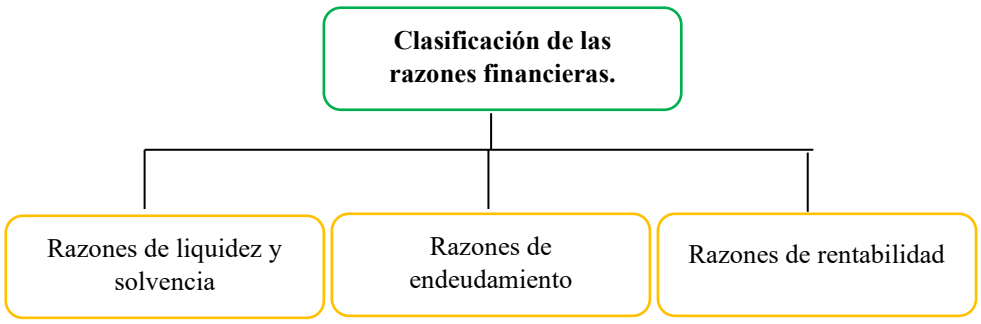


Figura 8. Clasificación general de las razones financieras.

Fuente: Adaptación de (Irrazabal, 2017)

Según Beltrán (2019), las razones financieras son los "signos vitales" de la organización, es decir, se puede realizar un continuo monitoreo e identificar condiciones o "síntomas" derivados de las actividades cotidianas. Por tanto, Nava & Marbelis (2009) se enfocan en tener varios indicadores que reflejen la realidad de todas las áreas de una organización, mismos que servirán como guías estructuradas para el análisis financiero y la toma de decisiones. Para ello, se presentan diferentes razones financieras que se emplean en una organización de cualquier tipo, y son adaptables en relación con sus características, a excepción de las ONG con fines sociales, que excluyen indicadores de rentabilidad. En lugar de rentabilidad, las ONG miden su desempeño financiero a través de indicadores orientados a la sostenibilidad, la eficiencia y el cumplimiento de la misión, entre los que destacan la liquidez operativa, la tasa de ejecución presupuestaria, la diversificación de fuentes de ingreso, la proporción de gastos administrativos frente a gastos programáticos, y los días de reserva operativa disponibles.

Razones de liquidez. Irrazabal (2017) afirma que la liquidez de una empresa se define por la capacidad de cubrir o cumplir sus obligaciones a corto plazo. En ese mismo sentido, Vargas (2016) añade que es la habilidad de pagar las cuentas y no dejar que alcancen su vencimiento. Las razones de liquidez se explican en la Tabla 8.

Tabla 8. Razones financieras de liquidez.

Indicador técnico	Fórmula	Interpretación
1. Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Conocer la capacidad de la entidad para hacer frente a su pasivo corriente con la totalidad de su activo corriente. Permite estimar la continuidad de la entidad.
2. Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente -Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Conocer la capacidad de la entidad para hacer frente a su pasivo corriente sin considerar los inventarios en su activo corriente.
3. Solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	Conocer la capacidad de la entidad para hacer frente a sus deudas con la totalidad de su activo.

Razones de Endeudamiento. - Según Ramos Escamilla (2015)**,** para que una empresa se mantenga en marcha, necesita recursos de terceros que puedan ser utilizados para generar

utilidades. Además, Vargas (2016) menciona que la razón de endeudamiento muestra la estructura de una deuda y la capacidad que tiene para cubrir dichas obligaciones. Las ONG deben analizar su nivel de endeudamiento porque, aunque no tienen accionistas, sí poseen obligaciones financieras con proveedores, empleados, entidades financieras y en algunos casos, con los propios financiadores. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Razones financieras de endeudamiento

Indicador técnico	Fórmula	Interpretación
1. Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	Mide el porcentaje de los activos que se encuentran financiados con dinero de terceros.
2. Propiedad	Capital contable / Activo total	Mide la parte de los activos totales que se encuentran financiados con recursos de socios de la empresa.
3. Apalancamiento	Pasivo Total / Patrimonio neto	Conocer la relación del pasivo total respecto del patrimonio.

Razones de Rentabilidad. - La rentabilidad permite medir la efectividad general de una organización respecto a la generación de utilidades a partir de la inversión y los recursos (Gitman & Zutter, 2012; Horne & Wachowicz, 2010). Los indicadores más utilizados en este grupo son el rendimiento sobre los activos calculado como utilidad neta sobre el activo total, que expresa cuánta utilidad se obtiene por cada unidad monetaria invertida en activos, y el rendimiento sobre el capital o ROE calculado como utilidad neta sobre el patrimonio, que mide la capacidad de las actividades de la organización para generar rendimiento sobre los recursos propios.

Sin embargo, en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro como FIMES, estos indicadores pierden su pertinencia analítica. Al no perseguir la generación ni distribución de utilidades. Un excedente entre ingresos y egresos no se interpreta como ganancia, sino como reserva operativa orientada a garantizar la continuidad institucional ante interrupciones en el flujo de financiamiento (Bowman, 2011; Tuckman & Chang, 1991). Por esta razón, el análisis financiero de FIMES sustituye los indicadores de rentabilidad por indicadores de liquidez, eficiencia en la ejecución presupuestaria, diversificación de ingresos y sostenibilidad financiera, que responden de manera más precisa a la naturaleza y los objetivos de una organización del tercer sector.

2.5.Indicadores de gestión

Según Lozano Ramírez (2017), proporcionan información para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, evaluar el desempeño, los resultados y el éxito de los proyectos. Además, Álvarez (2017) recalca que los indicadores de gestión son "agregadores de valor", es decir, que existe una relación entre variables que permite medir la gestión o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. También, permiten cumplir con la planificación estratégica de una empresa y para ello se consideran tres tipos: a) eficiencia, b)eficacia y c) efectividad; siendo el último la aplicación correcta de los dos primeros (Oto, 2011). Además, Rodríguez Novo (2013) reafirma que el establecimiento de indicadores de gestión es medible, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Tipos de indicadores de gestión.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
1. EFICACIA. - Lozano Ramírez (2017) la define como el logro y alcance de las actividades y resultados planificados.	Importe de gastos e inversiones reales x 100 Importe de gastos e inversiones previstas	Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos proyectados.
2. EFICIENCIA. - Lozano Ramírez (2017) lo define como la capacidad de alcanzar máximos valores para objetivos previamente establecidos con el menor costo posible.	Costos administrativos x 100 Gastos totales de la entidad	Permite verificar el grado de eficiencia en la actividad total en la entidad.
3. EFECTIVIDAD. – se refiere al empleo y ejecución correcta de la eficacia y la eficiencia.	Costos de las actividades propias x 100 Ingresos totales	Verificar el grado de efectividad de los ingresos totales respecto a las actividades propias de la entidad.

Fuente: Adaptación de (Lozano Ramírez, 2017)

Los indicadores de gestión se desarrollan mediante la eficiencia y la eficacia (Angulo, 2016). Es por ello que Pozo (2015) ratifica el uso de los tipos de los indicadores de gestión y considera que se debe añadir el económico con las finalidades que se muestran en la Figura 9.

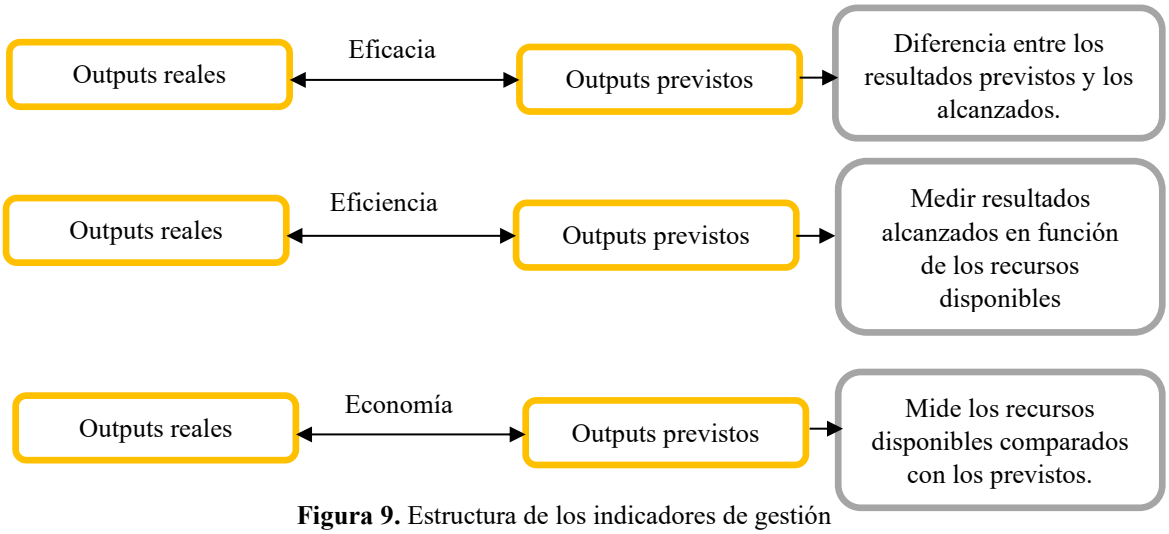


Figura 9. Estructura de los indicadores de gestión

Fuente: Adaptación de (Pozo, 2015).

2.6. Sectores económicos sociales

La Cooperación Internacional para el Desarrollo reconoce a tres sectores generales en la economía mundial, como son: a) primer sector, b) segundo sector y c) tercer sector.

Según Bizkaia, (2014) los sectores público y privado, pertenecientes al primer y segundo sector, respectivamente, han sido los encargados de generar políticas dispares en la búsqueda de lograr una organización justa y eficiente; sin embargo, no se han establecido consensos por la presencia de conflictos de intereses. Además, Alba Hernáiz et al., (2017) afirman que en las últimas dos décadas se ha involucrado el tercer sector como un actor relevante de la economía y el desarrollo social, proporcionando soluciones a problemas que ni el Estado ni las empresas privadas pueden resolver en la sociedad.

El tercer sector está conformado por organizaciones sin fines de lucro que surgen de una necesidad y del derecho de asociación que contribuyen a la sociedad, sin percibir una retribución financiera o utilidad (Escobar et al., 2008).

Las organizaciones pertenecientes al tercer sector enfocan su ámbito de intervención según SCI, (2019) en los escenarios sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, protección del medio ambiente y protección animal. Por tanto, los tres sectores se han convertido en una alianza estratégica para contribuir al desarrollo social y económico de los países a nivel mundial y mejorar las relaciones internacionales entre países del primer mundo y los que se encuentran en vías de desarrollo, como se observa en la Figura 10.

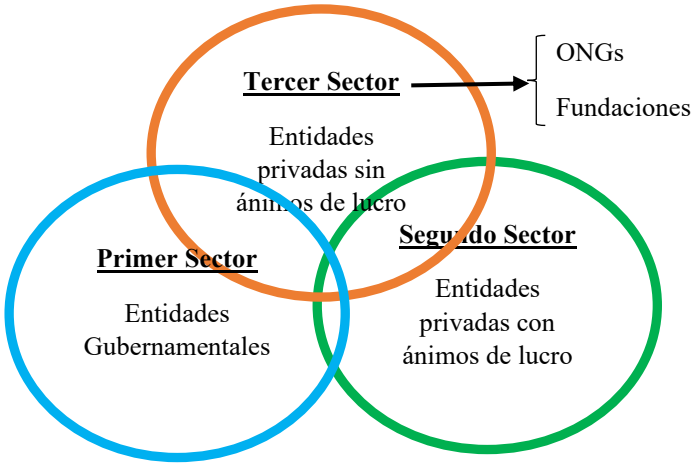


Figura 10. Sectores económicos sociales.

Fuente: Adaptación de (SCI, 2019)

2.7.ONGs – Fundaciones.

Las ONG según Villarroya Lequericaonandia & Ramos Sánchez (2018) pueden transformar el estilo de vida de los beneficiarios y convertirse en generadores de valor en las comunidades. Giler & Mendoza (2015) resaltan el trabajo de las entidades sin fines de lucro como productoras de desarrollo social y la poca importancia que se brinda a la gestión financiera de las mismas, ya que, gestionan sus propios ingresos y no cuentan con evaluaciones que permitan reflejar la credibilidad y honestidad de las actividades.

Las fundaciones se identifican como organizaciones no gubernamentales "ONG" sin fines de lucro, porque, según el sistema de naciones unidas (ONU,2015) no representan a sectores específicos, sino, prestan servicios a grupos vulnerables en general, obteniendo independencia y autonomía en la gestión social y económica. Además, Giler & Mendoza (2015) afirman que la ONG se caracteriza por el trabajo social y humanitario de forma independiente, es decir, no pertenece a un Estado o tipo de gobierno público.

2.7.1. ONG y el financiamiento.

Las ONG tienen la obligación de sustentarse de forma económica a pesar de que los recursos sean limitados, escasos y competidos, conforme a las prioridades y jerarquías de los financiadores (Bobes, 2017). Por tanto, la inversión que realiza la ONG debe estar debidamente justificada ya que son actores de intervención social. Para Pacheco López, (2015) los recursos económicos para ejecutar proyectos en un campo de acción social son provenientes de la

cooperación económica nacional e internacional como se muestra en la Tabla 11. Por esa razón, las donaciones económicas a este tipo de entidades sin fines de lucro son difícil de conseguir.

Tabla 11. campo de acción social sin fines de lucro - nacional e internacional.

Tipos de organizaciones	Cooperación	Actores	Campo de acción	Beneficiarios
Defensa de los derechos humanos, víctimas de terrorismo y actos violentos. Asistencia social e inclusión social. Cooperación para el desarrollo. Promoción del voluntariado.	**Nacional**	Gobiernos nacionales y sus entidades, ONG públicas y privadas.	Educación Salud Infraestructura Soberanía alimentaria Vialidad Ecología	Comunidades, centros educativos, todo el ciclo de vida humano en estado de vulnerabilidad.
Defensa del medio ambiente. Fomento de la economía social. Atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales.	**Internacional**	Gobiernos internacionales y sus entidades, ONG privadas internacionales, comités sociales del primer mundo.	Ejecución de proyectos enfocados netamente en cumplir los objetivos de desarrollo sostenible 2030; en países tercer nudistas.	Comunidades de niños, adolescentes, adultos mayores y discapacitados en estado de vulnerabilidad.

Fuente: Adaptación de (Pacheco López, 2015)y (Arias & Pesantez, 2017) y (Escobar Delgado, 2009)

Los aportes de Vera & Titelman, 2013;Aguilar Soriano & Cano Ramirez (2017) concluyen que los tipos de financiamiento para inversión social sin retribución son provenientes de: a) Entidades gubernamentales y b) Organizaciones Extranjeras como se puede observar en la Tabla 12.Para el caso de las organizaciones sin fines de lucro en Ecuador según el MIES (2019) se han realizado alianzas público – privadas para el desarrollo y la lucha contra la pobreza.

En el 2020, Peñafiel Barba denomina a las donaciones extranjeras como una fuente de financiamiento recurrente denominada “mercadeo social”, consiste en donar recursos económicos y obtener una retribución altruista de bienestar personal, sin embargo, en los últimos tiempos se exige la presentación de informes de ejecución económica y herramientas de evaluación (Ossa-Arboleda & Ceballos, 2019).

Existen dos alternativas para percibir recursos económicos, tales como: a) participar en la segmentación económica de las ONG, que según Pacheco López, (2015) permite identificar grupos específicos de inversión adaptándose a las necesidades de los requirentes y programas de desarrollo social que justifique el ámbito de acción del financiador. La otra alternativa según Cabrera Bravo & Fuentes Zurita,(2017) es b) obtener financiamiento exclusivo, es decir, trabajar bajo los lineamientos de una unidad de financiamiento extranjera, misma, que garantiza la liquidez de la ONG para ejecutar proyectos sociales previo cumplimiento de parámetros de cumplimiento y ejecución financiera.

Para Vera & Titelman (2013) una organización sin fines de lucro funciona y gana credibilidad y estabilidad en el tiempo debe identificar dos elementos fundamentales como:

2.7.2. Fuentes de financiamiento.

La razón de ser de las organizaciones sin fines de lucro es conseguir presupuesto para realizar inversiones y lograr niveles de crecimiento social. De acuerdo a Aguilar Soriano & Cano Ramirez, (2017) considera al financiamiento como una necesidad en la expansión del capital, incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa u organización. Además, Vera & Titelman, (2013) considera que el financiamiento constituye procesos que permiten adquirir capital para ejecutar planes y proyectos en pro del cumplimiento de objetivos plateados por la organización.

Según el estudio de Aguilar Soriano & Cano Ramirez, (2017) plantean una serie de fuentes de financiamiento a las que pueden acceder todos los tipos de organizaciones o empresas ver Tabla 12.

Tabla 12. **Tipos o fuentes de financiamiento.**

Fuentes de financiamiento	
Bancos	Proporcionan créditos con una tasa de interés, previa la justificación de la forma de pago. Ya sean públicos o privados.
Empresas de capital de inversión	Inversión a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.
Crédito comercial	Mediante el manejo de inventarios, las cuentas por cobrar y pagar.
Papeles comerciales	Consiste en los pagarés que adquieren bancos, compañías de seguros, fondos de pensiones.
Hipoteca	Emisión de dinero a partir de comprometer una propiedad del deudor pasa a manos del prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

Acciones	Participación de terceros con capital o patrimonio.
Bonos	el prestatario hace la promesa incondicional, de pagar una suma especificada y en una fecha determinada, junto con los intereses calculados a una tasa determinada.
Arrendamiento financiero	Se permite el uso de viene a cambio de percibir valor económico equivalente.
Estado	En el caso de inversión social, otorgado por instituciones públicas.
Donaciones extranjeras	Se refiere a percibir dinero de organizaciones externas para inversión social en países con grupos vulnerables.

Fuente: adaptación según (Aguilar Soriano & Cano Ramirez, 2017).

2.7.3. Rendición de cuentas ONG

La SCI, (2019) plantea que los recursos económicos y alianzas entre estados locales y ONG de países tercermundistas han dejado una brecha marcada entre la ejecución de proyectos y la rendición de cuentas, creando escenarios de incertidumbre y desconfianza; resaltando que las donaciones extranjeras exigen un nivel mayor de control y evaluación financiera.

Los parámetros de evaluación de ONG sin fines de lucro deben ser claros y alcanzables para poder crear una línea base de rendición de cuentas (Peñafiel Barba, 2020). La rendición de cuentas es un elemento esencial para crear responsabilidad y efectuar actos de decisión, permitiendo, evitar y prevenir la emisión de información financiera deficiente (Arias & Pesantez, 2017). En el 2019 Bardel expone que la rendición de cuentas permite mejorar la gestión financiera, mostrar avances, dificultades y resultados, permitiendo reforzar la confianza de las inversiones.

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social reconoce que la rendición de cuentas tiene como objetivo: a) fortalecer procesos, b) recuperar legitimidad de instituciones, c) facilitar el control, d) contribuir al desarrollo, e) construir estrategias mediante informes de gestión y f) servir como herramienta para mejorar proyectos y planes de acción. Los cuales pueden ser perfectamente adaptables a cualquier tipo de organización que maneje recursos económicos ya sean propios, público, negocios o donaciones.

La rendición de cuentas en las ONG ha sido una adaptación de acuerdo a los requerimientos del financiamiento. Por tanto, Villarroya Lequericaonandia & Ramos Sánchez, (2018) la describe no solamente como parte de la contabilidad o gestión económica, sino también, como un mecanismo de comunicación para generar confianza y adhesión.

Se constituye también como un medio idóneo para emitir información financiera a los financiadores y a la sociedad dando importancia a los rubros de donación y crear oportunidades de ejecutar proyectos en cualquier ONG (Galvis & Martínez, 2011). Como resultado de los aportes se llega a la conclusión de que la emisión de información financiera de calidad en cualquier tipo de organización se debe a una buena aplicación de la gestión financiera.

2.8.Criterios de evaluación internacional para otorgar financiamiento.

Según Salazar Mendoza (2011) Las ONG sin fines de lucro obtienen financiamiento mediante donaciones que emiten las entidades gubernamentales y privadas. Además, CipolettaTomassian (2015) manifiesta que los financiadores de cualquier tipo buscan lograr niveles de compromiso, crecimiento y sostenibilidad de la unidad receptora de recursos. Por tanto en la investigación de Rodríguez Novo (2013) se considera que los criterios de evaluación permiten examinar hechos "identificativos y diferenciales" en relación a su sector así como la continuidad futura y la estructura de su base social.

En ese sentido los autores Galvis & Martínez (2011) y Rodríguez Novo (2013) manifiestan que las organizaciones internacionales y nacionales al otorgar financiamiento a ONG sin fines de lucro, deben establecer lineamientos de evaluación y control en el manejo de los recursos y la calidad del servicio hacia los beneficiados. Para ello, se deben establecer herramientas de evaluación que se conviertan en parte de la rendición de cuentas junto a informes anuales de ejecución financiera. Se determinan tres tipos de indicadores como criterios de evaluación, como se observa en la Figura 11.

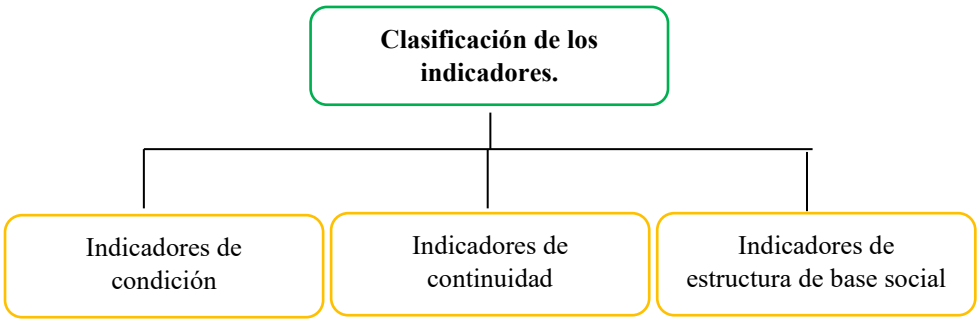


Figura 11. Tipos de indicadores para criterios de evaluación internacional.

Fuente: Adaptación de (Rodríguez Novo, 2013).

Cabe mencionar que Salazar Mendoza (2011) considera a los indicadores para la evaluación internacional de carácter cualitativo y cuantitativo; con el objetivo de verificar toda

la información de la unidad que recepta los recursos en modalidad donación, como se muestra en Tabla 13.

Tabla 13. Clasificación de los indicadores de evaluación internacional.

Indicadores de condición. **-** Son empleados para establecer la condición de la entidad sin fines lucrativos considerando sus características.

Denominación	Indicador	Interpretación
Acuerdo de voluntades	Convenios, fines comunes, bases legales	Se debe manifestar la vinculación voluntaria conforme a los fines de interés social.
Capacidad de autogobierno	Resolución administrativa y acuerdos interinstitucionales.	Constatar la existencia de un órgano o entidad. y lineamientos de actuación.
Aplicación de excedentes a fines no lucrativos	Estatutos	Verificar la norma que imposibilita la repartición de beneficios entre los socios.
Ausencia de propiedad de la entidad	Estatutos, resolución de directiva.	Comprobar si la entidad tiene independencia de manejo y criterio, es decir, es autónoma.

Indicador de continuidad. - La aplicación de este indicador permite que la organización muestre la capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de sus fines y hacer frente a los compromisos de liquidez que comparta el periodo futuro de sus programas, proyectos o actividades.

Denominación	**Indicador**	**Interpretación**
Variación relativa del patrimonio neto	$\frac{\text{Resultado total, variación del patrimonio neto en el ejercicio}}{\text{patrimonio neto inicial del ejercicio}} x100$	Expresa la variación asumida por el patrimonio neto en un periodo.

Indicadores de base social. - El manejo de los siguientes indicadores permite que los financiadores y la organización pueda analizar las características estructurales de la base social.

