



Instituto de
Posgrado

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 DIRECCIÓN
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE***

Autor: María José Braganza Burbano

Director: Ing. Marcelo Placencia MBA.

Año: 2021

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía y fortaleza, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi familia: Paúl, Matías y Stefano quienes han sido mi pilar fundamental, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y son el impulso que me lleva a cumplir todos mis sueños y metas.

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han acompañado para cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento.

A mis compañeras de la sección contabilidad de la UTN, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el soporte brindado cada día.

María José

AGRADECIMEINTOS

Mi profundo agradecimiento a nuestra Casona Universitaria, por permitirme desarrollarme profesionalmente y prepararme para una vida llena de retos.

Al Instituto de Posgrado y a los docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi camino como maestrante; de manera especial, al magister Marcelo Placencia tutor de mi trabajo de investigación quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

A todos los funcionarios que hacen la Dirección Financiera, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo con la mayor predisposición.

María José Braganza

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

1 IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100441997-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Braganza Burbano María José		
DIRECCIÓN:	Av. Hernán Gonzales De Saá Y Marco Tulio Hidrobo		
TELÉFONO FIJO:	2547-200	TELÉFONO MÓVIL:	2547-200
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE		
AUTORA:	Braganza Burbano María José		
FECHA:DD/MM/AAAA	2021-10-07		
PROGRAMA DE POSGRADO	Posgrado		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Finanzas mención Dirección Financiera		
TUTOR:	Ing. Marcelo Placencia MBA:		

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 17 días del mes de noviembre del año 2021

EL AUTOR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'María José Braganza Burbano', written over a horizontal line.

María José Braganza Burbano

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

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

En la ciudad de Ibarra, a los 17 de noviembre de 2021



Ing. Marcelo Placencia MBA.

C.I.: 100191735-8

DIRECTOR DE TESIS

REGISTRO BIBLIOGRAFICO

Guía: POSGRADO – UTN

Fecha: Ibarra, 17 de noviembre de 2021

María José Braganza Burbano “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.” Trabajo de grado. Magister en Finanzas mención Dirección Financiera. Universidad Técnica del Norte.

DIRECTOR: Ing. Marcelo Placencia MBA. El principal objetivo de la presente investigación fue: Diseñar un modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos para la Universidad Técnica del Norte. Entre los objetivos específicos tenemos; Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte. Evaluar los procesos financieros de la Dirección Financiera a través de indicadores de gestión. Diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN.

Fecha: Ibarra, 17 de noviembre de 2021

Ing. Marcelo Placencia MBA.

Director

María José Braganza Burbano

Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 OBJETIVOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO REFERENCIAL	10
2.1 MARCO TÓRICO	10
2.2 MARCO NORMATIVO	23
CAPÍTULO III.....	31
3. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 Descripción del área de estudio	31
3.2 Enfoque y tipo de investigación	32
3.3 Procedimientos	33
3.4 Marco Empírico	36
3.5 Consideraciones Bioéticas	37
CAPITULO IV	38
4 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
Entrevista	38
Observación	40
Diagnóstico Situacional	41
Matriz de Factores Internos	42
Matriz de factores Externos	44
Discusión del Resultado de la Investigación	47
Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados	48
5 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	51
5.1 Introducción	51

5.2	Marco legal	52
5.3	Misión	52
5.4	Visión	53
5.5	Objetivo General.	53
5.6	Objetivos operativos:	53
5.7	Valores	54
5.8	Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Financiera.	56
5.8.1	Atribuciones:	56
5.8.2	Responsabilidades:	56
5.9	Estructura Interna.	58
5.10	Responsabilidades específicas de las secciones de la Dirección Financiera	59
5.10.1	Presupuesto	59
5.10.2	Contabilidad	60
5.10.3	Tesorería	62
5.11	Tecnologías de la información y comunicación	63
5.12	Talento Humano	64
5.13	Procesos	64
5.13.1	GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	64
5.13.2	PROCESOS DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO	67
CAPÍTULO VI		160
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
6.1	CONCLUSIONES	160
6.2	RECOMENDACIONES	161
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
8	ANEXOS	166