Denominación	Indicador	Interpretación
Índice de aportación económica	Σ ingresos aportados sin contraprestación x 100 / Total de ingresos	Muestra la proporción de la aportación económica proveniente de donantes.
Porcentaje de miembros de la entidad con remuneración	N° de personas que tienen remuneración x 100 / Total de personas	Muestra cuantas personas son remuneradas en función de todos los colaboradores de una entidad.

Fuente: Adaptación de (Rodríguez Novo, 2013)

Según Pastor & Alfredo (2009) y Salazar Mendoza (2011) la razón de ser de una organizaciones sin fines de lucro es la elaboración, presentación y ejecución de proyectos. Para ello, se deben considerar medidas de evaluación sobre los mismos, permitiendo de esta manera establecer indicadores que permitan obtener información confiable y verificable, como lo propone la comisión de AECA[4] especialmente para las entidades que realizan actividades de cooperación internacional.

2.9. Indicadores de proyectos.

Los indicadores de proyectos se enfocan en las personas beneficiadas o usuarios de los proyectos, ejemplos se presentan en la Tabla 14

Tabla 14. Indicadores de proyectos.

Denominación	Indicador	Interpretación
Usuarios atendidos por proyectos	N° de beneficiados de los proyectos / Total de proyectos	Mide el número de personas que han sido beneficiadas en función de todos los proyectos ejecutados.
Variación anual de personas usuarias atendidas.	Usuarios atendidos en el año n – usuarios atendidos en el año n-1 / Usuarios atendidos en el año n-1	Mide el incremento o la disminución en el número de usuarios o beneficiados atendidos en los diferentes proyectos de un año con respecto al anterior.
	N° de proyectos aprobados x100 / N° total de proyectos presentados	Mide la proporción de proyectos que se aprobaron

[4] AECA- actividades de la comisión de Entidades Sin Fines Lucrativos.

Nivel de participación			en relación a los que se solicitó a la entidad financiadora.
Evaluación del gasto	Gastos ejecutados / Gastos presupuestados	x100	Mide la capacidad de ejecución de los proyectos en función del gasto real y el gasto presupuestado.

Fuente: Adaptación de (Salazar Mendoza, 2011) y (Pastor & Alfredo, 2009).

2.10. El Control Interno como Fundamento del Diagnóstico Financiero

Comprender la situación actual de la gestión financiera de FIMES requiere ir más allá de los números que reflejan los registros contables y estados financieros se requiere conocer la interacción de los procesos que llevaron a obtener esos resultados financieros. Es ahí donde el Marco Integrado de Control Interno del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) ofrece una herramienta de diagnóstico de singular pertinencia para esta investigación.

El marco integrado se define como un proceso efectuado por el consejo directivo, la gerencia y el personal de la organización para proporcionar seguridad razonable en el logro de tres categorías de objetivos: la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013). Incorpora 17 principios asociados a sus cinco componentes, para reflejar la mayor complejidad operacional, el peso creciente de la tecnología de la información y la gestión de riesgos como dimensión integrada al control. Estupiñán Gaitán (2016), menciona que proporciona un lenguaje común que facilita la comunicación entre las organizaciones y sus auditores, reguladores y partes interesadas, con la flexibilidad suficiente para adaptarse a cualquier tipo de entidad, incluidas las organizaciones sin fines de lucro.

Está compuesto por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación de riesgos, 3) actividades de control, 4) información y comunicación, y 5) supervisión y monitoreo que permiten examinar la gestión financiera de FIMES de manera integral, desde la cultura

ética y la definición de responsabilidades hasta la calidad de los reportes financieros y la efectividad de las auditorías. La estructura produce una radiografía de tres dimensiones del sistema de control financiero: la perspectiva estratégica, la perspectiva técnica y la perspectiva operativa.

2.11. Marco Legal

La legalidad de los procesos aplicados al interior de las organizaciones sin fines de lucro se deriva como consecuencia de la normativa legal vigente a nivel nacional e internacional. Mediante el anterior enunciado, se puede verificar la temática que permita determinar la importancia de los diversos instrumentos legales para el presente proyecto de desarrollo.

Según Galindo Soza (2018), se reconoce la pirámide de Kelsen como la teoría de la jerarquía normativa, en donde se muestra la constitución como el primer instrumento de legalidad, seguida por las leyes, resoluciones legislativas, decretos y resoluciones; por tanto, para el desarrollo de la presente, se toma en primera instancia como base la Constitución (Asamblea Constituyente - EC, 2008).

Para sustentar la legalidad de la creación de la ONG se considera el Art.96 de la Constitución de la Asamblea Constituyente (EC, 2008), en donde se "reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación; organizaciones que podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano*"*. Por tanto, legalmente se tiene el derecho de asociarse siempre y cuando se pretenda el bien común.

La validación para la actuación de la ONG se respalda en la de Participación Ciudadana (LOPC, 2010) , en los artículos 30 y 36, donde se "reconocen todas las formas de organización de la sociedad, tanto de hecho como de derecho, como expresión de la soberanía popular…" y establece que la personalidad jurídica de una organización social debe ser respaldada por una entidad pública para su actuar. Además, de señalar que "el registro de las organizaciones sociales se hará bajo el "respeto a los principios de libre asociación y autodeterminación…".

El Estado ecuatoriano, en ese sentido, reconoce a las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro mediante el Reglamento de Personalidad Jurídica de Organizaciones Sociales (RPJOS) (2017), denominado Decreto Ejecutivo 193, mismo que muestra el reglamento para otorgar personalidad jurídica a organizaciones sociales y marca

todas las pautas legales de actuación, especialmente hace énfasis en el trabajo sin contraprestación, utilidad o beneficio económico.

Como forma de complementar la legalidad, las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro deben obtener el respaldo de una entidad pública mediante la aprobación de resoluciones administrativas y estatutos. Mismos, que contienen todos los lineamientos para la ejecución de proyectos y a qué tipo de beneficiarios pueden destinarse los recursos obtenidos en las ONG. Además, se consideran todos los reglamentos y leyes internas de las ONG.

Como instituciones de orden regular en el Ecuador se encuentran las declaraciones al Servicio de Rentas Internas (SRI), el Código de Trabajo, el Ministerio de Trabajo, el IESS, los bomberos y las que determine el municipio local en relación a instituciones sin fines de lucro, mismas deberán dar estricto cumplimiento a las actividades a realizar por las instituciones ordenantes.

.

CAPITULO III

2. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo detalla la metodología que guía el proceso de investigación para obtener la información orientada a diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Fundación. La estructura metodológica combina el análisis del entorno organizacional, el diagnóstico del control interno mediante la metodología COSO 2013, el análisis financiero de los estados financieros de la fundación y la identificación participativa de los indicadores requeridos por los financiadores

2.1. Descripción del área de estudio

El presente estudio se lo realizó en la Fundación Integral Mente Solidaria FIMES, una ONG ubicada en la ciudad de Ibarra, que ejecuta proyectos en comunidades vulnerables de las provincias de Esmeraldas, Carchi e Imbabura, mediante la ejecución de proyectos financiados con recursos extranjeros. La unidad de análisis se llama Fundación Integral Mente Solidaria "FIMES", misma que tiene una duración de siete años en funciones.

Con la información de la "FIMES" de las siguientes áreas: a) Administrativa, b) Financiera y c) Ejecución de proyectos, se desarrollaron los procesos para la investigación. Se consideró la participación del personal administrativo pertinente (director, Administradora financiera y técnicos de ejecución de proyectos). Se obtuvieron detalles de la situación actual de los aspectos generales, económicos, financieros, de ejecución presupuestaria y de proyectos, para evaluar los procesos y la estabilidad económica.

Para efectos de la investigación, los financiadores extranjeros denominados Asociación MULTIMICROS-TICINO emitieron la información pertinente sobre las condiciones y necesidades para la evaluación financiera y, de esta manera, establecieron nuevos lineamientos de control al momento de otorgar financiamiento externo a FIMES y fundaciones de similares características.

2.2. Enfoque y tipo de investigación

Según Fernandez Collado & Baptista(2020,4-7) “El enfoque cuantitativo utiliza datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. Además, expresa que un enfoque cualitativo utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque de la presente investigación es mixto, es decir, una combinación de lo cualitativo y lo cuantitativo, como lo mencionan Hernández Sampieri & Mendoza (2018) en su investigación. Para el caso de la investigación cualitativa, hizo referencia a la recolección de información del entorno de la fundación con herramientas óptimas de procesos financieros, funcionales y cuantitativos, al analizar estados financieros, adaptar ratios financieras a una organización sin fines de lucro y determinar el nivel de financiamiento.

El alcance de la de investigación es descriptivo, ya que, según Hernández Sampieri & Mendoza (2018) permite obtener información para generar comprensión de un problema, por tanto, permitió describir características de FIMES en el control interno y la gestión financiera en la ejecución de proyectos. El tratamiento de la información permitirá establecer ante los financiadores extranjeros políticas de control en la ejecución del financiamiento y evidenciar cómo la gestión financiera de la ONG permite tener un presupuesto flexible y eficaz, considerando estos lineamientos como esenciales en la toma de decisiones para invertir en el banco de proyectos previamente aprobados. Además, el presente trabajo es aplicado en una unidad de análisis y puede ser replicado en otras de similares características.

El manejo de la recolección de información de la unidad de análisis FIMES se la realizó, mediante herramientas como entrevistas, observación y revisión de bases de datos de los diferentes departamentos relacionados a este estudio. Con la finalidad de obtener resultados (Madrigal, 2021). Seguidamente se realizó el análisis del COSO 2013 y la información, fundamentalmente los estados financieros, para obtener datos de la situación económica financiera de FIMES y evaluar la unidad de análisis.

2.3. Procedimientos de investigación

3.3.1. Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizó mediante tres instrumentos diseñados para capturar la perspectiva particular de los distintos actores institucionales vinculados con la gestión financiera de FIMES.

Se aplicó una entrevista semiestructurada al gerente y al responsable financiero. La entrevista se organizó en torno a los cinco componentes del marco de control interno COSO 2013: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo interno. Para el responsable de la administradora financiera, también se estructuró en los cinco componentes del COSO, el instrumento se orientó específicamente al análisis de los procesos operativos del área financiera: los procedimientos formalmente establecidos y su aplicación práctica, los mecanismos de aprobación de gastos, el seguimiento presupuestario, la generación de reportes financieros, la comunicación con equipos de proyectos y donantes, y los controles para la protección de activos e información.

En tercer lugar, se aplicó una encuesta diagnóstica a los responsables de proyectos, compuesta por los mismos cinco componentes del COSO 2013, medidos mediante una escala Likert de cinco puntos. Este instrumento permitió obtener la perspectiva operativa del control interno desde la experiencia cotidiana de quienes ejecutan los proyectos, capturando información sobre la coordinación financiera-operativa, la claridad de los procedimientos, la calidad de la comunicación financiera y el seguimiento de la ejecución presupuestaria. En la Tabla 15 se resumen los instrumentos aplicados.

Tabla 15. Instrumentos aplicados.

Instrumento	Público
Entrevista semiestructurada	Gerente
Entrevista semiestructurada	Responsable financiero
Encuesta	Responsables de proyectos
Revisión documental	Área financiera / Archivo institucional

3.3.2. Marco de diagnóstico del control interno: COSO 2013

El diagnóstico del sistema de control interno de FIMES se realizó aplicando el Marco Integrado de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013).

Se realizó el análisis, la medición y la evaluación como resultado de la aplicación de los componentes del COSO I, tales como:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Los tres instrumentos aplicados para el diagnóstico de una organización del tercer sector como FIMES radican en que ofrecen un marco estructurado para evaluar de manera integral tanto los aspectos formales del control financiero como los elementos de cultura organizacional.

El componente de ambiente de control exploró la claridad de lineamientos financieros, la definición de responsabilidades y la cultura ética; el de evaluación de riesgos indagó sobre mecanismos de identificación y mitigación de riesgos financieros y la existencia de matrices de riesgo; el de actividades de control abarcó los procedimientos de aprobación de gastos, el seguimiento presupuestario y la gestión documental; el de información y comunicación exploró la calidad y oportunidad de los reportes financieros y los mecanismos de rendición de cuentas ante donantes; y el de supervisión y monitoreo examinó las revisiones periódicas, la gestión de recomendaciones de auditoría y la evaluación de la efectividad del sistema financiero en el tiempo.

2.3.3. Análisis estratégico

Una vez consolidada la información organizacional y financiera de FIMES, se procedió a realizar un análisis estratégico integral mediante la aplicación de las matrices MEFI, MEFE y FODA, ya que, según Riveroll Vázquez et al. (2020), estas matrices nos permiten evaluar factores externos e internos a partir de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Después de obtener la información económica de FIMES se procede a realizar el análisis financiero para determinar la situación actual y de esta manera evaluar los indicadores de la gestión financiera y social. Se logra mediante el análisis de los estados financieros (análisis de indicadores financieros), los niveles de financiamiento (proporción de financiamiento con respecto al banco de proyectos), la ejecución presupuestaria (distribución) y la emisión de informes de ejecución a través del modelo de gestión financiera.

Se realizará un análisis vertical que según Bogdanski et al. (2020) presenta en porcentajes la información financiera de un solo periodo. Adema, expresa que permite mostrar la relación entre cada uno de los componentes de los estados financieros. Por tanto, permitió identificar las falencias en el manejo financiero y conjuntamente con la recopilación de información mediante la aplicación de indicadores.

Parte fundamental de la investigación es la identificación de indicadores que permitieron a los financiadores evaluar la gestión financiera en FIMES para continuar con el financiamiento de proyectos. Por ello, al realizar las entrevistas y la recopilación de información, se procede a elaborar el análisis de los indicadores descritos en el marco conceptual y, mediante los resultados, se crearon condiciones de evaluación para percibir financiamiento extranjero.

Con base en todos los análisis realizados sobre la situación actual y los indicadores que los financiadores utilizan para evaluar el escenario financiero y la gestión de FIMES, se procedió a plantear un modelo basado en procesos para apoyar la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Ochoa et al., 2018). Por tanto, fue indispensable presentar un modelo de gestión financiera con enfoque en procesos, para que FIMES mantenga fuentes de financiamiento externo.

Para efectos de lo descrito, se muestra el proceso de la aplicación de la metodología pertinente para la elaboración de un modelo basado en procesos para FIMES.

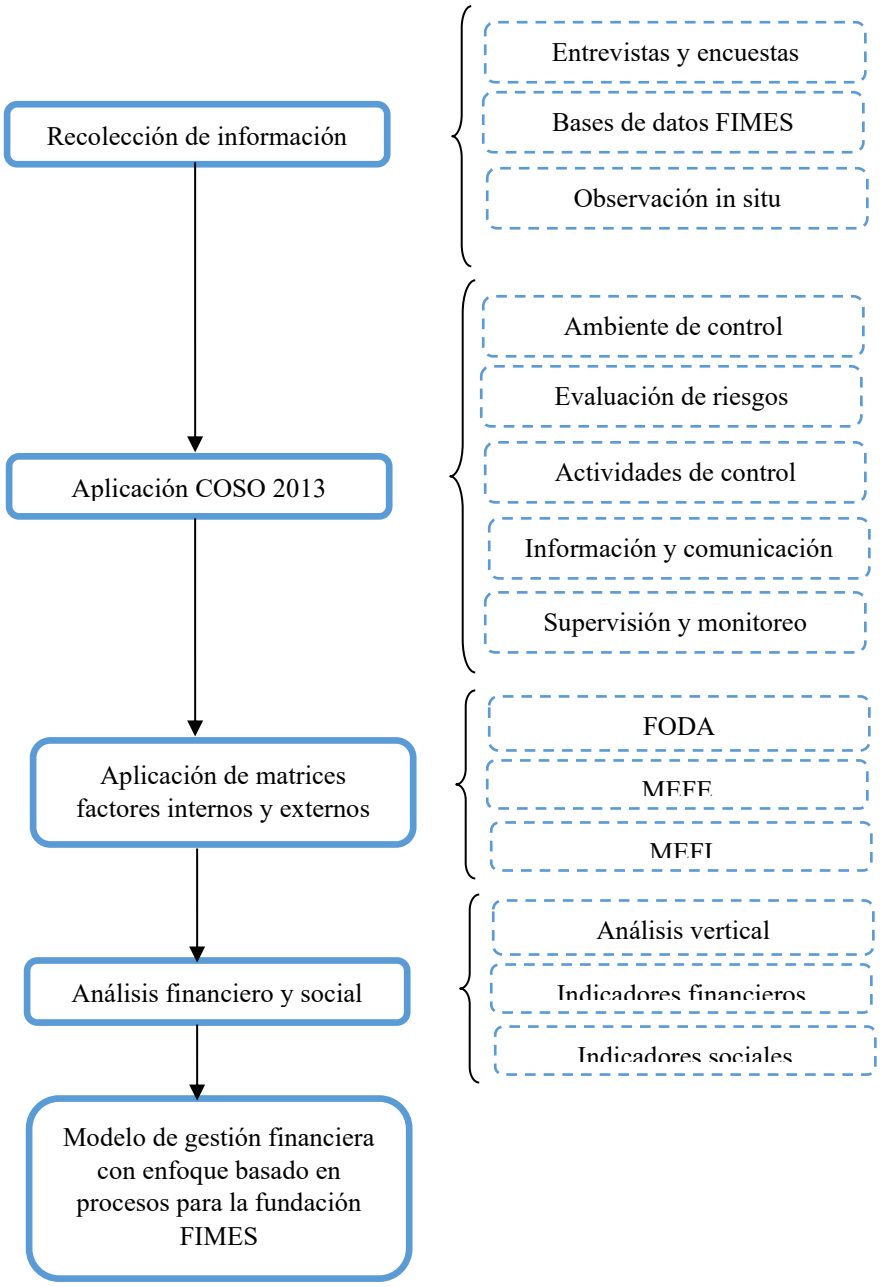


Figura 12. Proceso para la aplicación de la metodología
Fuente: Elaboración del autor

2.4. Consideraciones Bioéticas

La presente investigación no realizó ninguna modificación ni experimentación con elementos naturales. La información que se requiere está a disposición del autor, por medio de la unidad de análisis presentada no existieron barreras, ofertando información de los sistemas correspondientes apegados a la realidad financiera y organizacional.

CAPITULO IV

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se presenta la descripción de la unidad de análisis FIMES y se procede a analizar la situación actual de gestión y de finanzas en relación con el rol que desempeña, aplicando el proceso mencionado en la tecnología, para obtener de forma clara el escenario de FIMES en pro del establecimiento de un modelo de gestión financiera basado en procesos.

3.1. Análisis de la situación actual de FIMES

Para realizar una adecuada evaluación de una unidad de análisis es indispensable realizar un diagnóstico general (Pozo, 2015). Por tanto, en primera instancia se realizó la revisión de las bases de datos de FIMES, las respectivas entrevistas y la observación in situ, obteniendo los siguientes resultados:

En el estatuto de la organización se especifica que la Fundación Integralmente Solidaria FIMES es una organización sin fines de lucro, que actúa bajo el respaldo del MIES y en concordancia con los objetivos del mismo. Fue constituida el 16 de junio del 2017 mediante resolución Ministerial Nro. MIES-CZ1-DDI-10D01-2017-SCC-0039. En donde se especifica que el ámbito de acción es proponer y ejecutar programas y servicios direccionados para la inclusión económica y social, con énfasis en los grupos de atención prioritaria: niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores, personas con discapacidad y la población que se encuentre en situación de pobreza y vulnerabilidad.

La única reglamentación para la ONG es el estatuto que fue emitido por el MIES, mimo que cuenta con los lineamientos que se deben seguir y a qué tipo de público deben dirigirse los proyectos. Por tanto, no cuentan con reglamentos internos o capacitaciones técnicas, para mitigar riesgos en la ejecución de proyectos o funcionamiento operativo de FIMES. Sin embargo, cuentan con información documental que sustenta sus actividades, misión y visión.

Mediante las entrevistas realizadas a los directivos de FIMES, la institución cuenta con ocho colaboradores entre el director, la administradora financiera, técnicos de campo, técnicos de proyectos y docentes. No se encuentra una estructura organizacional formal o registrada, ya que, según los entrevistados, los únicos puestos definidos son el director y la encargada de la contabilidad en FIMES. Los directivos consideran que gracias a esto existe un cierto desorden en las actividades y proyectos que se ejecutan, en donde, unos deben trabajar más que otros, sin importar sus responsabilidades.

FIMES, al depender financieramente de una entidad extranjera, no tiene autonomía en el manejo del personal porque los financiadores ponen reglas que la ONG no puede controlar, además de solicitar el voluntariado como parte del trabajo dentro de FIMES. Sin embargo, manifiestan que los proyectos se han logrado cumplir a cabalidad y de conformidad con las necesidades en las comunidades beneficiadas. Esto se debe a que el compromiso de los colaboradores es alto y, a pesar de cumplir con sus obligaciones remuneradas, contribuyen con voluntariado y es por ello que los financiadores continúan aportando económicamente a FIMES, ya que los indicadores principales para otorgar financiamiento son el tiempo en que se ejecuta un proyecto y la relación entre el presupuesto y lo invertido.

FIMES, al ser una organización sin fines de lucro, cuenta con una planificación financiera dependiente; es decir, al realizar las proyecciones para elaborar un presupuesto, no siempre se cumple porque está en función de un banco de proyectos. Sin embargo, el director de FIMES expresa que, gracias a la calidad de la ejecución de proyectos, cada año se aprueban más proyectos. Lo que se corroboró en el análisis financiero de la institución.

En general, la información mencionada es un compendio de las encuestas, entrevistas y observaciones in situ que se realizan en FIMES. Además, se aplican los cuestionarios a los directivos y trabajadores de la fundación. De tal manera, de la información recabada nacen los cuestionamientos para la aplicación de la metodología COSO 2013, con respecto al ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y, supervisión.

3.2. Resultados de la evaluación del sistema de control interno

Para realizar la evaluación integral del sistema de control interno en la Fundación Integral Mente solidaria se analizó los cinco componentes, con la elaboración de cuestionarios de preguntas relacionadas a la gestión financiera de FIMES, lo que permitió establecer los parámetros y generalidades y de esta manera determinar deficiencias y obtener información para la implementación de la propuesta.

3.2.1. Aplicación del cuestionario de ambiente de control

La aplicación del cuestionario se la realiza al director, administradora financiera y técnicos de proyectos. Los resultados del cuestionario están relacionados considerando las diferentes perspectivas de los involucrados. A continuación, se muestran los cuestionarios que se aplicaron.

Tabla 16.Cuestionario ambiente de control para director de la fundación (gerente)

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Cómo se integra la gestión financiera dentro de la planificación estratégica de la fundación?					
2	¿De qué manera asegura la alineación de los objetivos financieros con los proyectos sociales y con los del financiador?					
3	¿Cómo promueve desde la dirección una cultura ética y de transparencia en el manejo de los recursos?					
4	¿Qué tan claras están las responsabilidades, niveles de autoridad y toma de decisiones en el área financiera?					
5	¿Cómo garantiza que el personal financiero cuente con las competencias necesarias para su cargo?					
6	¿Qué rol cumplen los sistemas tecnológicos (software) en la gestión financiera institucional?					
	TOTAL	0	2	3	0	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

En la tabla anterior de puede evidencia la concentración de los resultados en función de las ponderaciones y percepciones del director de FIMES.

Según los resultados obtenidos de la entrevista realizada y la percepción del director de FIMES se puede determinar que la confianza y la integridad es la base de la gestión financiera, sin embargo, carece de especialización técnica para mejorar y asegurar la continuidad de la ejecución de proyectos, ya que, apenas el 16,66% estima una ponderación de totalmente de acuerdo, el 33,33% de la información se considera con una ponderación en desacuerdo, es decir, no cuenta o cumple parcialmente y el 50% se concentra en información con una ponderación neutral, es decir la falta de opinión, conocimiento o postura imparcial frente a las cuestionamientos.

Tabla 17. Cuestionario ambiente de control para administradora financiera

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Cómo se encuentra estructurada la planificación estratégica de la fundación y de qué manera se vincula con la gestión financiera?					
2	¿De qué forma los objetivos financieros están alineados con los proyectos y metas sociales de la fundación?					
3	¿Qué mecanismos existen para asegurar el cumplimiento del código de ética y las políticas contables?					
4	¿Cómo están definidas las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro del área financiera?					
5	¿Qué tipo de manuales o lineamientos guía las actividades del personal financiero (proceso, funciones)?					
6	¿Cómo se asegura de que el personal financiero posea el perfil adecuado y reciba capacitación continua?					
7	¿Qué herramientas tecnológicas (software) utiliza la fundación para gestionar e integrar la información financiera?					
	TOTAL	0	3	4	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Según los resultados obtenidos de la entrevista realizada y la percepción de la administradora financiera su gestión carece de herramientas, controles, guías y lineamientos para una adecuada gestión financiera, en este sentido y según los resultados el 57,14% estima una ponderación neutral en la información del cuestionario aplicado y el 42,86% estima una ponderación de información en desacuerdo, es decir, no tienen implementado o está parcialmente o incompleta.

Al analizar los resultados globales de los cuestionarios del ambiente de control del nivel jerárquico superior se puede evidenciar que FIMES tiene la siguiente descripción interna:

a. No cuenta con una planificación estratégica definida, por tanto, no se encuentra vinculada a la gestión financiera de manera formal;
b. Los directivos consideran una posición neutral en la alineación entre los objetivos financieros y los proyectos sociales de la fundación, porque opera más por intención que por estrategia. Los proyectos sociales nacen de necesidades percibidas o urgencias del entorno, mientras que la gestión financiera se limita a reaccionar: conseguir fondos cuando se necesitan y administrarlos de forma empírica;
c. Los mecanismos para asegurar el cumplimiento del código de ética y las políticas contables son débiles o prácticamente inexistentes en términos formales, ya que no se cuenta con un sistema que garantice que se conozcan, se apliquen y se supervisen

de manera consistente. En la práctica, el cumplimiento depende más de la buena voluntad de las personas que de controles institucionales;

d. Las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro del área financiera no están formalmente definidos; se han asignado de manera empírica, en función de la disponibilidad de las personas y la urgencia operativa. Eso ha permitido que la fundación opere, pero ha generado varios problemas estructurales internos. Por tanto, es una dinámica informal basada en confianza, que no es sostenible ni adecuada para una organización que maneja recursos externos con fines sociales.
e. En la actualidad la Fundación no mantiene manuales o lineamientos formales que definan las actividades, procesos y funciones para una adecuada gestión financiera.
f. En relación al personal del área financiera, su capacitación y competencias se consideran aspectos como la experiencia previa en manejo contable y administrativo, conocimientos básicos de normativa tributaria y capacidad de organización y responsabilidad. Adicionalmente, se valora la ética profesional y el compromiso con los objetivos sociales de la Fundación.

   La capacitación se realiza principalmente de manera empírica y en el puesto de trabajo, a través de la supervisión del director y el delegado de los financiadores externos.
g. En relación a la tecnología de la gestión financiera de FIMES se evidencia que con la finalidad de llevar a cabo la gestión financiera se utiliza un sistema contable básico otorgado por los financiadores llamado “BANANA” y como complemento las hojas de cálculo de Excel.

Tabla 18.Cuestionario ambiente de control para responsables de proyectos

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los lineamientos financieros de la fundación son claros para la ejecución de proyectos.			2	2	
2	Existe una adecuada coordinación entre el área financiera y los responsables de proyectos.			1	3	
3	Las responsabilidades en los procesos financieros están claramente definidas.		4			
4	El personal financiero ofrece orientación clara sobre los procedimientos y requisitos financieros.				4	
5	Los procedimientos financieros facilitan la ejecución de los proyectos.			1	3	
6	Los sistemas tecnológicos apoyan de manera eficiente la gestión financiera de los proyectos.		4			
7	El área financiera actúa con transparencia y ética en el manejo de los recursos.					4
	TOTAL	**0**	**8**	**4**	**12**	**4**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

La tabla anterior muestra los resultados de aplicar el cuestionario a cuatro responsables de proyectos que trabajan en FIMES; se puede observar que el 42,85% afirma que están de acuerdo con la información de la gestión financiera, sin embargo, el 28,57% de la ponderación se centra en que no se cuenta con procesos definidos y la tecnología en la gestión financiera es deficiente y están en desacuerdo con el cuestionamiento. Además, el 14,29% corresponde a la ponderación de una percepción neutra con respecto a los lineamientos y la coordinación en la gestión financiera y el 14,29% considera estar totalmente de acuerdo en que el área financiera actúa con transparencia y ética en el manejo de los recursos.

3.2.2. Aplicación del cuestionario de evaluación de riesgos

La aplicación del cuestionario se la realiza al director, administradora financiera y técnicos de proyectos. Los resultados del cuestionario están relacionados considerando las diferentes perspectivas de los involucrados. A continuación, se muestran los cuestionarios que se aplicaron.

Tabla 19. Cuestionario de evaluación de riesgos para el director de la fundación (gerente)

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Cómo identifica la fundación los principales riesgos financieros que pueden afectar su sostenibilidad?					
2	¿Qué mecanismos existen para anticipar cambios en el entorno (normativa, financiamiento, condiciones externas)?					
3	¿Cómo se priorizan los riesgos y quién participa en este proceso?					
4	¿En la fundación se elaboran matrices de riesgos?					
5	¿En la Fundación se establecen niveles de riesgo a asumir?					
6	¿Existe un plan formal de gestión o mitigación de riesgos financieros? ¿Cómo se aplica?					
7	¿Cómo ha impactado el crecimiento de la fundación en la gestión y control financiero?					
	TOTAL	**4**	**2**	**1**	**0**	**0**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Según los resultados obtenidos de la entrevista realizada y la percepción del director la FIMES no cuenta con una estructura de evaluación de riesgos estandarizada y formalizada, ya que, la ponderación del 57,14% corresponde a la categoría totalmente en desacuerdo, el 28,57% corresponde a la carencia de la identificación de los principales riesgos y la priorización de los mismos en la gestión financiera; finalmente el 14,29% estima una ponderación neutral, ya que, el análisis del impacto en el crecimiento de FIMES y su influencia en la gestión financiera no está plenamente identificada y registrada.

Tabla 20. Cuestionario de evaluación de riesgos para la administradora financiera

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Qué tipos de riesgos financieros se identifican actualmente en la fundación y cómo se gestionan?					
2	¿Cómo se analizan los riesgos externos que pueden afectar la estabilidad financiera (normativa, financiamiento, tipo de cambio)?					
3	¿Qué criterios se utilizan para priorizar los riesgos identificados?					
4	¿Existen niveles definidos de tolerancia al riesgo y cómo se aplican en la toma de decisiones?					
5	¿La fundación cuenta con un plan de mitigación de riesgos financieros? ¿Cómo se implementa y monitorea?					
	TOTAL	5				

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

En base a la aplicación del cuestionario a la administradora financiera, se establece que FIMES no cuenta con un proceso de evaluación de riesgos formal que permita mitigar los riesgos internos y externos en relación a la gestión financiera, esto se debe a que el manejo de recursos económicos nace de la necesidad de ejecutar actividades y no más de implementar buenas prácticas financieras, es por ello que el 100% de la ponderación se encuentra en totalmente en desacuerdo.

Al analizar los resultados globales de los cuestionarios aplicados en relación a la evaluación de riesgos del nivel jerárquico superior se puede evidenciar que FIMES tiene la siguiente descripción interna:

a. Se identifica principalmente riesgos relacionados con errores en el registro de información financiera, retrasos en pagos o cobros, manejo inadecuado de

documentación de respaldo y posibles incumplimientos tributarios o administrativos, debido a que varios procesos se manejan de manera empírica y no se cuenta aún con procedimientos formalmente documentados.

b. La gestión de estos riesgos se realiza principalmente mediante controles básicos y supervisión directa de las actividades financieras por parte de la administración. También se procura mantener comunicación constante entre las personas involucradas y la dirección.
c. se busca minimizar riesgos mediante la experiencia práctica del personal y la verificación manual de la información antes de presentar reportes o realizar pagos. Sin embargo, la Fundación reconoce que es necesario fortalecer la gestión de riesgos a través de la formalización de procesos, elaboración de políticas y establecimiento de controles internos más estructurados.
d. El riesgo externo se analiza de manera práctica y basada principalmente en el seguimiento cotidiano de las actividades y cambios que puedan afectar la operación financiera, como por ejemplo uno de los principales: Falta de financiamiento que desemboca en el cese de operaciones.
e. la Fundación no cuenta con una metodología formal ni con criterios documentados para la priorización de riesgos. Sin embargo, de manera práctica y empírica, los riesgos se priorizan considerando principalmente el impacto que podrían tener en la continuidad de las actividades, el manejo de los recursos financieros y el cumplimiento de obligaciones legales y administrativas.
f. La fundación no cuenta con niveles definidos de tolerancia al riesgo y un plan de mitigación de riesgos financieros.

Tabla 21. Cuestionario de evaluación de riesgos para responsables de proyectos.

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	Se identifican oportunamente los riesgos financieros que afectan la ejecución de proyectos.		2	2		
2	El área financiera comunica oportunamente las limitaciones presupuestarias o financieras.		4			
3	Los cambios en los requisitos de los donantes o en las normativas financieras se comunican oportunamente.			4		
4	Existen mecanismos para prevenir retrasos en pagos o desembolsos.		4			
5	La gestión financiera contribuye a reducir los riesgos en la ejecución de los proyectos.		1	3		
6	Las decisiones financieras consideran las necesidades operativas de los proyectos.				4	
	TOTAL	**0**	**11**	**9**	**4**	**0**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

La tabla anterior muestra los resultados de aplicar el cuestionario a cuatro responsables de proyectos que trabajan en FIMES; se puede observar que el 45,83% afirma que están en desacuerdo con la información de la gestión financiera en relación a la evaluación de riesgos, sin embargo, el 37,50% corresponde a la ponderación de una percepción neutra con respecto a la comunicación de posibles riesgos financieros que puedan retardar o afectar la ejecución de los proyectos; finalmente el 16,67% de la ponderación considera que las decisiones financieras si consideran las necesidades operativas de los proyectos, por cuanto se han ejecutado a cabalidad y a tiempo.

3.2.3. Aplicación del cuestionario de actividades de control

La aplicación del cuestionario se la realiza al director, administradora financiera y técnicos de proyectos. Los resultados del cuestionario están relacionados considerando las diferentes perspectivas de los involucrados. A continuación, se muestran los cuestionarios que se aplicaron.

Tabla 22. Cuestionario de actividades de control para el director de la fundación (gerente)

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Qué controles considera clave para asegurar el uso adecuado de los recursos financieros?					
2	¿Cómo se garantiza la segregación de funciones en los procesos financieros?					
3	¿Qué mecanismos aseguran que los gastos estén debidamente autorizados y respaldados?					
4	¿Cómo se supervisa la ejecución presupuestaria de los proyectos?					
5	¿Qué controles existen para proteger los activos institucionales?					
	TOTAL	**0**	**1**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Después de obtener los resultados de la entrevista se puede determinar que FIMES tiene implantadas actividades inherentes de control derivadas de la gestión financiera, es por ello, que el 80% en conjunto están de acuerdo o neutrales con los cuestionamientos, ya que, tienen controles empíricos que han hecho de la gestión financiera amigable con la ejecución de

proyectos, sin embargo, esta práctica informal no es adecuada para la sostenibilidad de la fundación, principalmente si se prevé ampliar las fuentes de fondeo. Además, se considera que el 20% de la ponderación esta direccionada a mencionar que FIMES no cuenta con controles para proteger los activos.

Tabla 23. Cuestionario de actividades de control para la administradora financiera

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Qué procedimientos financieros están formalmente establecidos y cómo se aplican en la práctica?					
2	¿Cómo funcionan los niveles de aprobación de gastos según montos y proyectos?					
3	¿Cómo se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria y el análisis de variaciones?					
4	¿Qué medidas existen para proteger los activos de la fundación (seguros u otros mecanismos)?					
5	¿Cómo se organiza y resguarda la documentación financiera para auditorías?					
6	¿Qué controles existen para garantizar la seguridad de la información financiera?					
	TOTAL	**3**	**0**	**0**	**3**	**0**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Analizados los resultados de la entrevista realizada a la administradora financiera de FIMES se puede corroborar que el 50% de la gestión financiera direccionada en los procedimientos, niveles de aprobación y la medida de protección de activos, no tienen una formalidad, por tanto, se considera la información como en total desacuerdo por el hecho de su inexistencia. Además, el 50% correspondiente a la información restante es considerada como totalmente de acuerdo, ya que, si, se realizan las actividades de seguimiento al presupuesto, organiza la documentación financiera y existe control sobre los expedientes para garantizar la seguridad de la información financiera.

Al analizar los resultados globales de los cuestionarios aplicados en relación a las actividades de control del nivel jerárquico superior se puede evidenciar que FIMES tiene la siguiente descripción interna:

a. la Fundación no cuenta con procedimientos financieros formalmente establecidos ni documentados en manuales o políticas institucionales. La mayoría de las actividades financieras y administrativas se desarrollan de manera empírica.

b. No cuentan con niveles de aprobación, considerando únicamente la aprobación del presupuesto por los financiadores externos para realizar los respectivos desembolsos o gastos.

c. El seguimiento lo realizan mediante procesos manuales y básicos que permiten dar seguimiento a la ejecución presupuestaria y el análisis de variaciones.

d. La fundación no cuenta con medidas para proteger los activos de la fundación.

e. La documentación e información financiera de la Fundación se organiza principalmente de manera física y digital, siguiendo un criterio cronológico por meses para facilitar su ubicación y consulta. Los documentos físicos, como facturas, comprobantes de pago, recibos y otros respaldos financieros, se archivan en carpetas identificadas según el período correspondiente.

f. La información digital se almacena en equipos institucionales y adicionalmente se mantienen respaldos en una memoria externa, con el objetivo de conservar la información y prevenir pérdidas de datos.

g. El acceso a la información financiera se mantiene principalmente bajo la responsabilidad del personal administrativo y de las personas directamente involucradas en el manejo contable y financiero.

Tabla 24. Cuestionario de actividades de control para responsables de proyectos.

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los procesos de aprobación de gastos son claros y oportunos		4			
2	Los requerimientos del área financiera son claros y razonables.				4	
3	Existe un seguimiento del presupuesto de los proyectos.				1	3
4	Los tiempos de respuesta para pagos y trámites financieros son adecuados.					4
5	El área financiera atiende oportunamente las solicitudes relacionadas con pagos y trámites del proyecto.					4
6	Los tiempos de respuesta del área financiera permiten cumplir adecuadamente las actividades del proyecto.					4
7	Los controles financieros contribuyen al uso adecuado de los recursos del proyecto.					4
8	La documentación financiera de los proyectos se gestiona de manera ordenada.				3	1
9	Los procesos financieros permiten ejecutar las actividades sin retrasos significativos.				4	
	TOTAL	**0**	**4**	**0**	**12**	**20**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

La tabla anterior muestra los resultados de aplicar el cuestionario a cuatro responsables de proyectos que trabajan en FIMES; se puede observar que el 11,11% de la información recabada recalca que no tienen procesos de aprobación de gastos; el 33,33% se percibe que FIMES realiza las actividades de control pero sin formalizar los procesos y el 55,56% estima una percepción de cumplimiento adecuado en la ejecución de los proyectos, ya que, se da seguimiento a los presupuestos, se realiza a tiempo los pagos y principalmente los tiempos de respuesta del área financiera permiten cumplir adecuadamente las actividades del proyecto.

3.2.4. Aplicación del cuestionario de información y comunicación

La aplicación del cuestionario se la realiza al director, administradora financiera y técnicos de proyectos. Los resultados del cuestionario están relacionados considerando las diferentes perspectivas de los involucrados. A continuación, se muestran los cuestionarios que se aplicaron.

Tabla 25. Cuestionario de información y comunicación para el director de la fundación (gerente)

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Cómo asegura que la información financiera llegue de manera oportuna para la toma de decisiones?					
2	¿Qué tipo de reportes utiliza para monitorear el desempeño financiero de la fundación y los proyectos?					
3	¿Cómo se realiza la comunicación formal entre la gerencia, el área financiera y los responsables de proyectos?					
4	¿En qué medida la información financiera refleja la realidad de los proyectos ejecutados?					
5	¿Cómo se garantiza la transparencia y rendición de cuentas ante donantes y organismos de control?					
	TOTAL	**0**	**0**	**2**	**2**	**1**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

El componente de información y comunicación desde la perspectiva del director se considera general y acepta que se pueden realizar mejoras para optimizar el desempeño de la gestión financiera en la comunicación para la ejecución de proyectos. En este sentido, el 80% de la ponderación se encuentra en una perspectiva de neutral y de acuerdo; aludiendo a que, si contiene, pero falta completar los procesos de formalización y socialización.

Tabla 26. Cuestionario de información y comunicación para la administradora financiera

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Cómo se garantiza la oportunidad en la emisión de estados financieros para la toma de decisiones?					
2	¿Qué tipo de reportes financieros se generan para el control de los proyectos?					
3	¿Describa la comunicación formal entre el área financiera y los responsables de proyectos?					
4	¿De qué manera se asegura de que la información financiera sea confiable y refleje la realidad de los proyectos y la fundación?					
5	¿Qué tan accesible es la información financiera para los responsables de la toma de decisiones?					
6	¿Los sistemas actuales permiten cumplir con los requerimientos de los donantes? ¿Cómo?					
7	¿Cómo se gestionan la comunicación y rendición de cuentas con donantes y beneficiarios?					
	TOTAL	**0**	**0**	**2**	**4**	**1**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Según los resultados obtenidos de la entrevista realizada y la percepción de la administradora financiera de FIMES se puede determinar que apenas el 14,29% estima una ponderación de totalmente de acuerdo, el 28,57% de la información se considera con una ponderación en desacuerdo, es decir, no cuenta o cumple parcialmente y el 57,14% se concentra en información con una ponderación neutral, es decir la falta de opinión, conocimiento o postura imparcial frente a los cuestionamientos.

Al analizar los resultados globales de los cuestionarios aplicados en relación a las actividades de control del nivel jerárquico superior se puede evidenciar que FIMES tiene la siguiente descripción interna:

- **a.** la Fundación no cuenta con procedimientos formalmente documentados ni cronogramas establecidos, sin embargo, la persona responsable procura mantener actualizados los registros de ingresos, gastos y documentación de respaldo para disponer de información financiera cuando es requerida por la directiva o por los financiadores externos.
- **b.** Los reportes que se generan para el control de los proyectos son el Balance general, Reporte de ejecución de presupuesto manual y los informes económicos presentados con frecuencia mensual.

c. La comunicación formal entre el área financiera y los responsables de proyectos se realiza principalmente de manera verbal y mediante la entrega de informes periódicos, debido a que la Fundación no cuenta con procedimientos escritos ni canales de comunicación formalmente estructurados.

d. La confiabilidad de la información financiera se asegura principalmente a través de controles básicos, revisión manual de la documentación y la verificación directa de los registros con los respaldos disponibles y la evidencia de las obras ejecutadas en el campo.

e. La comunicación y la rendición de cuentas con donantes y beneficiarios se gestionan de manera mixta, principalmente a través de medios virtuales y con entrega de información física cuando es requerida.

Tabla 27. Cuestionario de información y comunicación para responsables de proyectos.

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	La información financiera requerida para los proyectos se entrega oportunamente.				4	
2	Los reportes financieros permiten conocer claramente el estado presupuestario de los proyectos.				4	
3	Existe comunicación efectiva entre el área financiera y los equipos de proyectos.				4	
4	La comunicación con el área financiera facilita la solución oportuna de problemas financieros del proyecto.			1	3	
5	La información financiera proporcionada es clara y confiable.				1	3
6	La información financiera entregada por el área financiera responde a las necesidades del proyecto.					4
7	Los requerimientos financieros de los donantes son comunicados claramente.				4	
8	Los sistemas de información facilitan el acceso a información financiera actualizada.			4		
9	Existe transparencia en la rendición de cuentas de los proyectos.					4
	TOTAL	**0**	**0**	**5**	**20**	**11**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

La tabla anterior muestra los resultados de aplicar el cuestionario a cuatro responsables de proyectos que trabajan en FIMES; se puede observar que el 13,89% de la información recabada recalca que los sistemas de información no facilitan el acceso a información financiera actualizada; del 55,56% se tiene la percepción de que FIMES genera información sencilla que permite tomar decisiones, evaluar la evolución del presupuesto y ejecutar los

proyectos a tiempo; finalmente el 30,55% representa la percepción de que la información esta totalmente de acuerdo con los cuestionamientos establecidos y que si está implementada, ya que, los requerimientos de los financiadores son claros y existe transparencia en FIMES en relación a la gestión financiera.

3.2.5. Aplicación del cuestionario a la supervisión

La aplicación del cuestionario se la realiza al director, administradora financiera y técnicos de proyectos. Los resultados del cuestionario están relacionados considerando las diferentes perspectivas de los involucrados. A continuación, se muestran los cuestionarios que se aplicaron.

Tabla 28. Cuestionario de supervisión para el director de la fundación (gerente)

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Qué mecanismos utiliza la gerencia para supervisar la gestión financiera?					
2	¿Cómo verifica el cumplimiento de obligaciones legales, tributarias y contractuales?					
3	¿Qué papel cumplen las auditorías internas o externas en la mejora de la gestión financiera?					
4	¿Cómo se gestionan las observaciones o recomendaciones derivadas de auditorías?					
5	¿Qué acciones se toman cuando se detectan debilidades en el control interno?					
6	¿Cómo evalúa la efectividad del sistema de gestión financiera en el tiempo?					
	TOTAL	**0**	**0**	**3**	**2**	**1**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Según la entrevista que se realiza al director de FIMES el 50% de la ponderación se enfoca en un comportamiento neutral ya que se encuentra en un punto intermedio, dónde se estima que la fundación cuenta con herramientas basias de supervisión a la gestión financiera, sin embargo, la supervisión carece de estructura; de esta manera el director considera estar de acuerdo con el 33,33% del cuestionamiento, ya que, se realizan verificaciones al cumplimiento de obligaciones legales, tributarias y contractuales; finalmente, el 16,67% de la ponderación corresponde a tomar en cuenta que las observaciones de las auditorías internas son relevantes para la mejora continua de la gestión financiera.

Tabla 29. Cuestionario de supervisión para la administradora financiera

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Qué tipo de revisiones periódicas se realizan sobre la información financiera?					
2	¿Qué tipo de auditorías se realizan y con qué frecuencia?					
3	¿Cómo se gestionan e implementan las recomendaciones de auditoría?					
4	¿Qué controles adicionales se aplican, como arqueos de caja o revisiones sorpresivas?					
5	¿Cómo se reportan y corrigen las debilidades de control interno?					
6	¿De qué manera se evalúa la efectividad del sistema de gestión financiera en el tiempo?					
	TOTAL	**0**	**2**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Después de realizada la entrevista a la administradora financiera se puede evidenciar que el 33,33% de la ponderación recae en desacuerdo, ya que, al no reportar las debilidades del control interno no se pueden corregirlas, en este sentido no se pueden evaluarlas; el 33,34% de la ponderación considera un estado neutral, porque, se realizan revisiones y arqueos de la situación financiera, sin embargo, estas no cumplen con la frecuencia y características adecuadas para fortalecer la gestión financiera; finalmente el 33,33% es una ponderación que estipula estar de acuerdo con que la fundación es sometida a auditorias rigurosas por parte de los financiadores y se implementan de manera inmediata las recomendaciones o hallazgos encontrados.