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características del Modelo de Gestión.....	15
Tabla 2	Matriz FODA de la Dirección Financiera	41
Tabla 3	Matriz de Factores Internos	43
Tabla 4	Matriz de Factores Externos.....	46
Tabla 5	Talento Humano de la Dirección Financiera.....	64
Tabla 6	Elaboración de la Proforma Presupuestaria.....	67
Tabla 7	Reforma al Presupuesto Inicial-PAC-PAI.....	69
Tabla 8	Ampliación Presupuestaria Fuente 998.....	71
Tabla 9	Análisis de los comprometidos no devengados.....	73
Tabla 10	Ejecución del PAC	75
Tabla 11	Reformas al PAC.....	77
Tabla 12	Informes de Reformas al PAC por cuatrimestre.....	79
Tabla 13	Elaboración del Compromiso para el pago de bienes y servicios	81
Tabla 14	Elaboración de CYD de Becas	83
Tabla 15	Adquisición de Bienes y Servicios con Anticipo	85
Tabla 16	Adquisición de Bienes y Servicios	87
Tabla 17	Adquisición de bienes y servicios con pagos sucesivos.....	89
Tabla 18	Pago honorarios profesionales por servicios de docencia	91
Tabla 19	Pago honorarios profesionales capacitadores.....	93
Tabla 20	Por publicación de artículos científicos.....	95
Tabla 21	Pago por asistencia a capacitaciones	97
Tabla 22	Pago por vigencia tecnológica.....	99
Tabla 23	Pago por deducibles a aseguradoras.....	101
Tabla 24	Devolución de matrículas o inscripciones.....	103
Tabla 25	Creación de fondos de cajas chicas	105
Tabla 26	Rendición y reposición de cajas chicas	107
Tabla 27	Creación de anticipos de viáticos	110
Tabla 28	Liquidación del anticipo de viáticos.....	112
Tabla 29	Creación de fondos para fines específicos	115
Tabla 30	Liquidación del fondo para fines específicos.....	117
Tabla 31	Archivo de expedientes	119
Tabla 32	Liquidación de proyectos o programas	120

Tabla 33 Baja de bienes.....	122
Tabla 34 Traslado de bienes muebles para la ejecución de proyectos o programas.....	124
Tabla 35 Consumo o incorporación de inventario	126
Tabla 36 Cuadre de impuestos	128
Tabla 37 Recaudación ventas en efectivo	130
Tabla 38 Recaudación en canjes	132
Tabla 39 Recaudación por trámites universitarios	133
Tabla 40 Orden de ingreso a caja	134
Tabla 41 Control de ingresos del complejo acuático.....	135
Tabla 42 Revisión de información para declaración de impuestos	136
Tabla 43 Devolución del IVA	138
Tabla 44 Generación de matriz LOTAIP	140
Tabla 45 Generación de reportes de tesorería	141
Tabla 46 Registro de ingresos	143
Tabla 47 Pagos a proveedores y docentes	145
Tabla 48 Pago de anticipos.....	147
Tabla 49 Control, renovación y custodia de pólizas.....	149
Tabla 50 Proyección de gastos personales	151
Tabla 51 Generación del formulario 107.....	152
Tabla 52 Generación de reportes historia laboral.....	154
Tabla 53 Escalas de la Matriz de Riesgos	156
Tabla 54 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Presupuesto	157
Tabla 55 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Contabilidad	158
Tabla 56 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Tesorería.....	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ciclo PHVA</i>	19
Figura 2 Organigrama Estructural de la Dirección Financiera.....	58
Figura 3 Elaboración de la proforma Presupuestaria	68
Figura 4 Reforma al Presupuesto Inicial-PAC-PAI	70
Figura 5 Ampliación Presupuestaria Fuente 998	72
Figura 6 Análisis de los comprometidos no devengados	74
Figura 7 Ejecución del PAC.....	76
Figura 8 Reformas al PAC	78
Figura 9 Informes de Reformas al PAC por cuatrimestre	80
Figura 10 Elaboración del Compromiso para el pago de bienes y servicios.....	82
Figura 11 Elaboración de CYD de Becas	84
Figura 12 Adquisición de Bienes y Servicios con Anticipo.....	86
Figura 13 Adquisición de Bienes y Servicios	88
Figura 14 Adquisición de bienes y servicios con pagos sucesivos	90
Figura 15 Pago honorarios profesionales por servicios de docencia.....	92
Figura 16 Pago honorarios profesionales capacitadores	94
Figura 17 Por publicación de artículos científicos	96
Figura 18 Pago por asistencia a capacitaciones	98
Figura 19 Pago por vigencia tecnológica	100
Figura 20 Pago por deducibles a aseguradoras	102
Figura 21 Devolución de matrículas o inscripciones	104
Figura 22 Creación de fondos de cajas chicas.....	106
Figura 23 Rendición y reposición de cajas chicas.....	109
Figura 24 Creación de anticipos de viáticos.....	111
Figura 25 Liquidación del anticipo de viáticos	114
Figura 26 Creación de fondos para fines específicos	116
Figura 27 Liquidación del fondo para fines específicos	118
Figura 28 Archivo de expedientes.....	119
Figura 29 Liquidación de proyectos o programas	121
Figura 30 Baja de bienes	123
Figura 31 Traslado de bienes muebles para la ejecución de proyectos o programas	125
Figura 32 Consumo o incorporación de inventario	127
Figura 33 Cuadre de impuestos.....	129

Figura 34	Recaudación ventas en efectivo.....	131
Figura 35	Recaudación en canjes.....	132
Figura 36	Recaudación por trámites universitarios.....	133
Figura 37	Orden de ingreso a caja.....	134
Figura 38	Control de ingresos del complejo acuático.....	135
Figura 39	Revisión de información para declaración de impuestos.....	137
Figura 40	Devolución del IVA.....	139
Figura 41	Generación de matriz LOTAIP.....	140
Figura 42	Generación de reportes de tesorería.....	142
Figura 43	Registro de ingresos.....	144
Figura 44	Pagos a proveedores y docentes.....	146
Figura 45	Pago de anticipos.....	148
Figura 46	Control, renovación y custodia de pólizas.....	150
Figura 47	Proyección de gastos personales.....	151
Figura 48	Generación del formulario 107.....	153
Figura 49	Generación de reportes historia laboral.....	155

INSTITUTO DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN
DIRECCIÓN FINANCIERA
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO
EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESUMEN

Autor: María José Braganza Burbano

Tutor: Ing. Marcelo Placencia MBA.

Año: 2021

Palabra Calves: modelo – gestión -procesos – indicadores - planificación

La presente investigación propone el diseño de un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte; su finalidad es disponer de una herramienta clave de gestión que potencia la creación, adaptación, innovación y fortalecimiento de las capacidades departamentales. Para la obtención de información se empleó principalmente la técnica de la entrevista, mediante la cual se realizó una evaluación de la situación actual de la Dirección Financiera, esta información sirvió como punto de partida para la elaboración de la matriz FODA; y por otro lado gracias a la información recolectada y con la aplicación de la técnica de la observación fue posible el levantamiento de los procesos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, así como la diagramación de los mismos. Como parte de la propuesta se elaboró un tablero de indicadores de gestión que contribuyan a la mejora continua de los procesos de todo el departamento. La Dirección Financiera de la UTN se beneficiará directamente con los resultados obtenidos, ya que este aportará un enfoque mucho más estratégico y debidamente fundamentado para el desarrollo de sus procesos y así lograr el eficiente manejo de los recursos, poseer un mayor entendimiento de la filosofía departamental para alinearla de una manera estratégica a la filosofía institucional.