Al analizar los resultados globales de los cuestionarios aplicados en relación a la supervisión del nivel jerárquico superior se puede evidenciar que FIMES tiene la siguiente descripción interna:

- **a.** La fundación realiza revisiones mensuales a los estados financieros, conciliaciones bancarias y nivel de cumplimiento presupuestario, sin embargo, no cuentan con auditorías internas sin conflicto de intereses que realicen un control sorpresivo o de rutina a la gestión financiera.
- **b.** Las recomendaciones de auditoría se ejecutan o implementan de forma inmediata, ya que, no se puede aplazar en función de la fecha final del proyecto o periodo económico.

c. las debilidades de control interno se identifican y reportan de manera informal, principalmente a través de la observación directa del trabajo diario, la revisión de la documentación financiera y la comunicación verbal entre el personal administrativo y la dirección de la Fundación.

d. la evaluación de la efectividad del sistema de la gestión financiera en la Fundación se realiza de manera empírica y continua, a través de la observación del funcionamiento diario de los procesos y la revisión básica de los resultados financieros obtenidos. Sin embargo, no consideran un modelo de continuidad en el tiempo que permita tener un escenario se sostenibilidad en la gestión financiera.

Tabla 30. Cuestionario de supervisión para responsables de proyectos.

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	El área financiera realiza seguimiento adecuado a la ejecución financiera de los proyectos.				4	
2	Las observaciones o inconsistencias financieras son comunicadas oportunamente.				4	
3	Se aplican acciones correctivas cuando se detectan problemas financieros.				4	
4	Existe seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de auditoría o control financiero.				4	
5	Los controles financieros ayudan a prevenir errores e irregularidades.				4	
6	La gestión financiera busca mejorar continuamente sus procesos y servicios.					4
	TOTAL	**0**	**0**	**0**	**20**	**4**

Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos del COSO 2013.

Nota: *para la medición de considera la escala de Likert en dónde se representa las ponderaciones de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo); 2(en desacuerdo); 3(Neutral); 4 (de acuerdo) y; 5(totalmente de acuerdo).*

Desde el enfoque de los técnicos y responsables de la ejecución de los proyectos el 83,33% de la ponderación se encuentra en un estado de estar de acuerdo con que la supervisión a la gestión financiera si se realiza, ya que, no ha generado retrasos ni afectaciones en e desarrollo de la implementación de los proyectos y con el rubro de imprevistos han logrado cumplir con el tiempo y presupuesto determinado, sin embargo desde su posición y desarrollo de funciones no se estima una proyección de la sostenibilidad en la gestión financiera de la fundación y su análisis es empírico en función de los resultados obtenidos en sus actividades.

Con respecto a la observación insitu, se puede determinar que no cuentan con ,manuales formales de procesos para cada una de los aspectos necesarios en la gestión financiera, en este sentido, se puede observar que la justificación de muchos gastos se los realiza con recibos y no con documentos formales como facturas, es por ello, que la gestión financiera se basa en la confianza, sin embargo, están expuestos con facilidad a estafas y se emplea un desgate operativo en la confirmación y verificación de la ejecución presupuestaria y manejo de recursos.

3.3. Resultados de la matriz FODA y la evaluación de factores internos y externos EFE-EFI.

Para identificar un escenario general de la Fundación se elabora una matriz FODA como se muestra en la ***Tabla 31.*** Misma, en la que se puede observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de FIMES enfocada principalmente en la gestión financiera.

Tabla 31. Matriz FODA de FIMES enfocada a la gestión financiera

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
1	Ejecución presupuestaria efectiva.	1.	Alianzas estratégicas con otras entidades para obtener financiamiento.
2	FIMES cuenta con actividades para el control financiero.	2.	Acceder a subvenciones y financiamiento gubernamental.
3	FIMES tiene alta credibilidad de la gestión financiera para la continuidad del trabajo.	3.	Colaborar en redes locales e internacionales para gestionar fuentes de fondeo.
4	Costo operativo bajo por la implicación de voluntarios.	4.	Capacitación y formación continua.
5	Financiamiento basado en confianza estable durante la vida de operaciones de FIMES.	5.	Auge del Crowdfunding y plataformas de donación online.
	DEBILIDADES		**AMENAZAS**
1	FIMES carece de procesos formales en la gestión financiera.	1.	Limitación de fondeo y donaciones debido a la falta de formalidad en los procesos.
2	Control y evaluación empírica de la gestión financiera.	2.	Intromisión de fondos que proviene de actividades ilícitas.
3	Los financiadores toman decisiones financieras internas en FIMES.	3.	Inestabilidad política y económica en el Ecuador.
4	Dependencia financiera.	4.	Pérdida de credibilidad ante donantes externos por la falta de formalidad en la búsqueda de fondeos.
5	No existe segregación de funciones ni estructura orgánica.	5.	Cierre de las ONGs por falta de financiamiento.

Fuente: Elaboración del autor en adaptación de entrevistas realizadas en FIMES

El FODA presentado en la tabla 31 según la recopilación de información se enfoca a la gestión financiera de la fundación y las oportunidades y amenazas que afectan directamente a la misma y continuidad del negocio. Además, Después de identificar y elaborar la matriz FODA se procede a evaluar cana uno de los factores con la implementación y ponderación de las matrices EFI y EFE.

4.3.1. Aplicación de la matriz EFI.

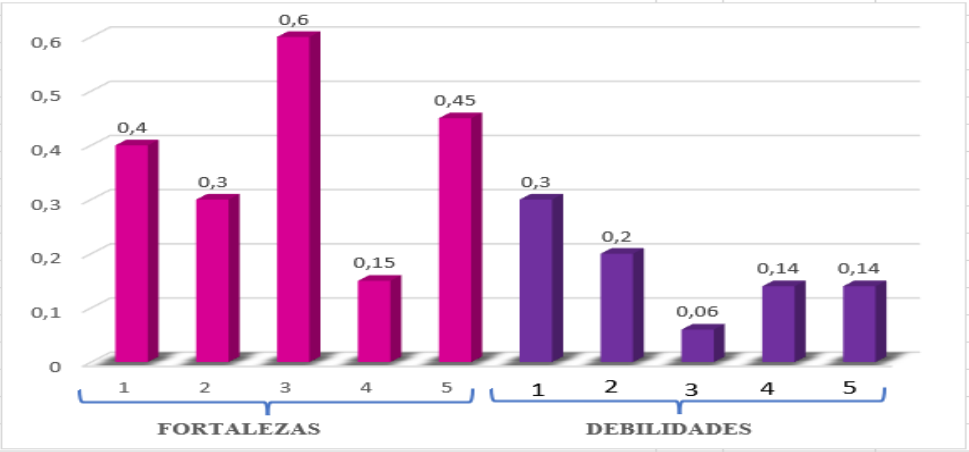
Tabla 32. Aplicación de la matriz EFI.

	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
	FORTALEZAS			
1	Ejecución presupuestaria efectiva.	0,10	4	0,4
2	FIMES cuenta con actividades para el control financiero.	0,10	3	0,3
3	FIMES tiene alta credibilidad de la gestión financiera para la continuidad del trabajo.	0,15	4	0,6
4	Costo operativo bajo por la implicación de voluntarios.	0,05	3	0,15
5	Financiamiento basado en confianza estable durante la vida de operaciones de FIMES.	0,15	3	0,45
	Subtotal Fortalezas	**0,55**		**1,9**
	DEBILIDADES			
1	FIMES carece de procesos formales en la gestión financiera.	0,15	2	0,3
2	Control y evaluación empírica de la gestión financiera.	0,10	2	0,2
3	Los financiadores toman decisiones financieras internas en FIMES.	0,06	1	0,06
4	Dependencia financiera.	0,07	2	0,14
5	No existe segregación de funciones ni estructura orgánica.	0,07	2	0,14
	Subtotal debilidades	**0,45**		**0,84**
	TOTAL	**1**		**2,74**

Fuente: Adaptación de entrevistas y observación in situ realizadas en FIMES

La matriz de evaluación de factores internos permite analizar de forma cuantitativa las fortalezas y debilidades de FIMES, por tanto, el resultado de 2,74 quiere decir que la fundación tiene una posición interna estable por su nivel de cumplimiento, sin embargo, no cuenta con aspectos formales que garanticen la sostenibilidad en el tiempo de FIMES. Además, se muestra que está gestionando las fortalezas y las debilidades no afectan de forma trascendental, sin embargo, en las debilidades se observa que existe una puntuación relevante en la formalidad y la implementación de procesos en la gestión financiera, por tanto, la implementación de un modelo de gestión financiera basado en procesos convertiría esta debilidad en una fortaleza.

Figura 13. Representación gráfica de la matriz EFI



Fuente: Elaboración del autor

En el grafico anterior se puede observar que la fundación debe concentrar los esfuerzos en mejorar y potenciar las fortalezas 2 y 4 y mitigar principalmente las debilidades 1 y 2; para aprovechar y mejorar el posicionamiento del control interno.

4.3.2. Aplicación de la matriz EFE.

Tabla 33. Aplicación de la matriz EFE

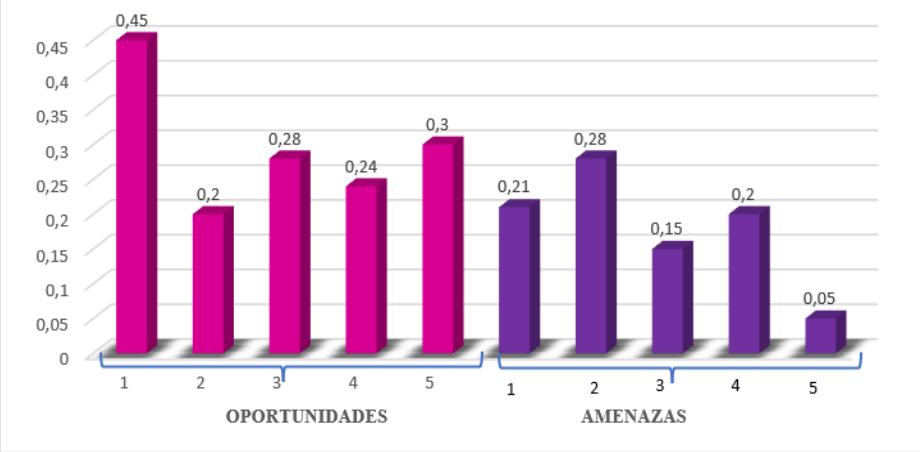
	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
	OPORTUNIDADES			
1	Alianzas estratégicas con otras entidades para obtener financiamiento.	0,15	3	0,45
2	Acceder a subvenciones y financiamiento gubernamental.	0,1	2	0,2
3	Colaborar en redes locales e internacionales para gestionar fuentes de fondeo.	0,14	2	0,28
4	Capacitación y formación continua.	0,12	2	0,24
5	Auge del Crowdfunding y plataformas de donación online.	0,15	2	0,3
	Subtotal Oportunidades	**0,66**		**1,47**
	AMENAZAS			
1	Limitación de fondeo y donaciones debido a la falta de formalidad en los procesos.	0,07	3	0,21
2	Intromisión de fondos que proviene de actividades ilícitas.	0,07	4	0,28
3	Inestabilidad política y económica en el Ecuador.	0,05	3	0,15
4	Pérdida de credibilidad ante donantes externos por la falta de formalidad en la búsqueda de fondeos.	0,1	2	0,2
5	Cierre de las ONGs por falta de financiamiento.	0,05	1	0,05
	Subtotal Amenazas	0,34		0,89
	TOTAL	**1**		**2,36**

Fuente: Adaptación de entrevistas y observación in situ realizadas en FIMES

Como se puede observar en la Tabla 33 después de realizado el análisis de la matriz EFE se obtiene un resultado de 2,36 es decir, que FIMES no se está aprovechando las oportunidades que se presentan en un escenario externo no controlado, ya que, tienen alto peso de relevancia, pero en la ejecución no considera aprovechar las oportunidades en relación a la

diversificación de los financiadores y las amenazas están afectando a la fundación, ya que, tienen un peso no poco representativo y tiene un promedio de calificaciones más alto, por tanto, no están mitigando los posibles efectos de las latentes amenazas, más aún en una economía desestabilizada. Por tanto, a pesar de los controles y manejos empíricos la gestión financiera no formal debilita las posibilidades de sostenibilidad de FIMES.

Figura 14. Representación gráfica de la matriz EFE.

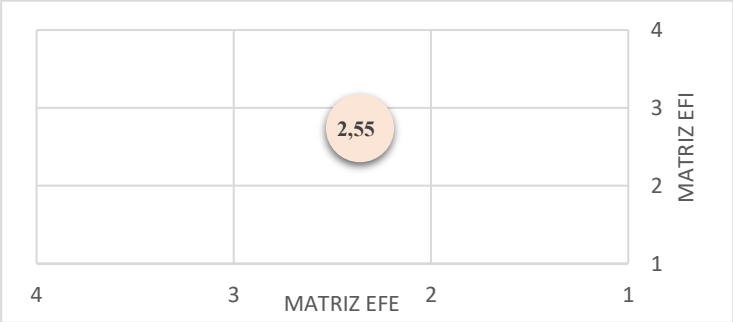


Fuente: Elaboración del autor.

En el grafico anterior se puede observar que la fundación debe concentrar los esfuerzos y estrategias en aprovechar las oportunidades 2 y 4 y mitigar principalmente las amenazas 1, 2 y 4 permitiendo que en la fundación no afecte de sobremanera las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

En este mismo sentido se realiza un gráfico en el que se muestra el posicionamiento de la fundación en relación a los resultados de la evaluación MEFI y MEFE, en el que se podrá identificar el estado de organización y es importante en la toma de decisiones, ya que, en este punto debe determinar si invertir, equilibrar o retirarse en conformidad de la teoría descrita en el marco conceptual.

Figura 15. Evaluación MEFI y MEFE



Fuente: Elaboración del autor.

Se considera una posición media ya que la burbuja al tener un resultado de 2,55 se encuentra en su mayoría en el cuadrante V, es decir, la fundación debería retener y mantener, entonces, en la actualidad la gestión financiera se mantiene en un supuesto equilibrio, sin embargo, debe priorizar el trabajo en los efectos positivos de las fortalezas y oportunidades, pero sin descuidar las amenazas y transformar las debilidades en fortalezas. Además, se puede determinar que es una organización con tendencia a crecer y mejorar y eso se puede lograr con la implementación de un modelo de gestión financiera basada en procesos.

Para conocer la situación actual financiera y económica de FIMES se realiza un análisis de los estados financieros, con ellos se pudo crear bases para establecer o proponer un modelo de gestión financiera basada en procesos, con la finalidad de crear un instrumento que sirva para la toma de decisiones y sea adaptable a cualquier institución de similares características.

En primera instancia se elabora el análisis vertical y horizontal de los estados financieros mismo que permitirá identificar áreas problemáticas en el desempeño financiero.

Fundación Integral Mente Solidaria
Ruc: 1091763911001
Periodos 2024-2025
BALANCE GENERAL

					Análisis vertical		Análisis horizontal	
1	ACTIVO		2024	2025	2024	2025	Var	2024-2025
	10	Caja	$ -	$ -				
	112	Cuenta corriente bancaria	$ 26.856,24	$ 12.345,24	41,26%	34,58%	$ -14.511,00	-54,03%
	1512	Proyectos certificados	$ 30.000,00	$ 17.856,00	46,09%	50,02%	$ -12.144,00	-40,48%
	14	Activo transitorio	$ 8.240,32	$ 5.500,00	12,66%	15,41%	$ -2.740,32	-33,26%
	15	Crediti verso terzi (Debitori)	$ -	$ -	0,00%	0,00%	$ -	0,00%
	19	Perdita riportata	$ -	$ -	0,00%	0,00%	$ -	0,00%
		ACTIVO TOTAL	$65.096,56	$35.701,24	100%	100,00%	$-29.395,32	-45,16%
2	PASIVO							
	20	Capital inicial	$ -	$ -				
	21	Pasivo transitorio	$ 6.243,32	$ 4.105,65	29,39%	32,22%	$ -2.137,67	-34,24%
	22	Proyectos en realización	$ 15.000,00	$ 8.635,27	70,61%	67,78%	$ -6.364,73	-42,43%
	23	Acreedor	$ -	$ -				
		PASIVO TOTAL	$21243,32	$12.740,92	100%	100%	$-8.502,40	-40,02%
3	PATRIMONIO		$43.853,24	$22.960,32			$-20.892,92	-47,64%

Fuente: Elaboración del autor a partir de información financiera de FIMES

FIMES tiene estados financieros en los que prevalece el dinero de donaciones para ejecución de proyectos. Por tanto, después de receptar el balance general del año 2024-2025, se puede

determinar que mantienen cuentas relacionadas a su actividad económica reconocida por el SRI y ente de control MIES.

En conformidad con el análisis vertical del balance general se puede determinar que en el año 2024 la mayor concentración del activo se encuentra en la cuenta de proyectos certificados con un porcentaje de 46.09% es decir, la fundación tiene garantizados los proyectos en ejecución para la continuidad del negocio. También, la cuenta corriente bancaria tiene una participación del 41,26%, esto quiere decir que tiene un saldo adicional para el financiamiento del banco de proyectos y dinero de libre disponibilidad en función de las necesidades de las comunidades. Con respecto al pasivo el 70,61% de la participación se concentra en los proyectos en realización, considerados como aquellos valores que se están ejecutando y el 29,39% como los saldos por ejecutar de proyectos en su etapa final.

En el caso del análisis vertical del año 2025 mantiene la misma tendencia de participación que el año 2024, ya que, mantiene la misma modalidad de financiamiento del banco de proyectos. Finalmente se puede observar que la fundación se debe principalmente a la ejecución de proyectos certificados.

En la fundación se realiza el respectivo análisis horizontal, mismo que permite evaluar el balance general en relación a dos periodos distintos. Como se puede observar la fundación ha sufrido una disminución del financiamiento, principalmente en la cuenta de dinero de libre disponibilidad y proyectos certificados, por tanto, sufre una afectación en el activo, pasivo y patrimonio. Una vez confirmado con la administración se determina que no cuentan con un plan de acción financiero que permita mitigar el riesgo de retroceso del balance general. Además, no cuentan con un análisis interno que identifique las causas del suceso y sus posibles efectos.

Adicional se realiza el análisis vertical y horizontal del estado de resultados de la fundación.

Fundación Integral Mente Solidaria
Ruc: 1091763911001
Periodos 2024-2025
ESTADO DE RESULTADOS

					Análisis vertical		Análisis horizontal	
4		GASTOS	2024	2025	2024	2025	Var	2024-2025
	41	PROY. EDUCATIVOS	$ 61.492,12	$ 82.702,14	31,56%	33,06%	$ 21.210,02	34,49%
	42	PROY. INFRAESTRUCTURA	$ 60.772,59	$ 123.046,34	31,20%	49,18%	$ 62.273,75	102,47%
	43	PROY. PRODUCTIVOS	$ 66.425,56	$ 36.559,02	34,10%	14,61%	$ -29.866,54	-44,96%
	44	PROY. SALUD	$ 677,60	$ 1.522,02	0,35%	0,61%	$ 844,42	124,62%
	45	MERCATINO	$ 287,85	$ -	0,15%	0,00%	$ -287,85	-100,00%
	400	APOYO COMUNIDADES	$ 3.396,26	$ 4.960,70	1,74%	1,98%	$ 1.564,44	46,06%
	41	GASTOS FINANCIEROS	$ 210,22	$ 300,00	0,11%	0,12%	$ 89,78	42,71%
	47	CERTIFICACIONES DE PROY	$ 1.550,00	$ 1.100,00	0,80%	0,44%	$ -450,00	-29,03%
		GASTOS TOTAL	**$194.812,20**	**$250.190,22**	**100%**	**100%**	**$ 55.378,02**	28,43%
5		**INGRESOS**						
	50	TRANSFERENCIA MULTIMICROS						
	51	INGRESOS FINANCIEROS	$ 199.559,32	$ 257.117,00	98,52%	100%	$ 57.557,68	28,84%
	54	OTROS INGRESOS	$ 3.000,00	$ -	1,48%	0,00%	$ -3.000,00	-100%
	53	INGRESOS VENTA ANIMALES					$ -	
	59	PERDITA ANNUALE					$ -	
		INGRESO TOTAL	**$202.559,32**	**$257.117,00**	**100%**	**100%**	$ 54.557,68	26,93%
		Utilidad antes de impuestos	$ 7.747,12	$ 6.926,78			$ -820,34	-10,59%
		impuestos cancelados en el periodo	$ 1.083,60	$ 2.015,00			$ 931,40	85,95%
		UTILIDAD NETA	**$ 6.663,52**	**$ 4.911,78**			$ -1.751,74	-26,29%

Fuente: Elaboración del autor a partir de información financiera de FIMES

En el estado de resultados se puede observar que en los años 2024 y 2025 el 98.52% y el 100% respectivamente corresponden a los ingresos financieros, derivados de las donaciones y financiamiento de proyectos y los mismos se distribuyen en el gasto en relación a la ejecución presupuestaria y su variación corresponde al destino correspondiente.

Además, se realiza el respectivo análisis horizontal, mismo que puede mostrar una radiografía más específica del estado de resultados del año 2024 con respecto al 2025. Para ello, se puede observar que se ha incrementado el 28.43% del gasto y respectivamente el ingreso, en el caso de la fundación es positivo, ya que, se han ejecutado más proyectos. En base a la investigación se determina que se elimina el 100% de otros ingresos, porque se suspende totalmente la venta de animales en el comodato institucional. Finalmente se disminuye en el 26,29% con respecto al año 2025 en la utilidad, sin embargo, al ser una organización sin fines de lucro no deben mantener utilidades derivadas de la actividad económica, por tanto, este

valor que hace referencia a una utilidad correspondiente a posibles descuentos o deficiencias en la planificación presupuestaria. Sin embargo, esos valores son empleados por los financiadores en otros proyectos.

Se analizan los Indicadores financieros de la Fundación Integral Mente Solidaria, para tener un diagnóstico financiero e identificar la situación económica y operacional, para este caso se analizan los siguientes:

Indicadores financieros
Fundación FIMES
Año 2025

Indicador Técnico	Formula	Cálculo	Resultado
Liquidez Corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	$12.345,24 / $ 4.105,65	3,01

Interpretación. – al ser el resultado mayor a 1, quiere decir que la fundación puede afrontar a sus pasivos corrientes con los activos corrientes disponibles, es un indicativo de que mantiene capacidad de cubrir sus obligaciones.

Prueba Ácida	Activo corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	$ 6.845,24 / $ 4.105,65	1,67

Interpretación. – al ser el resultado mayor a 1, quiere decir que la fundación con su activo de libre disponibilidad si puede financiar los proyectos comprometidos en ejecución, mismos, que representan al pasivo corriente. Por tanto, no tiene un riesgo de iliquidez al corto plazo.

Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	$35.701,24 / $12.740,92	2,80

Interpretación. – al ser el resultado mayor a 1,5 quiere decir que la fundación mantiene activos improductivos, sin embargo, en organizaciones sin fines de lucro, es positivo ya que garantiza el financiamiento de proyectos aprobados y se evidencia la continuidad del trabajo.

Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	$12.740,92 / $35.701,24	0,36

Interpretación. – al ser el resultado menor al 0,40 quiere decir que, la fundación no mantiene un endeudamiento representativo, ya que, no necesita endeudarse para tener autonomía financiera, porque los proyectos son

ejecutados con fondos no reembolsables. A pesar de ello, muestra que los fondos ya están comprometidos.

Propiedad	Capital contable Activo Total	$22.960,32 $35.701,24	0,64

Interpretación. – en el caso de la fundación FIMES, los socios no aportan fondos para la ejecución de proyectos, más que el valor de la participación que reciben por ejecutar los proyectos, ya que, no generan ingresos con la finalidad de réditos para los socios.

Apalancamiento	Pasivo Total Patrimonio Neto	$12.740,92 $22.960,32	0,55

Interpretación. – Para el caso de FIMES el apalancamiento es superior al 50%, por tanto, es alto y es coherente en relación al rol que desempeña, ya que, son fondos no reembolsables, pero muestra que dependen financieramente de recursos externos para su desarrollo y continuidad.

Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta Activo Total	$ 4.911,78 $35.701,24	0,14

Interpretación. – Para el caso de FIMES se dice que por cada dólar de ingresos se genera un valor de 0,14 centavos, mismo, valor corresponde al 14% de retribución por la ejecución de proyectos en las comunidades.

Para completar el análisis del área financiera y la toma de decisiones se considera la evaluación de indicadores de gestión, mismos que se muestran a continuación:

Indicadores de gestión de la Fundación Integral Mente Solidaria

Indicadores de Gestión FIMES Año 2025			
Indicador Técnico	**Fórmula**	**Cálculo**	**Resultado**
Eficacia	Importe de gastos e inversiones reales Importe de gastos e inversiones previstas	$250.190,22 $257.117,00	0,97

Interpretación. –la fundación ha cumplido con el 97% en la ejecución de proyectos, es decir, según el criterio experto se ha logrado ser eficaces, ya que, se alcanzaron los objetivos establecidos en función de la ejecución de todos los proyectos planificados.

Eficiencia	Costos administrativos / Gastos totales de la entidad	$ 37.528,53 / $250.190,22	0,15

Interpretación. –la fundación al ser una organización sin fines de lucro debe involucrar un costo administrativo bajo, por tanto, durante el año 2025 ha constituido el 15% de los valores en gestión de personal. Es decir, el 85% de la inversión se ha destinado a los beneficiarios directos y en el caso de los materiales se gestionan descuentos, contrapartes con entidades locales y comuneros. De esta manera optimizaron recursos.

Efectividad	Costos de las actividades propias / Ingresos totales	$212.661,69 / $257.117,00	0,83

Interpretación. –En la fundación se tiene el 83% de efectividad de las actividades realizadas en función de los ingresos recibidos para los proyectos sin considerar los costos que no son propios de la organización.

Además de los indicadores mencionados, se considera de gran relevancia el análisis de los Indicadores para criterios de evaluación internacional, ya que, son la base fundamental para la obtención de fondos no reembolsables y la continuidad, crecimiento y posicionamiento de una organización sin fines de lucro, para ello, los financiadores requieren los siguientes:

Indicadores para criterios de evaluación internacional		
Indicador Técnico	**Formula**	**Resultado**
Indicadores de condición		
Acuerdo de voluntades	Convenios, fines comunes, bases legales	SI
Capacidad de autogobierno	Resolución administrativa y acuerdos interinstitucionales.	SI
Aplicación de excedentes a fines no lucrativos	Estatutos	SI
Ausencia de propiedad de la entidad	Estatutos, resolución de directiva	SI

Existen indicadores de condición que se evalúan de forma cualitativa y permiten analizar la gestión corporativa y legal de la organización beneficiada, es por ello, que consultan sobre los convenios, que la creación de la organización tenga una base y reconocimiento legal y una guía de funcionamiento en función de cada país cooperante. La fundación FIMES, cumple con los lineamientos planteados por los financiadores.

Para continuar con la estimación de los indicadores para criterios de evaluación internacional, se consideran mediciones cuantitativas en función de la realidad de FIMES durante el año 2025, mismos que se muestran a continuación:

Indicadores para criterios de evaluación internacional			
Indicador Técnico	**Formula**	**Cálculo**	**Resultado**
Indicador de continuidad			
Variación relativa del patrimonio neto	Resultado total, variación del patrimonio neto en el ejercicio / patrimonio neto inicial del ejercicio	$20.892,92 / $43.853,24	0,48
Interpretación. –El indicador de continuidad nos indica que ha disminuido el patrimonio siendo la variación un 48%. Por tanto, el patrimonio disminuye de forma representativa.			
Indicadores de base social			
Índice de aportación económica	Σ ingresos aportados sin contraprestación / Total, de ingresos	$ 257.117,00 / $ 257.117,00	1
Interpretación. –el 100% de los ingresos de la fundación son provenientes de donaciones y financiamiento externo, es decir, no tienen autonomía financiera y esto representa un riesgo, ya que, según el análisis las fuentes de fondeo no son diversificadas.			
Porcentaje de miembros de la entidad con remuneración	N° de personas que tienen remuneración / Total de personas	4 / 12	0,33
Interpretación. –En la fundación a penas el 33% de los colaboradores perciben ingresos económicos como parte de una contratación formal y el 77% corresponde a voluntarios nacionales y extranjeros que contribuyen al desarrollo del trabajo social.			
Indicadores de proyectos			
Usuarios atendidos por proyectos	N° de beneficiados de los proyectos / Total de proyectos ejecutados	3800 / 48	79
Interpretación. –En cada proyecto que la fundación ejecutó durante el año 2025 se benefició a 79 personas, por tanto, se puede establecer que los proyectos realizados en campo por FIMES son netamente para comunidades o grupos de personas sin especificar beneficios personales o individuales.			

Variación anual de personas usuarias atendidas.	Usuarios atendidos 2023– usuarios atendidos 2022 / Usuarios atendidos 2022	70 / 630	0,11

Interpretación. –En la fundación se han incrementado en un 11% el número de beneficiarios, a pesar, de que el monto de financiamiento disminuye el número de beneficiarios incrementa.

Nivel de participación	N° de proyectos aprobados / N° total de proyectos presentados	56 / 62	0,90

Interpretación. –el nivel de participación, es un indicador de proyectos fundamental ya que, según el resultado se ha logrado ejecutar el 90% de los proyectos presentados en el banco de proyectos. Esto demuestra que los financiadores tienen un nivel de confianza considerable, porque deciden financiar la mayoría de los proyectos de FIMES considerando que trabajan con otras entidades.

Evaluación del gasto	Gastos ejecutados / Gastos presupuestados	$ 257.117,00 / $ 280.473,00	0,92

Interpretación. –se puede definir que en la fundación se planifican los gastos de forma coherente, ya que, logran ejecutar el 92% de los mismos y según la auditoría anual no se ha disminuido la calidad de los materiales, insumos, herramientas y demás implementaciones. Sin embargo, la disminución del gasto se debe a que se realizan gestiones de contraparte con entidades públicas y privadas locales.

CAPITULO V

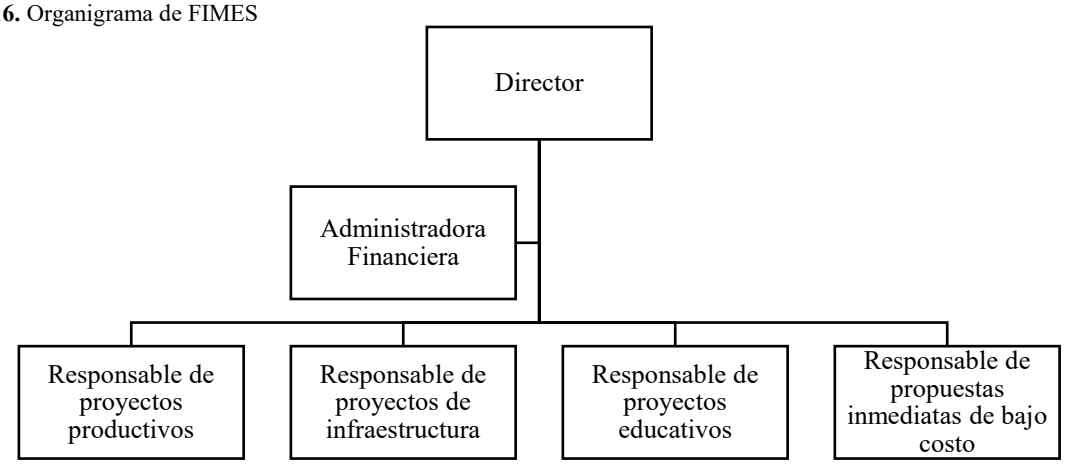
4. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

En el presente capitulo se establece un Modelo de Gestión Financiera basado en procesos para la Fundación Integral Mente Solidaria – FIMES, ya que, es una herramienta que se orientará al fortalecimiento de la planificación, el control y la transparencia, principalmente en la administración de los recursos. Este modelo permitirá estructurar y estandarizar las actividades financieras, facilitando la toma de decisiones basada en información oportuna y confiable, así como el seguimiento permanente del cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, permitirá incorporar mecanismos de control que contribuirán a una gestión eficiente y responsable de los fondos, por tanto, la transparencia y la adecuada planificación financiera se convierten en pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad de la fundación en el largo plazo, asegurando la continuidad de sus programas y proyectos en beneficio de las comunidades.

4.1. Estructura orgánica interna de FIMES

La implementación de la estructura orgánica en FIMES es fundamental para fortalecer la gestión institucional y financiera, ya que, permite establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, facilitando la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos sociales, con la finalidad de mejorar la gestión financiera en relación a la toma de decisiones, rendición de cuentas y sostenibilidad basada no solamente en confianza sino en buenas prácticas técnicas y medibles. De esta manera se contribuye a la toma de decisiones efectiva y la optimización de los procesos internos. Por tanto, es importante considerar la siguiente estructura orgánica para FIMES.

Figura 16. Organigrama de FIMES



Fuente: Elaboración del autor

Es importante que FIMES determine las funciones en relación al rol que desempeña cada trabajador, por tanto, se mencionan funciones mínimas que se deben establecer en una Organización sin fines de Lucro.

Funciones del director encaminadas a la mejora continua de la gestión financiera.

- Definir la planificación estratégica de la fundación.
- Representar legalmente a la fundación ante organismos públicos y privados.
- Aprobar los tipos de proyectos, programas y presupuestos que se envían a los donantes o financiadores externos.
- Gestionar alianzas estratégicas con empresas y organismos de cooperación.
- Supervisar el cumplimiento de la gestión financiera.
- Evaluar el desempeño del área financiera considerando cierto periodo de tiempo.
- Autorizar informes técnicos y financieros para donantes y organismos de control.
- Promover la sostenibilidad financiera de la fundación.

Funciones de la administradora financiera encaminadas a la mejora continua de la gestión financiera.

- Elaborar y controlar el presupuesto de la fundación.
- Administrar los recursos económicos y financieros de la fundación.
- Gestionar pagos, cobros y flujos de efectivo.
- Llevar registros contables y financieros actualizados.
- Preparar informes financieros para la dirección y los financiadores.
- Verificar el cumplimiento de obligaciones financieras, tributarias y laborales.
- Coordinar y presentar la información a las auditorías internas y externas.

- Implementar controles internos que garanticen transparencia en la rendición de cuentas.
- Supervisar la ejecución presupuestaria de los proyectos en todas sus etapas.

Funciones de los responsables de los proyectos encaminadas a la mejora continua de la gestión financiera.

- Identificar necesidades en las comunidades de las zonas de influencia de la fundación.
- Diseñar el proyecto o propuesta dependiendo de su eje de acción.
- Elaborar y presentar las propuestas técnicas y someterlas a la aprobación o negación para obtener el financiamiento externo.
- Solicitar el presupuesto en función de las etapas de ejecución a la administradora financiera previa aprobación del directo.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los resultados de los proyectos o propuestas.
- Elaborar informes técnicos de los avances del proyecto y su gestión presupuestaria.
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los proyectos.
- Promover la generación de contrapartes locales para mejorar las condiciones del financiamiento en FIMES.
- Coordinar acciones con instituciones publicas y privadas relacionadas al tipo de proyecto.

El modelo de gestión financiera basado en procesos para FIMES considera la siguiente estructura.

4.2. Mapa de procesos financieros del modelo

El modelo organiza la gestión financiera de FIMES en cinco macroprocesos distribuidos en cuatro niveles de gestión. Dado que FIMES administra simultáneamente más de diez proyectos con el financiador MULTIMICROS-Ticino, el diseño del mapa de procesos prioriza la trazabilidad financiera por proyecto como principio estructural: cada movimiento financiero desde la recepción de fondos hasta el pago a proveedores queda identificado con el código del proyecto al que corresponde, garantizando la integridad de la información para el reporte al financiador y para la auditoría externa.

Tabla 34.Mapa de macroprocesos financieros de FIMES

NIVEL	MACROPROCESO	SUBPROCESOS	FRECUENCIA
ESTRATÉGICO (Dirección Ejecutiva)	**MP-01 Planificación Financiera Institucional**	• Plan financiero plurianual • Gestión del banco de proyectos • Gestión de relaciones con financiadores • Estrategia de diversificación de ingresos	Anual / Revisión semestral
TÁCTICO (Administradora Financiera)	**MP-02 Presupuestación y Seguimiento**	• Presupuesto anual institucional • Presupuesto por convenio/proyecto • Seguimiento de ejecución presupuestaria • Gestión de modificaciones presupuestarias	Anual / Mensual
OPERATIVO (Equipo Financiero)	**MP-03 Tesorería y Fondos**	• Recepción y registro de fondos por proyecto • Gestión de cuentas bancarias diferenciadas • Control de flujo de caja • Conciliaciones bancarias • Gestión de tipo de cambio	Diario / Semanal / Mensual
OPERATIVO (Equipo Financiero)	**MP-04 Egresos y Contabilidad**	• Aprobación y autorización de gastos. • Proceso de adquisiciones • Registro contable por proyecto y categoría • Gestión de anticipos y liquidaciones • Archivo documental para auditoría	Diario / Quincenal
CONTROL (Administradora + Director)	**MP-05 Reporte y Rendición de Cuentas**	• Informes financieros por proyecto al financiador • Estados financieros institucionales • Preparación y soporte a auditoría externa • Evaluación COSO 2013 del sistema • Comunicación financiera con el directorio	Mensual / Trimestral / Anual

Fuente: Elaboración del autor con base en Khumalo & Heath (2013) e ISO 9001:2015

***Nota**: Cada macroproceso se detalla en las fichas SIPOC de las secciones siguientes. El macroproceso MP-01 opera a nivel estratégico y es conducido directamente por la Dirección Ejecutiva. Los macroprocesos MP-02 a MP-05 son responsabilidad operativa de la Administradora Financiera.*

4.3. Descripción de Macroprocesos: Fichas SIPOC

Cada macroproceso se describe mediante la metodología SIPOC —Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas, Clientes— que permite identificar con precisión los actores, los insumos, las actividades secuenciales, los productos y los destinatarios de cada proceso. Esta descripción es la base para la normalización de los procedimientos y para la asignación de responsabilidades dentro del equipo financiero de FIMES.

MP-01: Planificación Financiera Institucional

La planeación financiera institucional permitirá que la Fundación FIMES defina el rumbo financiero para garantizar que la asignación y movilización de recursos estén estrictamente alineados con la misión social en beneficio de las comunidades vulnerables principalmente de la Zona 1 del Ecuador. En este sentido, se muestra la ficha del mapa de procesos en relación a cada actor involucrado.

Tabla 35. Ficha SIPOC — MP-01: Planificación Financiera Institucional

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
MMT y otros cooperantes Directorio de FIMES Equipo técnico de proyectos	Prioridades estratégicas institucionales Convocatorias de financiamiento Histórico de ejecución Banco de proyectos aprobados	1.Análisis del entorno de financiamiento 2. Revisión del histórico financiero 3. Formulación del plan financiero plurianual 4. Aprobación por el directorio 5. Comunicación a equipos.	Plan financiero plurianual aprobado Presupuesto institucional base Estrategia de financiamiento Calendario de gestión de convenios	Directorio de FIMES Equipo de proyectos Financiadores potenciales Auditor externo

Fuente: Elaboración del autor.

Para la Fundación FIMES se deben considerar dentro de la planificación financiera tres aspectos tales como:

- **Proyección de ingresos. –** Se considera fundamental que se establezca la proyección de flujos de capitales en relación a los ciclos de desembolsos de la Asociación MMT y la incorporación gradual de nuevos fondos concursables, de esta manera, se puede

estructurar una proyección a corto (hasta un año) y mediano plazo (hasta dos años), ya que, las donaciones y fondos concursables en FIMES están establecidos en un periodo de ejecución según la proyección planteada.

- **Planificación de gastos por proyecto.** – los gastos incurridos en cada proyecto que FIMES ejecuta, deben ser planificados en función de los cinco ejes de acción, segmentando de esta manera los recursos operativos de lo invertido en la ejecución de cada programa.
- **Análisis de sostenibilidad financiera.** – la sostenibilidad se puede medir en función de los tiempos de desembolsos del dinero y su afectación en la ejecución de los proyectos, por tanto, se debe aplicar el indicador de continuidad para que FIMES evalúe la resiliencia institucional frente a retrasos en los desembolsos o la disminución del financiamiento externo.

Por tanto, tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se presenta una proyección en función del flujo de capitales de FIMES que ha mantenido durante los años de ejecución considerando los ejes de actuación ver **Tabla *36***.

Tabla 36. Proyección de la planificación financiera plurianual.

Eje Social	Proyección Ingresos Año 1 (USD)	Proyección Ingresos Año 2 (USD)	Planificación de Gastos (USD)	Indicador de Sostenibilidad Mínima
Educación	120,000	162,000	Hasta el 100%	Cobertura de reservas contables por lo menos (3 meses)
Infraestructura	200,000	270,000	Hasta el 100%	Línea de fondeo específica garantiza (MMT)
Seguridad Alimentaria	80,000	108,000	Hasta el 100%	Eficiencia de asignación social > 85%
Producción Agrícola	90,000	121,500	Hasta el 100%	Autogestión / Contraparte comunitaria
Gasto Operativo	40,000	60,750	Hasta el 100%	Ratio de costos administrativos hasta el 5%

Fuente: Elaboración del autor.

Los financiadores principales de FIMES establecen un incremento anual porcentual hasta del 35% en la inversión de proyectos sociales por cada institución que patrocinen en relación a los proyectos aprobados. La fundación con una adecuada gestión financiera puede obtener el incremento establecido por MMT, por tanto, en la Tabla 36 se toma en cuenta los

recursos económicos percibidos en el último año y se proyecta al corto y mediano plazo según las características que establecen los financiadores.

En relación al gasto proyectado, los financiadores concluyen que lo ideal es la ejecución del 100% del presupuesto, sin embargo, se puede considerar un incremento o disminución hasta el 8% para considerar un proyecto viable. Por tanto, FIMES debe considerar esta condición para poder acceder a más financiamientos por parte de MMT.

MP-02: Presupuestación y Seguimiento por Proyecto

Dado que FIMES gestiona más de seis proyectos de manera simultánea, el macroproceso de presupuestación opera con la lógica de presupuestos independientes por proyecto, cada uno con sus propias categorías de gasto, períodos de ejecución y requisitos de reporte definidos en el convenio con MMT. La Administradora Financiera es la responsable de la coordinación entre todos estos presupuestos y la gestión del presupuesto institucional consolidado.

Tabla 37. Ficha SIPOC — MP-02: Presupuestación y Seguimiento.

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Financiador MMT Equipo técnico de proyectos Director Ejecutivo Área administrativa	Convenio de cooperación firmado Plan operativo del proyecto Categorías presupuestarias del donante Plan financiero institucional	1. Análisis del convenio y categorías permitidas 2. Coordinación con equipo técnico del proyecto 3. Elaboración del presupuesto detallado 4. Revisión y aprobación 5. Carga en sistema contable 6. Comunicación a responsables	Presupuesto aprobado por proyecto Matriz de seguimiento presupuestario Calendario de ejecución y reportes Límites por categoría de gasto	Equipo técnico del proyecto Administradora Financiera Financiador MMT Director

Fuente: Elaboración del autor.

La presupuestación y seguimiento a los proyectos son un componente que permiten estandarizar el control de los recursos económicos y financieros asegurando que los fondos o donaciones que recepta la Fundación FIMES no sufran desviaciones operativas. Por tanto, MMT considera una estructura sencilla de un presupuesto en el cual se consolidada el detalle general y específico de los rubros de inversión, como se muestra en la Tabla 38, mismo que debe considerar FIMES en los proyectos presentados.

Tabla 38. Modelo del presupuesto solicitado por el financiador

	COSTOS EN USD	
INVERSIONES	**PRINCIPALES**	**RÉPLICAS**
Materiales generales -familias principales	$ 777,00	
Materiales Generales - familias réplicas		$ 777,00
Implementación de cultivos de maíz- familias principales	$ 2.040,00	
Implementación de cultivos de maíz- familias réplicas		$ 2.040,00
Implementación de cerdas - familias principales	$ 16.413,76	
Implementación de cerdas - familias réplicas		$ 7.013,76
Transportes - familias principales	$ 4.550,00	
Transportes - familias réplicas		$ 3.450,00
Materiales del medio	$ 1.800,00	
Materiales del medio para la ampliación del proyecto		$ 1.800,00
Mano de obra local	$ 50.400,00	
Mano de obra local para la ampliación del proyecto		$ 50.400,00
Alimentación del medio -familias principales	$ 6.750,00	
Alimentación del medio - familias réplicas		$ 6.750,00
IMPREVISTOS 8%	$ 1.150,46	$ 1.062,46
TOTAL INVERSIONES	**$ 83.881,22**	**$73.293,22**
GASTOS DE CAPACITACION Y GESTIÓN		
Técnico de Campo	$ 7.200,00	$ 4.000,00
Apoyo técnico de campo	$ 2.750,00	$ 1.000,00
Contabilidad del proyecto	$ 6.000,00	$ 4.000,00
Coordinación, seguimiento y evaluación 15%	$ 2.329,68	$ 2.151,48
Talleres de capacitación	$ 2.515,00	$ -
TOTAL GASTOS DE CAPACITACIO Y GESTION	**$ 20.794,68**	**$11.151,48**
TOTAL COSTOS	**$ 104.675,90**	**$84.444,70**
INGRESOS		
CONTRAPARTE DE LA COMUNIDAD		
Materiales del medio	$ 1.800,00	
Materiales del medio para la ampliación del proyecto		$ 1.800,00
Mano de obra local	$ 50.400,00	
Mano de obra local para la ampliación del proyecto		$ 50.400,00
Alimentación del medio -familias principales	$ 6.750,00	
Alimentación del medio - familias réplicas		$ 6.750,00
TOTAL CONTRAPARTE DE LA COMUNIDAD	**$ 58.950,00**	**$58.950,00**
TOTAL CONTRAPARTE LOCAL	$ 58.950,00	$ 58.950,00

FINANCIAMIENTO REQUERIDO	**$ 45.725,90**	**$25.494,70**

Indicadores del proyecto				
INVERSIÓN POR FAMILIA	$	3.810,49	$	2.124,56
PROMEDIO INVERSION POR FAMILIA	$	2.967,53		
		PRINCIPALES		**RÉPLICAS**
PORCENTAJE DE INVERSIÓN FAMILIAS		56%		70%
PORCENTAJE DE INVERSIÓN MMTT		44%		30%
		100%		**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de los requerimientos de los financiadores de FIMES

En adaptación a lo solicitado por los financiadores principales de FIMES, los detalles de cada rubro plasmado en el presupuesto general incluida la contraparte local debe contener el formato señalado en la Tabla 39.

Tabla 39. Formato del detalle de los rubros del presupuesto

DETALLE DE CADA RUBRO				
CANTIDAD	**DETALLE**	**P/U**	**UNIDAD DE MEDIDA**	**TOTAL**
			Unidad	
			Metros	
			Libras	
			Sacos	
			Atados	
			Peso	
		TOTAL FAMILIAS PRINCIPALES		
			TOTAL * # DE FAMILIAS	

Fuente: elaboración propia a partir de los requerimientos de los financiadores de FIMES

MP-03: Tesorería y Gestión de Fondos

La gestión de más de diez proyectos simultáneos exige que FIMES mantenga cuentas bancarias o subcuentas diferenciadas por proyecto o grupo de proyectos, garantizando que los fondos de un convenio no se mezclen con los de otro. El sistema contable especializado disponible en FIMES debe configurarse con centros de costo por proyecto para que cada movimiento quede automáticamente trazado al convenio correspondiente; con ello constituir una estructura de gestión de fondos eficiente para controlar de mejor manera la distribución de los recursos financieros en función de cada proyecto y donante.