INSTITUTO DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN
DIRECCIÓN FINANCIERA
FINANCIAL MANAGEMENT MODEL WITHIN A PROCESS-
BASED APPROACH FOR THE FINANCIAL MANAGEMENT OF
TÉCNICA DEL NORTE UNIVERSITY

ABSTRACT

Autor: María José Braganza Burbano

Tutor: Ing. Marcelo Placencia MBA.

Año: 2021

Keywords:

This study research is aimed at proposing a design of a financial management model within a process-based approach for the Financial Management of Técnica del Norte University; Its target is, to have a key management resource that promotes creation, adaptation, innovation and strengthening of departmental capacities. As a matter of fact, to obtain the study research's information that has mainly been getting an interview technique in a way by an evaluation of the current situation in the Financial Management. Previous information was useful as a starting point for the FODA matrix.

On the other hand, the collected and the observation technique applications that were possible to describe the financial processes from the Budget's, Accounting and Treasure's departments, as well as their diagramming illustration. As a portion of the proposal that was designed a board of management indicators which contributes to continuous improvement for process' department.

Unquestionably, the UTN Financial Management is going to have directly benefited from the obtained outcomes that could provide a strategical approach, and development process basis as a resulting of them, to achieve management of resources and have a greater understanding of departmental philosophy to align set process in a strategical way to the Institutional philosophy.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La Universidad Técnica del Norte, ubicada en la ciudad de Ibarra es una entidad autónoma de derecho público sin fines de lucro, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa, financiera, orgánica, y patrimonio independiente, creada oficialmente mediante Ley No. 43, publicada en el Registro Oficial No. 482 del 18 de julio de 1986.

Se rige por la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior, su reglamento, normas expedidas por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), el Estatuto Orgánico, reglamentos y más disposiciones legales.

A lo largo de la vida institucional la misión de la Universidad Técnica del Norte ha sido formar profesionales de excelencia, críticos, humanistas, líderes y emprendedores con responsabilidad social y de esta manera contribuir al desarrollo social, económico, cultural y ecológico de la región y del país a través de la incorporación de procesos de investigación y de transferencia de saberes.

En el transcurso del tiempo, el crecimiento de la Universidad Técnica del Norte no se ha detenido y para cumplir con su misión, visión y objetivos, cuenta con un presupuesto institucional cuya principal fuente de financiamiento proviene del Estado ecuatoriano, amparados en varias disposiciones legales detalladas en el artículo 2 del Reglamento De

Distribución de Recursos de las Instituciones de Educación Superior (Consejo de Educación Superior, 2017).

Los recursos públicos a distribuirse entre las universidades y escuelas politécnicas, provienen de las siguientes fuentes: Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO); la totalidad de las asignaciones que correspondan a la compensación por gratuidad de la educación superior pública hasta el tercer nivel; y, las asignaciones que han constado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador. Adicionalmente generan recursos de autogestión, todos estos deben ser utilizado cumpliendo entre otros con el criterio de Eficiencia administrativa y financiera establecidos en el del Reglamento De Distribución de Recursos de las Instituciones de Educación Superior.

Dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica del Norte en el Capítulo XXV de la Administración cuenta dentro de su estructura orgánica con la Dirección Financiera, como unidad administrativa de apoyo, tendrá las atribuciones de supervisar, coordinar y controlar las actividades de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, con el fin de que su accionar esté enmarcado especialmente en el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión financiera institucional.

En virtud de ello, (Castanedo Abay, 2019; Gutiérrez Moscoso & Escobar Hernández, 2017) señalan muy acertadamente que las instituciones académicas y de investigación tienen la responsabilidad de asumir su gestión administrativa y sobre todo financiera de un modo proactivo, de innovación constante y adaptación a las exigencias de los nuevos estándares de aseguramiento de la calidad de la administración pública.