Tabla 40. Ficha SIPOC — MP-03: Tesorería y Gestión de Fondos

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Financiador MMT **Bancos (Cuenta institucional)** **Responsables de proyectos** **Proveedores / personal**	Transferencias de fondos del donante Solicitudes de anticipos de campo Cronograma de desembolsos del convenio Estados de cuenta bancarios	1. Recepción y verificación del fondo recibido 2. Registro en cuenta del proyecto correspondiente 3. Registro contable diferenciado por proyecto 4. Conciliación bancaria mensual 5. Elaboración del reporte de disponibilidad	Registro de ingreso por proyecto y fecha Reporte de disponibilidad de efectivo Conciliaciones bancarias mensuales	Administradora Financiera Director Financiador MMT (reporte) Auditor externo

Fuente: Elaboración del autor.

La tesorería y la gestión de fondos en función del proceso determinado permitirán asegurar la disponibilidad inmediata de recursos económicos para evitar la paralización de los proyectos en inicio o en ejecución, por lo tanto, el proceso considera en general los siguientes aspectos:

- **Flujo de caja proyectado. –** la FIMES debe construir una herramienta que le permita monitorear con frecuencia semanal las entradas efectivas frente a las salidas de dinero reales.
- **Control de cuentas por pagar y programación de pagos.** – la FIMES debe generar un cronograma integral que permita identificar los desembolsos a los proveedores priorizando aquellos que ofrecen descuentos por pronto pago, pagos totales o plazos extendidos de crédito.
- **Reserva financiera.** – hace referencia al fondo de contingencia que FIMES debe tener, destinando el 5% de los ingresos de autogestión y la comisión de administración que asciende al 15% del total del proyecto, con la finalidad de consolidar un fondo de reserva capaz de financiar los costos fijos operativos por lo menos tres meses, ya que, estos valores no son parte integral de los proyectos.

Para la fundación FIMES se considera un ejemplo en función de sus estados financieros y registros contables.

Tabla 41. programación de flujo de caja mensualizado.

Ítem Operativo / Flujo	Semana 1 (USD)	Semana 2 (USD)	Semana 3 (USD)	Semana 4 (USD)	Balance de Tesorería
Saldo Inicial en Caja/Bancos	12,500	18,200	11,400	7,100	Saldo Neto Mensual: $49,200
(+) Ingresos por Desembolso	15,000	0	0	5,000	Total Recaudado: $20,000
(-) Pago Nómina de Personal	0	4,800	0	0	Total Egresos: $25,300
(-) Proveedores Infraestructura	8,000	1,500	3,500	2,500	Saldo Final de Mes:
(-) Gastos Operativos de Campo	1,300	500	800	900	$7,200
Flujo Neto Semanal	+5,700	-6,800	-4,300	+1,600	Fondo Reserva: Intacto

Fuente: Elaboración del autor.

MP-04: Gestión de Egresos y Contabilidad

Este macroproceso es el más crítico desde la perspectiva del control interno, ya que concentra los mayores riesgos de error, malversación e incumplimiento de los requisitos del financiador. El diseño del proceso incorpora obligatoriamente el principio de segregación de funciones: quien solicita el gasto no puede ser quien lo aprueba, y quien aprueba no puede ser quien registra.

Tabla 42. Ficha SIPOC — MP-04: Gestión de Egresos y Contabilidad

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Equipo técnico de proyectos **Proveedores de bienes y servicios** **Personal de FIMES** **Área administrativa**	Solicitud de gasto con justificación técnica Cotizaciones (3 según monto) Presupuesto aprobado disponible Política de adquisiciones de FIMES	1. Recepción y verificación de solicitud 2. Verificación de disponibilidad presupuestaria 3. Verificación de elegibilidad del gasto según convenio 4. Aprobación según nivel de autoridad 5. Proceso de adquisición o pago 6. Registro contable por proyecto/categoría 7. Archivo del expediente completo	Pago efectuado y registrado Expediente documental completo Asiento contable por proyecto y categoría Actualización de saldo presupuestario Reporte semanal de egresos	Proveedores / Personal Administradora Financiera Equipo técnico del proyecto Auditor externo Financiador MMT

Fuente: Elaboración del autor.

La gestión de egresos y contabilidad garantiza el orden, la trazabilidad y la transparencia del manejo de cada dólar invertido en los proyectos sociales, combatiendo la percepción de vulnerabilidad o desconfianza de los donantes institucionales, principalmente por la coyuntura

del país en el que realizan las donaciones. Para lo cual el proceso mencionado se consolida en tres aspectos importantes tales como:

- **Sistema contable. –** La FIMES debe adoptar de forma obligatoria las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) armonizadas con los requerimientos tributarios del Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador. Con la finalidad de cumplir a normativa legal y no incurrir en multas administrativas que afecten la estabilidad financiera y presupuestaria en la ejecución de los proyectos sociales.
- **Registro de ingresos, egresos y clasificación por centros de costo. -** Los asientos contables no se deben registrar de forma general, sino parametrizados e identificados por códigos específicos que representan a cada tipo de eje en los proyectos que se ejecutan en las provincias de Imbabura, Carchi y Esmeraldas.
- **Estados financieros bajo requerimientos del financiador. -** La FIMES debe adaptar y preparar de forma mensual los Estados de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales y Estado de Flujos de Efectivo para la auditoría externa exigida por la FOSIT y MMT.

La FIMES debe establecer una clasificación contable por centro de costos con códigos de identificación para el control y un registro contable que permita emitir informes financieros adecuados y comprensibles, por ejemplo:

Tabla 43. Clasificación Contable por Centros de Costo.

Cuenta Mayor (NIIF)	Subcuenta Contable	Código de Centro de Costo	Destino Geográfico / Social	Requerimiento Financiador
4. Ingresos	4.1.01 Cooperación Int.	CC-MMT-01	Proyectos Generales Suiza	Certificación Bancaria Origen
5. Egresos Sociales	5.2.03 Infraestructura	CC-IMB-SAN	San Antonio de Ibarra - Obras	Facturación Electrónica SRI
5. Egresos Sociales	5.2.05 Salud Rural	CC-ESM-SLO	San Lorenzo – Esmeraldas	Bitácora de Campo / Acta Recepción
5. Gastos Admin.	5.1.01 Personal Local	CC-ADM-IBAR	Nómina 12 Trabajadores	Roles de Pago IESS / Min. Trabajo

Fuente: Elaboración del autor.

MP-05: Reporte Financiero y Rendición de Cuentas

Este macroproceso es el que conecta directamente la gestión financiera interna de FIMES con las expectativas del financiador MULTIMICROS-Ticino. Su efectividad determina en gran medida la percepción que el cooperante tiene de la calidad institucional de FIMES y, por tanto, su decisión de renovar o ampliar el financiamiento. La puntualidad y la calidad de los reportes son los dos atributos más valorados por los financiadores internacionales (USAID, 2018).

Tabla 44. Ficha SIPOC — MP-05: Reporte y Rendición de Cuentas.

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Sistema contable de FIMES **Expedientes de cada proyecto** **Conciliaciones bancarias** **Evaluación COSO 2013**	Registros contables del período Matriz de ejecución presupuestaria Solicitudes del financiador Resultados de auditoría anterior	1. Consolidación de información financiera por proyecto 2. Elaboración del informe financiero según formato MMT 3. Revisión y validación por Director Ejecutivo 4. Envío al financiador dentro del plazo 5. Atención de observaciones 6. Preparación del expediente para auditoría 7. Evaluación semestral COSO 2013	Informe financiero al financiador (en plazo) Estados financieros institucionales auditados Expediente para auditoría completo Resultado de evaluación COSO 2013 Informe al directorio	Financiador MULTIMICROS-Ticino Directorio de FIMES Auditor externo Reguladores / Estado ecuatoriano

Fuente: Elaboración del autor.

La FIMES debe considerar como pilar fundamental la transparencia y rendición de cuentas para fortalecer lazos de confianza y garantizar las renovaciones contractuales de financiamiento internacional principalmente de MMT. Para encaminar lo mencionado la Fundación debe considerar por lo menos un dinámico calendario de transparencia y reportes regulatorios que deben ser exigibles. **Tabla *45***

Tabla 45. Calendario de Transparencia y Reportes Regulatorios

Tipo de Reporte / Informe	Destinatario Principal	Frecuencia de Emisión	Formato / Estándar Requerido	Canal de Difusión
Informe de Ejecución Financiera	Multimicros Ticino / FOSIT	Trimestral	Matriz de Ejecución Vs. Desembolsos	Correo Oficial
Declaración de Impuestos Anual	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Anual (Marzo)	Formulario Oficial de Entidades Sin Fines de Lucro	Ventanilla Virtual SRI
Informe Operativo de Actividades	MIES Coordinación Zona 1	Anual (Enero)	Lineamiento Ministerial de Inclusión Social	Repositorio Documental MIES
Rendición de Cuentas en las comunidades	Sociedad Civil / Beneficiarios	Semestral	Infografías	Página Web de la Fundación FIMES

Fuente: Elaboración del autor

4.4. Niveles de Autorización de Gastos

La política de autorización de gastos es uno de los controles más importantes del macroproceso MP-04 y uno de los elementos que los financiadores internacionales verifican con mayor atención en sus auditorías. Para FIMES, con un equipo financiero-administrativo de más de seis personas y más de diez proyectos activos, es indispensable contar con niveles de autorización claramente definidos que garanticen la supervisión adecuada sin generar cuellos de botella operativos que afecten la ejecución de los proyectos.

Tabla 46. Política de niveles de autorización de gastos — FIMES

Rango del gasto (USD)	Nivel de autorización	Documentación requerida	Plazo máximo aprobación	Registro en sistema
Hasta USD 1000	Administradora Financiera	Solicitud simple + factura o recibo	8 horas	Inmediato
USD 1001– 15.000	Administradora Financiera + Director	Solicitud + mínimo 2 cotizaciones + justificación técnica	12 horas	Mismo día del pago
Mayor a USD 15.000	Directorio de FIMES + notificación previa al financiador MMT	informe técnico + mínimo 3 cotizaciones+ aprobación del directorio	1 día hábil	Mismo día del pago

Fuente: Elaboración del autor con base en USAID (2018) y buenas prácticas del sector.

Nota: *Independientemente del monto, todo gasto debe estar respaldado por factura o comprobante válido según la normativa tributaria ecuatoriana, debe contar con el código del proyecto al que se imputa, y debe verificarse la disponibilidad presupuestaria en la categoría correspondiente antes de proceder al pago.*

4.5. Tablero de Indicadores del Modelo

El tablero de indicadores es el instrumento central para la gestión activa del modelo. Contiene 19 indicadores organizados en cinco dimensiones: liquidez y solvencia, ejecución presupuestaria, estructura de costos, sostenibilidad y financiamiento, y reporte y cumplimiento con financiadores. Para cada indicador se define la fórmula de cálculo, la meta esperada, el umbral de alerta (zona amarilla) y el umbral crítico (zona roja), la frecuencia de medición y el responsable de su seguimiento.

El sistema de semáforo —verde, amarillo, rojo— permite una lectura rápida del estado de cada indicador y facilita la comunicación de la situación financiera tanto al directorio de FIMES como al financiador MMT. Un indicador en zona amarilla activa una revisión inmediata por

parte de la Administradora Financiera; un indicador en zona roja activa el protocolo de gestión de desviaciones y puede requerir comunicación proactiva con el financiador.

Tabla 47. Tablero de indicadores del modelo — FIMES

Cód.	Indicador	Fórmula	Meta	Alerta (amarillo)	Crítico (rojo)	Frecuencia	Responsable
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA							
LQ-01	Liquidez corriente	Activo cte. / Pasivo cte.	≥ 1.5	1.2 – 1.49	< 1.2	Mensual	Adm. Financiera
LQ-02	Días de efectivo disponible	Efectivo / (Gasto anual / 365)	≥ 90 días	60 – 89 días	< 60 días	Mensual	Adm. Financiera
LQ-03	Índice de endeudamiento	Pasivo total / Activo total × 100	≤ 40%	41% – 55%	> 55%	Mensual	Adm. Financiera
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA							
EP-01	Tasa de ejecución global	Ejecutado / Aprobado × 100	80% – 100%	70% – 79%	< 70% o > 105%	Mensual	Adm. Financiera
EP-02	Ejecución por proyecto	Ejecutado proyecto / Presupuesto proyecto × 100	80% – 100%	70% – 79%	< 70% o > 103%	Mensual	Resp. de proyecto
EP-03	Variación por categoría de gasto	(Ejecutado – Presupuestado) / Presupuestado × 100	±5%	±6% – ±10%	Más de ±10%	Mensual	Adm. Financiera
EP-04	Saldo disponible por proyecto	Presupuesto aprobado – Gasto acumulado	Positivo	< 10% del total	Negativo (sobreeje.)	Mensual	Adm. Financiera
ESTRUCTURA DE COSTOS							
EC-01	Proporción gastos administrativos	Gasto adm. / Presupuesto total × 100	≤ 20%	21% – 25%	> 25%	Trimestral	Director Ejecutivo
EC-02	Proporción gastos programáticos	Gasto programas / Gasto total × 100	≥ 75%	65% – 74%	< 65%	Trimestral	Director Ejecutivo
EC-03	Costo promedio por proyecto	Gasto total / Número de proyectos activos	Referencial	Análisis comparativo	Desviación > 30%	Semestral	Director Ejecutivo
SOSTENIBILIDAD Y FINANCIAMIENTO							
SF-01	Diversificación de ingresos (IHH)	Σ (parte de cada fuente / total)²	< 0.25	0.25 – 0.40	> 0.40	Semestral	Director Ejecutivo
SF-02	Reserva operativa en meses	Efectivo libre / Gasto mensual promedio	≥ 3 meses	2 – 2.9 meses	< 2 meses	Trimestral	Adm. Financiera
SF-03	Margen operativo	(Ingresos – Egresos) / Ingresos × 100	≥ 5%	2% – 4.9%	< 2% o negativo	Anual	Director Ejecutivo
SF-04	Tasa de renovación de convenios	Convenios renovados / Convenios	≥ 80%	60% – 79%	< 60%	Anual	Director Ejecutivo

		vencidos × 100					
REPORTE Y CUMPLIMIENTO CON FINANCIADORES							
RC-01	Oportunidad de reportes al financiador	Informes en plazo / Informes requeridos × 100	100%	< 100% con justificación	Retraso sin justificación	Por entrega	Adm. Financiera
RC-02	Observaciones de auditoría	Número de hallazgos en informe de auditoría	0 hallazgos	1 – 2 hallazgos menores	≥ 3 o hallazgo mayor	Anual	Director Ejecutivo
RC-03	Tiempo de procesamiento de pagos	Días entre solicitud aprobada y pago	≤ 5 días hábiles	6 – 8 días hábiles	> 8 días hábiles	Mensual (promedio)	Adm. Financiera
RC-04	Expedientes completos para auditoría	Expedientes completos / Total expedientes × 100	100%	95% – 99%	< 95%	Trimestral	Adm. Financiera

Fuente: Elaboración del autor con base en Parmenter (2015), Tuckman & Chang (1991), Bowman (2011) y USAID (2018)

Nota: *Las metas referenciales deben ser revisadas y ajustadas anualmente en función del contexto financiero de FIMES y de los umbrales específicos establecidos en los convenios vigentes con MULTIMICROS-Ticino.*

4.6. Matriz de Riesgos Financieros

La gestión de riesgos es el segundo componente del COSO 2013 y uno de los elementos que mayores debilidades presenta en las ONG latinoamericanas de tamaño mediano. Para FIMES, la administración simultánea de más de diez proyectos multiplica la exposición a riesgos financieros operativos: un error en la asignación de gastos, un retraso en un desembolso del financiador en una categoría no elegible puede comprometer no solo un proyecto, sino la relación institucional con MMT en su conjunto.

La siguiente matriz identifica los ocho riesgos financieros de mayor relevancia para FIMES, con su valoración de probabilidad e impacto, el nivel de riesgo resultante, el control preventivo incorporado en los macroprocesos del modelo y la acción de mitigación a activar cuando el riesgo se materializa.

Tabla 48. Matriz de riesgos financieros — FIMES

Cód.	Riesgo identificado	Probab.	Impacto	Nivel	Control preventivo	Acción de mitigación
R-01	Reducción o suspensión abrupta del financiamiento MMT	MEDIA	ALTO	ALTO	Diversificación activa de fuentes; mantenimiento de reserva de 3 meses	Plan de continuidad financiera; formulación permanente de nuevos proyectos

R-02	Incumplimiento de plazos de ejecución presupuestaria	ALTA	ALTO	ALTO	Seguimiento mensual EP-01 y EP-02; alertas tempranas del sistema contable	Reuniones mensuales de revisión de ejecución; reprogramación coordinada con MMT
R-03	Pérdida de valor por tipo de cambio (fondos en divisas)	MEDIA	MEDIO	MEDIO	Conversión inmediata a moneda local al recibir el fondo	Registro del tipo de cambio de conversión; seguimiento de diferencias cambiarias
R-04	Sobre ejecución en categorías no elegibles según convenio	MEDIA	ALTO	ALTO	Verificación de elegibilidad antes de cada pago (MP-04 paso 3)	Revisión inmediata con Director; notificación al financiador si supera 5%
R-05	Documentación incompleta en expedientes de proyectos	ALTA	ALTO	ALTO	Check-list de expediente completo antes de cerrar cada gasto	Revisión mensual de expedientes; corrección antes del cierre del período
R-06	Concentración de funciones financieras en una sola persona	BAJA	ALTO	MEDIO	Segregación de funciones; manual de funciones financieras actualizado	Capacitación de personal de respaldo; protocolos de subrogación documentados
R-07	Error en la asignación de gastos a proyectos	MEDIA	ALTO	ALTO	Verificación doble antes del registro contable; código de proyecto obligatorio	Ajuste contable inmediato; comunicación al equipo técnico afectado
R-08	Iliquidez en período de transición entre proyectos	MEDIA	ALTO	ALTO	Reserva operativa SF-02; planificación de cierre/inicio traslapados	Gestión anticipada con MMT de próximos desembolsos; ajuste de gastos fijos

Fuente: Elaboración del autor con base en COSO (2013) y buenas prácticas del sector

Nota: *La matriz de riesgos debe ser revisada y actualizada semestralmente en la fase de Verificar (C) del ciclo PDCA, incorporando los nuevos riesgos identificados durante la operación del modelo y ajustando las valoraciones de los riesgos existentes según la experiencia acumulada.*

4.7. Ciclo de Mejora Continua PDCA

El ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es el mecanismo que garantiza que el modelo no sea un diseño estático sino un sistema vivo que aprende de su propia operación. Para FIMES, con la complejidad que supone gestionar más de diez proyectos simultáneos con un equipo de más de seis personas, la formalización del ciclo de mejora es especialmente importante: establece los momentos, los instrumentos y los responsables de la evaluación del sistema, evitando que la presión operativa cotidiana desplace la reflexión sobre el funcionamiento del modelo.

Tabla 49. Ciclo PDCA operativo del modelo — FIMES

Fase	Etapa	Actividad concreta en FIMES	Instrumento / Herramienta	Frecuencia	Responsable
P	PLANIFICAR	Definir metas de los 19 indicadores del tablero para el período; aprobar presupuestos institucionales y por proyecto; actualizar la matriz de riesgos R-01 a R-08	Tablero de indicadores (Tabla 35); Matriz de riesgos (Tabla 36); presupuestos aprobados	Anual (enero)	Director Ejecutivo + Adm. Financiera
P	PLANIFICAR	Revisar y actualizar los procedimientos de los cinco macroprocesos según hallazgos del ciclo anterior; capacitar al equipo en cambios	Fichas de procedimiento de cada macroproceso; registro de capacitaciones	Anual (enero)	Adm. Financiera
D	HACER	Ejecutar los cuatro macroprocesos operativos (MP-02 a MP-05) según procedimientos normalizados; registrar todos los movimientos en el sistema contable con código de proyecto	Sistema contable especializado; SIPOC de cada macroproceso	Continuo	Equipo financiero
D	HACER	Realizar conciliaciones bancarias, verificaciones de expedientes y seguimiento de ejecución presupuestaria de los 10+ proyectos activos	Formato de conciliación bancaria; matriz de seguimiento por proyecto	Mensual	Adm. Financiera
C	VERIFICAR	Calcular y analizar los 19 indicadores del tablero; identificar desviaciones; preparar informe de resultados financieros para el directorio	Tablero de indicadores; sistema contable; estados financieros	Mensual y trimestral	Adm. Financiera
C	VERIFICAR	Aplicar la evaluación COSO 2013 a los cinco componentes del modelo; comparar resultados con la evaluación anterior	Cuestionarios COSO 2013 (instrumentos de investigación)	Semestral	Adm. Financiera + Director
A	ACTUAR	Implementar acciones correctivas ante indicadores en zona amarilla o roja; notificar al financiador MMT ante desviaciones que	Protocolo de comunicación con financiadores; registro de acciones correctivas	Según hallazgos	Director Ejecutivo

		superen los umbrales contractuales			
A	ACTUAR	Incorporar aprendizajes del ciclo en la actualización de procedimientos; registrar buenas prácticas identificadas; preparar informe anual de gestión financiera al directorio	Informe anual de gestión financiera; actas del directorio	Anual (diciembre)	Director Ejecutivo

Fuente: Elaboración del autor con base en Deming (1986) e ISO 9001:2015

4.8. Formato Base: Informe Financiero al Financiador

El siguiente formato constituye la estructura mínima que debe contener el informe financiero periódico que FIMES presenta a MULTIMICROS-Ticino. Debe completarse para cada proyecto activo con la periodicidad establecida en el convenio de cooperación. La Administradora Financiera es responsable de su elaboración; el Director Ejecutivo es responsable de su revisión y envío al financiador dentro del plazo comprometido.

Tabla 50. Estructura del informe financiero periódico por proyecto

INFORME FINANCIERO DE PROYECTO				
Nombre del proyecto:	_____			
Código del convenio:	_____			
Período del informe:	Desde: _____ Hasta: _____			
Responsable técnico del proyecto:	_____			
Fecha de elaboración:	_____			
Fecha límite de entrega al financiador:	_____			
Categoría de gasto	Presupuesto aprobado (USD)	Ejecutado período (USD)	Ejecutado acumulado (USD)	Saldo disponible / % ejecución
Personal del proyecto	_____	_____	_____	_____ / _____%
Actividades / Eventos	_____	_____	_____	_____ / _____%
Materiales e insumos	_____	_____	_____	_____ / _____%
Transporte y viáticos	_____	_____	_____	_____ / _____%
Equipos y activos	_____	_____	_____	_____ / _____%
Servicios contratados	_____	_____	_____	_____ / _____%
Participación de ejecución 15%	_____	_____	_____	_____ / _____%
Imprevistos	_____	_____	_____	_____ / _____%
TOTAL	_____	_____	_____	_____ / _____%

Fuente: Elaboración del autor con base en los requerimientos de MULTIMICROS-Ticino

Nota: *Al informe financiero debe adjuntarse obligatoriamente: (1) copia del estado de cuenta bancario del período, (2) listado de gastos con número de comprobante y proveedor, (3) declaración de uso correcto de los fondos firmada por el Director, y (4) cualquier*

comunicación relevante sobre variaciones presupuestarias o riesgos identificados durante el período.

4.9. Matriz de Responsabilidades del Equipo Financiero

Dado que FIMES cuenta con un equipo financiero-administrativo de más de ocho personas, la definición clara de responsabilidades es un componente crítico del primer elemento del COSO 2013 —el ambiente de control— y una condición indispensable para la operación eficiente del modelo. La siguiente matriz asigna a cada cargo del equipo financiero los macroprocesos bajo su responsabilidad, las actividades principales y los indicadores del tablero cuyo seguimiento le corresponde.

Tabla 51. Matriz de responsabilidades del equipo financiero — FIMES

Cargo	Macroproceso(s)	Responsabilidades principales	Indicadores bajo su gestión
Director Ejecutivo	MP-01, MP-05	Aprobación de la planificación financiera; autorización de gastos > USD 1.000; comunicación con financiadores; presentación al directorio; supervisión general del modelo	SF-01, SF-03, SF-04, EC-01, EC-02, RC-02
Administradora Financiera	MP-02, MP-03, MP-04, MP-05	Elaboración y seguimiento de presupuestos; tesorería y conciliaciones; registro contable; preparación de informes financieros; gestión del tablero de indicadores; coordinación con auditor	LQ-01, LQ-02, LQ-03, EP-01 a EP-04, RC-01, RC-03, RC-04
Contador/a	MP-04, MP-05	Registro contable diario diferenciado por proyecto; archivo de expedientes; preparación de asientos de cierre; soporte a la preparación de estados financieros	EP-03, RC-04
Asistente Financiero/a	MP-03, MP-04	Recepción y verificación de documentos de gasto; ingreso de datos al sistema; control de caja chica; archivo físico y digital; seguimiento de anticipos	RC-03, RC-04
Responsables de Proyectos (técnicos)	MP-02, MP-04	Coordinación con área financiera para planificación de gastos; elaboración de solicitudes de gasto con justificación técnica; liquidación de anticipos; seguimiento EP-02 de sus proyectos	EP-02 (de su proyecto)

Fuente: Elaboración del autor con base en COSO (2013) y Pérez Fernández de Velasco (2010)

Nota: *La segregación de funciones es un principio no negociable: ninguna persona debe tener control exclusivo sobre un ciclo completo de transacciones (solicitar, aprobar, ejecutar y registrar). El sistema contable especializado de FIMES debe configurarse con perfiles de usuario que reflejen esta segregación.*

4.10. Calendario Operativo Anual del Modelo

El calendario operativo establece el ritmo de ejecución del modelo a lo largo del año, integrando las actividades de los cinco macroprocesos con los ciclos del PDCA y los plazos de reporte al financiador. Su propósito es que el equipo financiero de FIMES tenga una visión completa de las actividades recurrentes del sistema de gestión financiera y pueda planificar su carga de trabajo con anticipación, evitando la acumulación de tareas al cierre de cada período.

Tabla 52. Calendario operativo anual del modelo — FIMES

ACTIVIDAD DEL MODELO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PLANIFICACIÓN FINANCIERA ANUAL (MP-01)	✓						✓					
PRESUPUESTACIÓN POR PROYECTO (MP-02)	✓	✓										✓
SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO MENSUAL (EP-01/02)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CONCILIACIONES BANCARIAS (MP-03)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
INFORME FINANCIERO MENSUAL AL FINANCIADOR (RC-01)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
REVISIÓN DE INDICADORES DEL TABLERO (MENSUAL)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
INFORME TRIMESTRAL AL DIRECTORIO			✓			✓			✓			✓
EVALUACIÓN COSO 2013 SEMESTRAL (C DEL PDCA)						✓						✓
ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS						✓						✓
REVISIÓN DE EXPEDIENTES PARA AUDITORÍA (RC-04)			✓			✓			✓			✓
AUDITORÍA EXTERNA ANUAL											✓	
INFORME ANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA AL DIRECTORIO												✓
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MODELO (A DEL PDCA)												✓

Fuente: Elaboración del autor

Nota: *E=Enero, F=Febrero, M=Marzo, A=Abril, M=Mayo, J=Junio, J=Julio, A=Agosto, S=Septiembre, O=Octubre, N=Noviembre, D=Diciembre. Las marcas ✓indican los meses en que cada actividad debe ejecutarse. Los plazos específicos de reporte al financiador deben ajustarse según lo establecido en cada convenio vigente.*

4.11. Evaluación del Modelo: Componentes COSO 2013

El desempeño global del modelo se evalúa semestralmente aplicando los cuestionarios COSO 2013 diseñados para la investigación —entrevista al Director (29 preguntas), entrevista a la Administradora Financiera (31 preguntas) y encuesta a los responsables de proyectos (37 ítems con escala Likert)— en los cinco componentes del marco. Los resultados permiten calcular el nivel de confianza del sistema de control interno e identificar los componentes que requieren atención prioritaria para el siguiente ciclo de mejora.

Un nivel de confianza global de 3.6 a 5.0 en la escala Likert indica un control interno sólido y efectivo; un nivel de 2.6 a 3.5 señala un control interno moderado con oportunidades de mejora específicas; y un nivel de 1.0 a 2.5 indica debilidades significativas que requieren acciones correctivas inmediatas. El objetivo del modelo es que FIMES alcance y mantenga el nivel alto de confianza en todos los componentes del COSO 2013 dentro de los primeros doce meses de implementación.

4.12. Evaluación de Impacto Financiero

A diferencia del sector privado comercial que busca maximizar utilidades, el sector social al cual pertenece FIMES mide la eficiencia del capital en función de la transformación y valor público generado en las comunidades atendidas. Por lo cual, según las especificaciones de los financiadores MMT se consideran importantes la evaluación de los siguientes aspectos:

- **Costo por beneficiario de proyecto:** Permite establecer una relación entre la inversión total de un proyecto para el número real de personas beneficiadas.
- **Manejo y uso de recursos económicos:** analizar dos índices que le permiten al financiador evaluar qué porcentaje del presupuesto total fue destinado para la autonomía financiera frente a lo invertido directamente en las comunidades beneficiadas de un proyecto.

Considerando los aspectos mencionados que los financiadores requieren para una evaluación desde el impacto social FIMES debe realizar el análisis del impacto social mediante la Tabla 53 .

Tabla 53. Indicadores de Impacto Financiero-Social

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta Institucional	Interpretación Financiera	Impacto en la Sostenibilidad
Costo Per Cápita por Beneficiario	Presupuesto Total del Proyecto/Número de Beneficiarios Directos	<$35.00 por persona	Evalúa el costo financiero unitario de cada proyecto ejecutado.	Optimiza la asignación de fondos ante nuevos oferentes.
Índice de Eficiencia Social	Inversión Directa en Proyectos/Gasto Total de la Fundación	≥ 85% del presupuesto	Mide cuánto dinero se destinó a los beneficiarios directos.	Maximiza la confianza del donante extranjero.
Índice de Autonomía Financiera	Ingresos de Autogestión/Ingresos Totales Anuales	≤15% del presupuesto	Evalúa la reducción de dependencia de fondos internacionales.	Reduce la vulnerabilidad por riesgo país.

Fuente: Elaborada por el autor en base a los requerimientos de los financiadores MMT.

CONCLUSIONES

- La presente investigación evidenció que la Fundación FIMES presenta debilidades en la formalización de sus procesos en la gestión financiera, principalmente en la planificación, seguimiento presupuestario, control y generación de información para la toma de decisiones, escenario que limita la eficiencia administrativa y la capacidad de mostrar una gestión transparente ante los financiadores ya sean interno o externos.
- La evaluación del sistema de control interno mediante la aplicación del COSO 2013 permitió identificar aspectos para mejorar en los componentes de gestión de riesgos, actividades de control, supervisión y comunicación, evidenciando la necesidad de establecer procedimientos documentados y mecanismos permanentes de seguimiento financiero.
- El análisis y la aplicación de las matrices FODA, EFI y EFE demostraron que la fundación posee fortalezas relacionadas con su trayectoria institucional, experiencia en ejecución de proyectos sociales y reconocimiento comunitario en función de la confianza en la gestión financiera; sin embargo, mantiene alta dependencia del financiamiento externo principalmente de la asociación MMT, constituyendo un factor de vulnerabilidad para su sostenibilidad.
- Según los resultados obtenidos se pudo evidenciar que los financiadores externos priorizan aspectos relacionados con transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento presupuestario, control de riesgos y medición de resultados, aspectos que requieren sistemas estructurados de gestión financiera para garantizar la continuidad de la cooperación.
- El Modelo de Gestión Financiera con enfoque basado en procesos diseñado para FIMES permite integrar de manera ordenada las actividades de planificación, ejecución, control y evaluación financiera, fortaleciendo la armonía entre los objetivos institucionales y la administración de los recursos.
- La propuesta plasmada en la presente investigación es una herramienta de gestión financiera adaptable y replicable para otras organizaciones sin fines de lucro que operan con recursos de financiamiento internacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar de manera progresiva el modelo de gestión financiera propuesto, iniciando por la socialización de los procesos y responsabilidades con todo el personal relacionado en la administración financiera y ejecución de proyectos.
- Elaborar y aprobar formalmente manuales de procedimientos financieros, políticas internas, código de ética y formatos estandarizados que fortalezcan la ejecución uniforme de las actividades contempladas en el modelo propuesto.
- Elaborar una planificación de capacitación y especialización periódica para el personal administrativo, financiero y responsables de proyectos en temas relacionados con gestión financiera, control interno, administración de riesgos, rendición de cuentas y gestión por procesos.
- Implementar un sistema de monitoreo basado en indicadores financieros y sociales que permita evaluar de forma permanente o por lo menos semestralmente el desempeño de la fundación y medir el impacto de las acciones correctivas implementadas.
- Implementar herramientas que permitan realizar la gestión de riesgos financieros mediante revisiones periódicas de la matriz de riesgos y la aplicación de acciones preventivas que minimicen posibles desviaciones en la ejecución de los recursos económicos.
- La fundación debe incorporar herramientas tecnológicas para el registro, control y seguimiento de la información financiera, con el propósito de mejorar la trazabilidad de los recursos y la oportunidad en la generación de reportes.
- Diversificar las fuentes de financiamiento institucional mediante la búsqueda de nuevos cooperantes, alianzas estratégicas y programas de autogestión que reduzcan la dependencia de una única fuente de recursos.
- Realizar evaluaciones periódicas del modelo utilizando el ciclo de mejora continua PDCA, con el propósito de garantizar su actualización en relación a la sostenibilidad de la fundación a través de las buenas prácticas en la gestión financiera y se adapten a las nuevas exigencias de los diferentes financiadores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aguilar Soriano, K. Y., & Cano Ramirez, N. E. (2017). " Fuentes De Financiamiento Para El Incremento De La. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú Facultad De Contabilidad*, 1–137.

Al-Nowairah, N., & Saji, T. G. (2024). NGO funding in the last decade: a bibliometric review of the SCOPUS database. *Discover Sustainability*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00668-7

Alba Hernáiz, L., Cuns Traba, X., Abella Sánchez, S., & Llano Ortíz, J. C. (2017). *Tercer Sector de Acción Social, movilización social y Voluntariado.*

Álvarez, R. (2017). Gestión Financiera E Indicadores De Gestión De La Banca Universal Venezolana. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *14*(2), 338–358.

Angulo, L. (2016). *EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE WORKING CAPITAL IN COMPANIES*. 54–57.

Arias, A., & Pesantez, L. (2017). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay*. 164.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE - EC. (2008). Constitucion de la republica del Ecuador-CRE. In *Registro ofcial 449 de 20 Oct. 2008* (pp. 1–136).

Bardel, D. (2019). *Revista de Estudios Europeos UNA APROXIMACIÓN AL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA UNIÓN EUROPEA : RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMAS DE DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO* . 34–65.

Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, *30*(2), 103–114.

Basurto-Zambrano, X. A. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias An approach of Strategic Planning and Health Organizations Uma abordagem de organizações de planejamento estratégico e de saúde*. *2*(3), 3–14.

Begazo, J. D. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, *19*(37), 25–30.

Bellehu, D., Odoyo, S. F., & Kalunda, E. (2026). *East African Journal of Business and Economics Operational Financial Management Practices and Resource Mobilisation by*. *9*(2), 153–173. https://doi.org/10.37284/eajbe.9.2.4920

Beltrán, J. J. (2009). Manual_Indicadores.Pdf. In *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (pp. 50–57).

Berna Zipa, M. M. (2015). GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA, PUNTOS CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. *Biomass Chem Eng*, *49*(23–6), 1–15.

Bizkaia. (2014). *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social*. 1–22.

Bobes, V. C. (2017). *ONG de migración como actores de un campo de acción solidaria Migration NGOs as Actors in Solidarity*.

Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2016). *Análisis de estados financieros*.

Bowman, W. (2011). *Finance fundamentals for nonprofits: Building capacity and sustainability*. John Wiley & Sons.

Cabrera Bravo, C. C., & Fuentes Zurita, M. P. (2017). *Financial management applied to organizations*. *3*, 220–232.

Cáceres, E. (2014, October). *El Rol de las ONG en América Latina*.

Carballo, V., & Pérez, J. (2015). *La Gestión financiera de la empresa*.

Cestari, J. M. A. P., Tavares Treinta, F., Francis Moura, L., Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Rosa Leite, L., & Duarte, R. (2022). The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(11–12), 1295–1325.

CipolettaTomassian, G. (2015). Financiamiento de la infraestructura para la integración regional - Alternativas para América del Sur. *Financiamiento Para El Desarrollo*, *259*, 58.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*.

Correa García, J., Ramírez Bedoya, L., & Castaño Ríos, C. (2016). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. 187–201.

Dallavalle, S., Eustachio, J. H. P. P., Filho, W. L., David, M. L. S., Cajuela, A. R., & Carreira, L. L. D. (2026). Sustainability in Business Process Management: Research Landscape and Theoretical Implications. *Sustainable Development*, 1–15. https://doi.org/10.1002/sd.71131

Dethier, F., Delcourt, C., & Dessart, L. (2024). Donor perceptions of nonprofit organizations' transparency: Conceptualization and operationalization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *53*(5), 1230–1260.

ELECTRO PERÚ. (2020). *MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR*. 4–9.

Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*.

Ermasova, N. (2026). *Funding and Financial Management in NGOs in the USA* (M. Murray Svidroňová & N. Ermasova (Eds.)). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1014027

Escobar Delgado, R. A. (2009). LAS ONG COMO ORGANIZACIONES SOCIALES Y AGENTES DE TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD : DESARROLLO HISTÓRICO , Evolucion y Clasificacion. *Dialogo de Saberes*, *32*, 121–131.

Escobar, J. J., Carlos, A., & Gutiérrez, M. (2008). *Tercer sector y univocidad conceptual : necesidad y elementos configuradores*. 84–95.

Estupiñán Gaitan, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3rd ed.).

Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*.

Fernandez, A. (2015). Gestión de Calidad, La Gestión por Procesos. *Educaguia*, *2*, 14.

Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mcgraw-hill/interamericana editores.s.a de c.v (Ed.); Sexta).

Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2025). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations*. CQ Press.

Galindo Soza, M. (2018). Principios y Normas de la Seguridad. Seguridad social. Un nuevo consenso. *Revista Jurídica Derecho*, *Vol 7*, 126–148.

Galkina, T., & Yang, M. (2020). Bringing Nordic Slush to Asia: Entrepreneurial internationalization of an NGO as a social movement. *International Business Review*, *29*(6), 101749. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101749

Galvis, D. M., & Martínez, E. A. (2011). *DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO*. *4*(3), 410–419.

Gaspar, B., Moreira, A. C., Cercas, C., Queirós, R., & Campos, S. (2022). The Internationalization of Nongovernmental Organizations: Characteristics and Challenges. *Administrative Sciences*, *12*(4). https://doi.org/10.3390/admsci12040140

Giler, K., & Mendoza, K. (2015). *Evaluación y mejoramiento del control Interno de la fundación "semillas de amor", aplicando gestión de riesgo empresarial*.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Vol. 2). Pearson Educación de México.

González Arias, P. I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–6.

Guzmán Macías, M. del C. (2018). Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial. In *Editorial Grupo Compás*.

Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera* (U. de Almería (Ed.)).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4, Issue 3).

Horne, J. C. Van, & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13th ed.). Pearson Educación de México / Prentice Hall.

Huacchillo, L. A., Ramos, E. V., & Pulache, J. L. (2020). Financial Management and Its Incidence in the Making of Finan-. *Universidad Y Sociedad*, *12*, 356–362.

Huergo, J. (2018). Los Procesos de Gestión. *Material de Lectura Para Los Cursos de "Comunicación En Las Organizaciones Públicas,"* 13.

Irrazabal, V. (2017). Aplicación Del Análisis E Interpretación De Los Estados Financieros Y

Su Incidencia Para La Toma De Decisiones En Una Empresa De Transportes Urbano De Lima Metropolitana En El Periodo 201. *Universidad Ricardo Palma*, 1–147.

J. Wild, J., Subramanyam, K. R., Halsey F., R., Ambía López, J. O., & Gonzaléz Cervantes, T. (2001). Análisis De Estados Financieros. *Gestiopolis.Com*, *1*(18), 1–30.

Jimenez, F. E., & Sama, A. (2018). Gestión de procesos. *Gestion de Procesos.*

LOPC. (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. *Registro Oficial Suplemento 175*, 1–25.

López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Moreno, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(10), 427. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701

Lozano Ramírez, M. C. (2017). Gestión financiera. *Gestión Financiera*. https://doi.org/10.33132/9789585459335

Madrigal, L. (2015). *Revisión de enfoques teóricos (Marco Teórico-Conceptual y de Referencia)*. 3–9.

Manuel A. montoya Loyola. (2007). Propuesta de un modelo de gestion financiera para mejorar la situacion economica financiera de las Mypes de comerciantes del mercado la Hermelinda. *Lexus*, *4*(None), 37.

Márquez Bravo, Y. J., Valarezo Beltrón, C. O., Saltos Solórzano, J. V., & Palacios Zurita, W. A. (2017). Diseño De Un Modelo De Gestión Por Procesos: Carrera De Administración De Empresas- Espam Mfl. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, *5*(1), 24–34. https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i1.151

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo Procedure for process management: methods and support tools. *Revista Chilena de Ingeniería*, *27*(2), 328–342.

MIES. (2017). *Acuerdo Ministerial MIES-CZ1-DD1-10D01-2017-SCC-0039*.

Mikeladze, A. (2025). *Financial Governance and Strategic Planning for Sustainable NGO Operations*. *8659*(June).

Miškolci, S., & Rajchlová, J. (2024). Evaluation of the quality of management processes as a

determinant of NGOs' effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, *35*(2), 505–518.

Mitchell, G. E. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(1), 67–91. https://doi.org/DOI: 10.1007/s11266-012-9329-2

Nava, R., & Marbelis, A. (2009, December). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*.

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de produccion de la industria litogràfica de Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, *25*, 245–267.

Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 171–225. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2

Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). *EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE EN LAS MEDIANAS EMPRESAS*. *2003*, 19.

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(14). https://doi.org/10.3390/su12145834

Ossa-Arboleda, N., & Ceballos, L. (2019). Estudio De Perfiles Y Motivadores De Los Donantes De Una Ong. *Multidisciplinary Business Review*, *12*(1), 19–31. https://doi.org/10.35692/07183992.12.5

Oto, B. (2011). *Modelo de gestion financiera y reduccion de morosidad en el departamento financiero de la empresa electrica Riobamba S.A.* 1–140.

Pacheco López, J. A. (2015). Campos de acción colectiva y las ong de derechos humanos . Herramientas teóricas para su análisis Collective Fields of Action and Human Rights NGOs . Theoretical Tools for Their Analysis. *Sociológica (México)*, *30*(85), 9–37.

Paredes-Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132.

https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Pastor, T., & Alfredo, R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, *23*, 55–72.

Peñafiel Barba, D. M. (2020). *Contradicciones en la relación entre Ecuador y las ONG en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo (2013-2018)*. *21*(1), 1–9.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015a). *La gestión financiera de la empresa*.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015b). *La gestión Financiera de la Empresa*.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

Plaisance, G. (2023). Evaluation in nonprofit organizations: A defense of perception as a managerial and scientific tool. *Journal of Philanthropy and Marketing*, *28*(4), 1–11. https://doi.org/10.1002/nvsm.1807

Ponce, H. (2022). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economia*, 16.

Pozo, J. (2015). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE IBARRA*.

Quelal, G., & Basabe, J. (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de la empresa ASISTTECHMIX CIA. LTDA.*

Ramos Escamilla, M. (2015). *Revista de Administración y Finanzas*. 385. https://doi.org/2410-342X

Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales (pp. 6–9). (2017).

Riveroll Vázquez, M. D., Parada Salomón, A. V., & Rodríguez Gómez, A. (2020). *Guía Para La Elaboración Del Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (Foda)*. 1–19.

Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Tabare, T., & Vaca, T. de J. (2025). Financial Management in the Enterprise : Basic Concepts and Their Application in Decision Making. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898

Rodríguez Novo, Ó. (2013). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la fundación gas natural FENOSA*. 1–31.

Salazar Mendoza, G. R. (2011). Gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima 2017. *Universidad Privada Norbert Wiener*, *LIMA*, *PERÚ*, 210.

Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015). Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. *Manuales de La CEPAL*, *2*, 74.

Santiago Chávez, N. I., & Gamboa Salinas, J. M. (2018). Gestión Financiera Empresarial. In *Revista Ecuatoriana de Investigaciones Agropecuaria* (Issue 2). https://doi.org/10.31164/ceuta9789978978139

SCI, S. D. C. I. (2019). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional No Reembolsable 2017-2021*. 6–65.

Suryam Dora, D. (2021). No Titleسالم افراد. *STUDIES ON VARIATION IN MILK PRODUCTION AND IT'S CONSTITUENTS DURING DIFFERENT SEASON, STAGE OF LACTATION AND PARITY IN GIR COWS M.V.Sc D SURYAM DORA LIVESTOCK*, 6–18.

Suzette, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2015). *GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO*.

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, *5*(1), 4–5. https://doi.org/10.22579/23463910.2

Torres, T. (2017). *LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA "ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DEL CANTÓN SANTIAGO DE PÍLLARO", PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. 111.

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *20*(4), 445–460.

Vargas, V. M. (2016). Razones Financieras De Liquidez En La Gestión Empresarial. *Quipukamayoc*, *24*(46), 151–160.

Vera, C., & Titelman, D. (2013). Financiamiento Para El Desarrollo. *Naciones Unidas, CEPAL*, *248*, 40.

Villarroya Lequericaonandia, M. B., & Ramos Sánchez, S. (2018). ¿Proporciona la normativa contable española para organizaciones no gubernamentales el marco conceptual idóneo para la presentación de información económico financiera transparente? Similitudes y diferencias con la normativa internacional aplicada por las. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *128*(0), 212–247. https://doi.org/10.5209/reve.60736

Aguilar Soriano, K. Y., & Cano Ramirez, N. E. (2017). " Fuentes De Financiamiento Para El Incremento De La. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú Facultad De Contabilidad*, 1–137.

Al-Nowairah, N., & Saji, T. G. (2024). NGO funding in the last decade: a bibliometric review of the SCOPUS database. *Discover Sustainability*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00668-7

Alba Hernáiz, L., Cuns Traba, X., Abella Sánchez, S., & Llano Ortíz, J. C. (2017). *Tercer Sector de Acción Social, movilización social y Voluntariado.*

Álvarez, R. (2017). Gestión Financiera E Indicadores De Gestión De La Banca Universal Venezolana. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *14*(2), 338–358.

Angulo, L. (2016). *EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE WORKING CAPITAL IN COMPANIES*. 54–57.

Arias, A., & Pesantez, L. (2017). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay*. 164.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE - EC. (2008). Constitucion de la republica del Ecuador-CRE. In *Registro ofcial 449 de 20 Oct. 2008* (pp. 1–136).

Bardel, D. (2019). *Revista de Estudios Europeos UNA APROXIMACIÓN AL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA UNIÓN EUROPEA : RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMAS DE DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO* . 34–65.

Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, *30*(2), 103–114.

Basurto-Zambrano, X. A. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias An approach of Strategic Planning and Health Organizations Uma abordagem de organizações de planejamento estratégico e de saúde*. *2*(3), 3–14.

Begazo, J. D. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, *19*(37), 25–30.

Bellehu, D., Odoyo, S. F., & Kalunda, E. (2026). *East African Journal of Business and Economics Operational Financial Management Practices and Resource Mobilisation by*. *9*(2), 153–173. https://doi.org/10.37284/eajbe.9.2.4920

Beltrán, J. J. (2009). Manual_Indicadores.Pdf. In *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (pp. 50–57).

Berna Zipa, M. M. (2015). GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA, PUNTOS CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. *Biomass Chem Eng*, *49*(23–6), 1–15.

Bizkaia. (2014). *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social*. 1–22.

Bobes, V. C. (2017). *ONG de migración como actores de un campo de acción solidaria Migration NGOs as Actors in Solidarity*.

Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2016). *Análisis de estados financieros*.

Bowman, W. (2011). *Finance fundamentals for nonprofits: Building capacity and sustainability*. John Wiley & Sons.

Cabrera Bravo, C. C., & Fuentes Zurita, M. P. (2017). *Financial management applied to*

organizations. *3*, 220–232.

Cáceres, E. (2014, October). *El Rol de las ONG en América Latina*.

Carballo, V., & Pérez, J. (2015). *La Gestión financiera de la empresa*.

Cestari, J. M. A. P., Tavares Treinta, F., Francis Moura, L., Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Rosa Leite, L., & Duarte, R. (2022). The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(11–12), 1295–1325.

CipolettaTomassian, G. (2015). Financiamiento de la infraestructura para la integración regional - Alternativas para América del Sur. *Financiamiento Para El Desarrollo*, *259*, 58.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*.

Correa García, J., Ramírez Bedoya, L., & Castaño Ríos, C. (2016). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. 187–201.

Dallavalle, S., Eustachio, J. H. P. P., Filho, W. L., David, M. L. S., Cajuela, A. R., & Carreira, L. L. D. (2026). Sustainability in Business Process Management: Research Landscape and Theoretical Implications. *Sustainable Development*, 1–15. https://doi.org/10.1002/sd.71131

Dethier, F., Delcourt, C., & Dessart, L. (2024). Donor perceptions of nonprofit organizations' transparency: Conceptualization and operationalization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *53*(5), 1230–1260.

ELECTRO PERÚ. (2020). *MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR*. 4–9.

Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*.

Ermasova, N. (2026). *Funding and Financial Management in NGOs in the USA* (M. Murray Svidroňová & N. Ermasova (Eds.)). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1014027

Escobar Delgado, R. A. (2009). LAS ONG COMO ORGANIZACIONES SOCIALES Y AGENTES DE TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD : DESARROLLO

HISTÓRICO , Evolucion y Clasificacion. *Dialogo de Saberes*, *32*, 121–131.

Escobar, J. J., Carlos, A., & Gutiérrez, M. (2008). *Tercer sector y univocidad conceptual : necesidad y elementos configuradores*. 84–95.

Estupiñán Gaitan, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3rd ed.).

Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*.

Fernandez, A. (2015). Gestión de Calidad, La Gestión por Procesos. *Educaguia*, *2*, 14.

Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mcgraw-hill/interamericana editores.s.a de c.v (Ed.); Sexta).

Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2025). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations*. CQ Press.

Galindo Soza, M. (2018). Principios y Normas de la Seguridad. Seguridad social. Un nuevo consenso. *Revista Jurídica Derecho*, *Vol 7*, 126–148.

Galkina, T., & Yang, M. (2020). Bringing Nordic Slush to Asia: Entrepreneurial internationalization of an NGO as a social movement. *International Business Review*, *29*(6), 101749. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101749

Galvis, D. M., & Martínez, E. A. (2011). *DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO*. *4*(3), 410–419.

Gaspar, B., Moreira, A. C., Cercas, C., Queirós, R., & Campos, S. (2022). The Internationalization of Nongovernmental Organizations: Characteristics and Challenges. *Administrative Sciences*, *12*(4). https://doi.org/10.3390/admsci12040140

Giler, K., & Mendoza, K. (2015). *Evaluación y mejoramiento del control Interno de la fundación "semillas de amor", aplicando gestión de riesgo empresarial*.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Vol. 2). Pearson Educación de México.

González Arias, P. I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–6.

Guzmán Macías, M. del C. (2018). Toma de decisiones en la gestión financiera para el

sistema empresarial. In *Editorial Grupo Compás*.

Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera* (U. de Almería (Ed.)).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4, Issue 3).

Horne, J. C. Van, & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13th ed.). Pearson Educación de México / Prentice Hall.

Huacchillo, L. A., Ramos, E. V., & Pulache, J. L. (2020). Financial Management and Its Incidence in the Making of Finan-. *Universidad Y Sociedad*, *12*, 356–362.

Huergo, J. (2018). Los Procesos de Gestión. *Material de Lectura Para Los Cursos de "Comunicación En Las Organizaciones Públicas,"* 13.

Irrazabal, V. (2017). Aplicación Del Análisis E Interpretación De Los Estados Financieros Y Su Incidencia Para La Toma De Decisiones En Una Empresa De Transportes Urbano De Lima Metropolitana En El Periodo 201. *Universidad Ricardo Palma*, 1–147.

J. Wild, J., Subramanyam, K. R., Halsey F., R., Ambía López, J. O., & Gonzaléz Cervantes, T. (2001). Análisis De Estados Financieros. *Gestiopolis.Com*, *1*(18), 1–30.

Jimenez, F. E., & Sama, A. (2018). Gestión de procesos. *Gestion de Procesos.*

LOPC. (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. *Registro Oficial Suplemento 175*, 1–25.

López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Moreno, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(10), 427. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701

Lozano Ramírez, M. C. (2017). Gestión financiera. *Gestión Financiera*. https://doi.org/10.33132/9789585459335

Madrigal, L. (2015). *Revisión de enfoques teóricos (Marco Teórico-Conceptual y de Referencia)*. 3–9.

Manuel A. montoya Loyola. (2007). Propuesta de un modelo de gestion financiera para mejorar la situacion economica financiera de las Mypes de comerciantes del mercado la Hermelinda. *Lexus*, *4*(None), 37.

Márquez Bravo, Y. J., Valarezo Beltrón, C. O., Saltos Solórzano, J. V., & Palacios Zurita, W. A. (2017). Diseño De Un Modelo De Gestión Por Procesos: Carrera De Administración De Empresas- Espam Mfl. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, *5*(1), 24–34. https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i1.151

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo Procedure for process management: methods and support tools. *Revista Chilena de Ingeniería*, *27*(2), 328–342.

MIES. (2017). *Acuerdo Ministerial MIES-CZ1-DD1-10D01-2017-SCC-0039*.

Mikeladze, A. (2025). *Financial Governance and Strategic Planning for Sustainable NGO Operations*. *8659*(June).

Miškolci, S., & Rajchlová, J. (2024). Evaluation of the quality of management processes as a determinant of NGOs' effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, *35*(2), 505–518.

Mitchell, G. E. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(1), 67–91. https://doi.org/DOI: 10.1007/s11266-012-9329-2

Nava, R., & Marbelis, A. (2009, December). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*.

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de produccion de la industria litogràfica de Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, *25*, 245–267.

Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 171–225. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2

Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). *EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE EN LAS MEDIANAS EMPRESAS*. *2003*, 19.

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(14).

https://doi.org/10.3390/su12145834

Ossa-Arboleda, N., & Ceballos, L. (2019). Estudio De Perfiles Y Motivadores De Los Donantes De Una Ong. *Multidisciplinary Business Review*, *12*(1), 19–31. https://doi.org/10.35692/07183992.12.5

Oto, B. (2011). *Modelo de gestion financiera y reduccion de morosidad en el departamento financiero de la empresa electrica Riobamba S.A.* 1–140.

Pacheco López, J. A. (2015). Campos de acción colectiva y las ong de derechos humanos . Herramientas teóricas para su análisis Collective Fields of Action and Human Rights NGOs . Theoretical Tools for Their Analysis. *Sociológica (México)*, *30*(85), 9–37.

Paredes-Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Pastor, T., & Alfredo, R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, *23*, 55–72.

Peñafiel Barba, D. M. (2020). *Contradicciones en la relación entre Ecuador y las ONG en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo (2013-2018)*. *21*(1), 1–9.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015a). *La gestión financiera de la empresa*.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015b). *La gestión Financiera de la Empresa*.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

Plaisance, G. (2023). Evaluation in nonprofit organizations: A defense of perception as a managerial and scientific tool. *Journal of Philanthropy and Marketing*, *28*(4), 1–11. https://doi.org/10.1002/nvsm.1807

Ponce, H. (2022). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economia*, 16.

Pozo, J. (2015). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE IBARRA*.

Quelal, G., & Basabe, J. (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de la empresa ASISTTECHMIX CIA. LTDA.*

Ramos Escamilla, M. (2015). *Revista de Administración y Finanzas*. 385. https://doi.org/2410-342X

Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales (pp. 6–9). (2017).

Riveroll Vázquez, M. D., Parada Salomón, A. V., & Rodríguez Gómez, A. (2020). *Guía Para La Elaboración Del Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (Foda)*. 1–19.

Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Tabare, T., & Vaca, T. de J. (2025). Financial Management in the Enterprise : Basic Concepts and Their Application in Decision Making. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898

Rodríguez Novo, Ó. (2013). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la fundación gas natural FENOSA*. 1–31.

Salazar Mendoza, G. R. (2011). Gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima 2017. *Universidad Privada Norbert Wiener*, *LIMA*, *PERÚ*, 210.

Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015). Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. *Manuales de La CEPAL*, *2*, 74.

Santiago Chávez, N. I., & Gamboa Salinas, J. M. (2018). Gestión Financiera Empresarial. In *Revista Ecuatoriana de Investigaciones Agropecuaria* (Issue 2). https://doi.org/10.31164/ceuta9789978978139

SCI, S. D. C. I. (2019). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional No Reembolsable 2017-2021*. 6–65.

Suryam Dora, D. (2021). No Titleسالم افراد. *STUDIES ON VARIATION IN MILK PRODUCTION AND IT'S CONSTITUENTS DURING DIFFERENT SEASON, STAGE OF LACTATION AND PARITY IN GIR COWS M.V.Sc D SURYAM DORA*

LIVESTOCK, 6–18.

Suzette, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2015). *GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO*.

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, *5*(1), 4–5. https://doi.org/10.22579/23463910.2

Torres, T. (2017). *LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA "ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DEL CANTÓN SANTIAGO DE PÍLLARO", PROVINCIA DE TUNGURAHUA.* 111.

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *20*(4), 445–460.

Vargas, V. M. (2016). Razones Financieras De Liquidez En La Gestión Empresarial. *Quipukamayoc*, *24*(46), 151–160.

Vera, C., & Titelman, D. (2013). Financiamiento Para El Desarrollo. *Naciones Unidas, CEPAL*, *248*, 40.

Villarroya Lequericaonandia, M. B., & Ramos Sánchez, S. (2018). ¿Proporciona la normativa contable española para organizaciones no gubernamentales el marco conceptual idóneo para la presentación de información económico financiera transparente? Similitudes y diferencias con la normativa internacional aplicada por las. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *128*(0), 212–247. https://doi.org/10.5209/reve.60736

Aguilar Soriano, K. Y., & Cano Ramirez, N. E. (2017). " Fuentes De Financiamiento Para El Incremento De La. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú Facultad De Contabilidad*, 1–137.

Al-Nowairah, N., & Saji, T. G. (2024). NGO funding in the last decade: a bibliometric review of the SCOPUS database. *Discover Sustainability*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00668-7

Alba Hernáiz, L., Cuns Traba, X., Abella Sánchez, S., & Llano Ortíz, J. C. (2017). *Tercer Sector de Acción Social, movilización social y Voluntariado.*

Álvarez, R. (2017). Gestión Financiera E Indicadores De Gestión De La Banca Universal Venezolana. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *14*(2), 338–358.

Angulo, L. (2016). *EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE WORKING CAPITAL IN COMPANIES*. 54–57.

Arias, A., & Pesantez, L. (2017). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay*. 164.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE - EC. (2008). Constitucion de la republica del Ecuador-CRE. In *Registro ofcial 449 de 20 Oct. 2008* (pp. 1–136).

Bardel, D. (2019). *Revista de Estudios Europeos UNA APROXIMACIÓN AL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA UNIÓN EUROPEA : RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMAS DE DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO* . 34–65.

Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, *30*(2), 103–114.

Basurto-Zambrano, X. A. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias An approach of Strategic Planning and Health Organizations Uma abordagem de organizações de planejamento estratégico e de saúde*. *2*(3), 3–14.

Begazo, J. D. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, *19*(37), 25–30.

Bellehu, D., Odoyo, S. F., & Kalunda, E. (2026). *East African Journal of Business and Economics Operational Financial Management Practices and Resource Mobilisation by*. *9*(2), 153–173. https://doi.org/10.37284/eajbe.9.2.4920

Beltrán, J. J. (2009). Manual_Indicadores.Pdf. In *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (pp. 50–57).

Berna Zipa, M. M. (2015). GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA, PUNTOS CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. *Biomass Chem Eng*, *49*(23–6), 1–15.

Bizkaia. (2014). *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social*. 1–22.

Bobes, V. C. (2017). *ONG de migración como actores de un campo de acción solidaria Migration NGOs as Actors in Solidarity*.

Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2016). *Análisis de estados financieros*.

Bowman, W. (2011). *Finance fundamentals for nonprofits: Building capacity and sustainability*. John Wiley & Sons.

Cabrera Bravo, C. C., & Fuentes Zurita, M. P. (2017). *Financial management applied to*

organizations. *3*, 220–232.

Cáceres, E. (2014, October). *El Rol de las ONG en América Latina*.

Carballo, V., & Pérez, J. (2015). *La Gestión financiera de la empresa*.

Cestari, J. M. A. P., Tavares Treinta, F., Francis Moura, L., Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Rosa Leite, L., & Duarte, R. (2022). The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(11–12), 1295–1325.

CipolettaTomassian, G. (2015). Financiamiento de la infraestructura para la integración regional - Alternativas para América del Sur. *Financiamiento Para El Desarrollo*, *259*, 58.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework.*

Correa García, J., Ramírez Bedoya, L., & Castaño Ríos, C. (2016). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. 187–201.

Dallavalle, S., Eustachio, J. H. P. P., Filho, W. L., David, M. L. S., Cajuela, A. R., & Carreira, L. L. D. (2026). Sustainability in Business Process Management: Research Landscape and Theoretical Implications. *Sustainable Development*, 1–15. https://doi.org/10.1002/sd.71131

Dethier, F., Delcourt, C., & Dessart, L. (2024). Donor perceptions of nonprofit organizations' transparency: Conceptualization and operationalization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *53*(5), 1230–1260.

ELECTRO PERÚ. (2020). *MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR MANUAL DE INSTRUCTIVOS Y REGISTROS – MIR*. 4–9.

Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*.

Ermasova, N. (2026). *Funding and Financial Management in NGOs in the USA* (M. Murray Svidroňová & N. Ermasova (Eds.)). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1014027

Escobar Delgado, R. A. (2009). LAS ONG COMO ORGANIZACIONES SOCIALES Y AGENTES DE TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD : DESARROLLO HISTÓRICO , Evolucion y Clasificacion. *Dialogo de Saberes*, *32*, 121–131.

Escobar, J. J., Carlos, A., & Gutiérrez, M. (2008). *Tercer sector y univocidad conceptual : necesidad y elementos configuradores*. 84–95.

Estupiñán Gaitan, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3rd ed.).

Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*.

Fernandez, A. (2015). Gestión de Calidad, La Gestión por Procesos. *Educaguia*, *2*, 14.

Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mcgraw-hill/interamericana editores.s.a de c.v (Ed.); Sexta).

Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2025). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations*. CQ Press.

Galindo Soza, M. (2018). Principios y Normas de la Seguridad. Seguridad social. Un nuevo consenso. *Revista Jurídica Derecho*, *Vol 7*, 126–148.

Galkina, T., & Yang, M. (2020). Bringing Nordic Slush to Asia: Entrepreneurial internationalization of an NGO as a social movement. *International Business Review*, *29*(6), 101749. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101749

Galvis, D. M., & Martínez, E. A. (2011). *DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO*. *4*(3), 410–419.

Gaspar, B., Moreira, A. C., Cercas, C., Queirós, R., & Campos, S. (2022). The Internationalization of Nongovernmental Organizations: Characteristics and Challenges. *Administrative Sciences*, *12*(4). https://doi.org/10.3390/admsci12040140

Giler, K., & Mendoza, K. (2015). *Evaluación y mejoramiento del control Interno de la fundación "semillas de amor", aplicando gestión de riesgo empresarial*.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Vol. 2). Pearson Educación de México.

González Arias, P. I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–6.

Guzmán Macías, M. del C. (2018). Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial. In *Editorial Grupo Compás*.

Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera* (U. de Almería (Ed.)).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4, Issue 3).

Horne, J. C. Van, & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13th ed.). Pearson Educación de México / Prentice Hall.

Huacchillo, L. A., Ramos, E. V., & Pulache, J. L. (2020). Financial Management and Its Incidence in the Making of Finan-. *Universidad Y Sociedad*, *12*, 356–362.

Huergo, J. (2018). Los Procesos de Gestión. *Material de Lectura Para Los Cursos de "Comunicación En Las Organizaciones Públicas,"* 13.

Irrazabal, V. (2017). Aplicación Del Análisis E Interpretación De Los Estados Financieros Y Su Incidencia Para La Toma De Decisiones En Una Empresa De Transportes Urbano De Lima Metropolitana En El Periodo 201. *Universidad Ricardo Palma*, 1–147.

J. Wild, J., Subramanyam, K. R., Halsey F., R., Ambía López, J. O., & Gonzaléz Cervantes, T. (2001). Análisis De Estados Financieros. *Gestiopolis.Com*, *1*(18), 1–30.

Jimenez, F. E., & Sama, A. (2018). Gestión de procesos. *Gestion de Procesos.*

LOPC. (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. *Registro Oficial Suplemento 175*, 1–25.

López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Moreno, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(10), 427. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701

Lozano Ramírez, M. C. (2017). Gestión financiera. *Gestión Financiera*. https://doi.org/10.33132/9789585459335

Madrigal, L. (2015). *Revisión de enfoques teóricos (Marco Teórico-Conceptual y de Referencia)*. 3–9.

Manuel A. montoya Loyola. (2007). Propuesta de un modelo de gestion financiera para mejorar la situacion economica financiera de las Mypes de comerciantes del mercado la Hermelinda. *Lexus*, *4*(None), 37.

Márquez Bravo, Y. J., Valarezo Beltrón, C. O., Saltos Solórzano, J. V., & Palacios Zurita, W. A. (2017). Diseño De Un Modelo De Gestión Por Procesos: Carrera De Administración De Empresas- Espam Mfl. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, *5*(1), 24–34. https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i1.151

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo Procedure for process management: methods and support tools. *Revista Chilena de Ingeniería*, *27*(2), 328–342.

MIES. (2017). *Acuerdo Ministerial MIES-CZ1-DD1-10D01-2017-SCC-0039*.

Mikeladze, A. (2025). *Financial Governance and Strategic Planning for Sustainable NGO Operations*. *8659*(June).

Miškolci, S., & Rajchlová, J. (2024). Evaluation of the quality of management processes as a determinant of NGOs' effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, *35*(2), 505–518.

Mitchell, G. E. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(1), 67–91. https://doi.org/DOI: 10.1007/s11266-012-9329-2

Nava, R., & Marbelis, A. (2009, December). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*.

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de produccion de la industria litogràfica de Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, *25*, 245–267.

Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 171–225. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2

Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). *EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE EN LAS MEDIANAS EMPRESAS. 2003*, 19.

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(14). https://doi.org/10.3390/su12145834

Ossa-Arboleda, N., & Ceballos, L. (2019). Estudio De Perfiles Y Motivadores De Los Donantes De Una Ong. *Multidisciplinary Business Review*, *12*(1), 19–31. https://doi.org/10.35692/07183992.12.5

Oto, B. (2011). *Modelo de gestion financiera y reduccion de morosidad en el departamento financiero de la empresa electrica Riobamba S.A.* 1–140.

Pacheco López, J. A. (2015). Campos de acción colectiva y las ong de derechos humanos . Herramientas teóricas para su análisis Collective Fields of Action and Human Rights NGOs . Theoretical Tools for Their Analysis. *Sociológica (México)*, *30*(85), 9–37.

Paredes-Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, *38*(1), 105–132. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.3.05

Pastor, T., & Alfredo, R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, *23*, 55–72.

Peñafiel Barba, D. M. (2020). *Contradicciones en la relación entre Ecuador y las ONG en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo (2013-2018)*. *21*(1), 1–9.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015a). *La gestión financiera de la empresa*.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015b). *La gestión Financiera de la Empresa*.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

Plaisance, G. (2023). Evaluation in nonprofit organizations: A defense of perception as a managerial and scientific tool. *Journal of Philanthropy and Marketing*, *28*(4), 1–11. https://doi.org/10.1002/nvsm.1807

Ponce, H. (2022). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economia*, 16.

Pozo, J. (2015). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE IBARRA*.

Quelal, G., & Basabe, J. (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de la empresa ASISTTECHMIX CIA. LTDA.*

Ramos Escamilla, M. (2015). *Revista de Administración y Finanzas*. 385. https://doi.org/2410-342X

Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales (pp. 6–9). (2017).

Riveroll Vázquez, M. D., Parada Salomón, A. V., & Rodríguez Gómez, A. (2020). *Guía Para La Elaboración Del Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (Foda)*. 1–19.

Rocha, N., Bermeo, M., Pazmiño, M., Tabare, T., & Vaca, T. de J. (2025). Financial Management in the Enterprise : Basic Concepts and Their Application in Decision Making. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898

Rodríguez Novo, Ó. (2013). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la*

fundación gas natural FENOSA. 1–31.

Salazar Mendoza, G. R. (2011). Gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima 2017. *Universidad Privada Norbert Wiener*, *LIMA*, *PERÚ*, 210.

Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015). Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. *Manuales de La CEPAL*, *2*, 74.

Santiago Chávez, N. I., & Gamboa Salinas, J. M. (2018). Gestión Financiera Empresarial. In *Revista Ecuatoriana de Investigaciones Agropecuaria* (Issue 2). https://doi.org/10.31164/ceuta9789978978139

SCI, S. D. C. I. (2019). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional No Reembolsable 2017-2021*. 6–65.

Suryam Dora, D. (2021). No Titleسالم افراد. *STUDIES ON VARIATION IN MILK PRODUCTION AND IT'S CONSTITUENTS DURING DIFFERENT SEASON, STAGE OF LACTATION AND PARITY IN GIR COWS M.V.Sc D SURYAM DORA LIVESTOCK*, 6–18.

Suzette, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2015). *GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO*.

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, *5*(1), 4–5. https://doi.org/10.22579/23463910.2

Torres, T. (2017). *LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA "ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DEL CANTÓN SANTIAGO DE PÍLLARO", PROVINCIA DE TUNGURAHUA.* 111.

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *20*(4), 445–460.

Vargas, V. M. (2016). Razones Financieras De Liquidez En La Gestión Empresarial. *Quipukamayoc*, *24*(46), 151–160.

Vera, C., & Titelman, D. (2013). Financiamiento Para El Desarrollo. *Naciones Unidas, CEPAL*, *248*, 40.

Villarroya Lequericaonandia, M. B., & Ramos Sánchez, S. (2018). ¿Proporciona la normativa contable española para organizaciones no gubernamentales el marco conceptual idóneo para la presentación de información económico financiera transparente? Similitudes y diferencias con la normativa internacional aplicada por las. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *128*(0), 212–247. https://doi.org/10.5209/reve.60736

Bowman, W. (2011). Finance fundamentals for nonprofits: Building capacity and sustainability. John Wiley & Sons.

COSO. (2013). Control interno — Marco integrado. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III (3ª ed.). Ecoe Ediciones.

ISO. (2015). ISO 9001:2015 — Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Organización Internacional de Normalización.

Khumalo, F., & Heath, R. (2013). Process-based financial management for non-profit organizations. African Journal of Business Management, 7(18), 1821–1832.

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos (4ª ed.). ESIC Editorial.

Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). The Six Sigma handbook (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 20(4), 445–460. https://doi.org/10.1177/089976409102000407

USAID. (2018). Organizational capacity assessment tool. U.S. Agency for International Development.