Para el cumplimiento de este propósito se vio la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera como un instrumento continuo, evolutivo y transparente, que oriente el accionar de los funcionarios, y a la vez constituya una herramienta vital para la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos institucionales declarados en la misión y visión.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las instituciones estatales están sometidas a un proceso de mejora continua, el cual exige que se definan y transparenten los lineamientos y actividades con las que se manejan los recursos públicos, con el fin de lograr su correcto uso, a través de una ejecución presupuestaria eficaz y eficiente, tal como lo contemplan las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, donde dentro de sus objetivos promueve la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones con los recursos públicos bajo principios éticos y de transparencia (Contraloría General del Estado, 2012).

Es preciso mencionar que los aspectos señalados anteriormente son de suma importancia, tal como se manifiesta en la Carta Iberoamericana para la Calidad de la Gestión Pública, a la cual se encuentra adherida el Ecuador desde el año 2008. Esta carta plantea la importancia de un enfoque común a nivel latinoamericano sobre la incorporación de la calidad y la excelencia en la gestión pública cuya mira permanente es la mejora continua de productos y servicios a la ciudadanía (CLAD, 2008).

La Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte ha venido desarrollando sus actividades sin contar con un modelo de gestión financiero con enfoque basado en

procesos que le permita mejorar la planificación, administración, así como tener el control adecuado de la calidad de los procesos financieros inherentes del departamento para la utilización más eficiente de los recursos públicos; aspecto que también fue producto de una recomendación realizada por la Unidad de Auditoría Interna perteneciente a la Contraloría General del Estado bajo cuyo ámbito de control nos encontramos sujetos al ser una Institución de Educación Superior de carácter público.

La ausencia de esta herramienta de gestión para la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte no asegurará la correcta ejecución de todos los procesos, dando lugar a pasos innecesarios o redundantes. El no contar con un modelo de gestión no permitirá evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrentan los funcionarios en sus tareas diarias; de ahí la necesidad imperiosa de realizarlo.

En la Universidad Técnica del Norte, la gestión financiera es un eje fundamental de la vida universitaria, la misma requiere de una adecuada administración de los recursos públicos. Se ha considerado que la base fundamental para conseguirlo es contar con un modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos, ya que, este enfoque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos fundamentados con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización, logrando así una gestión excelente (ISO, 2015).

Determinando los ejes iniciales para una toma de decisiones correcta basada en el conocimiento y adecuado entendimiento de la filosofía de la Institución y por ende del Departamento, de las funciones, de los procesos, de la normativa vigente entre quienes están involucrados.

En concordancia (Castanedo Abay, 2019) menciona que el contar con un plan de gestión financiero adecuado conduce a la excelencia en la gestión y, por ende, al cumplimiento

de los objetivos institucionales trazados, creando precedentes para un perfeccionamiento y planes de mejora continua, contribuyendo a la par a la consecución de los objetivos del Plan Nacional del Desarrollo, y de las diferentes agendas zonales.

Este modelo constituiría el instrumento técnico para el desarrollo armónico y sostenido de las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la Dirección Financiera. Contribuye a contar con una visión estratégica de lo que se quiere lograr alineándose con la misión, visión y objetivos de la Institución, generando así que los procesos que se dan en las diferentes secciones de la Dirección tengan sinergia. Todo esto con el objetivo de fortalecer los procesos financieros y se pueda visualizar que las metas planteadas por las autoridades universitarias, y los organismos reguladores como son: el CES,CEAACES, SENESCYT, Secretaría Técnica Planifica Ecuador y sobre todo por el Estado ecuatoriano están siendo cumplidas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debería diseñarse un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Universidad Técnica del Norte?

1.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la realidad actual de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte (UTN)?

2. ¿Cómo funcionan actualmente los procesos que se desarrollan en la Dirección Financiera?

3. ¿Cómo estaría diseñado el modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN?

1.4 OBJETIVOS

General

Diseñar un modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos para la Universidad Técnica del Norte

Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

2. Evaluar los procesos financieros de la Dirección Financiera a través de indicadores de gestión.

3. Diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El plan de gestión con enfoque basado en procesos en cualquier institución tanto pública como privada constituye una herramienta que debe ser implantada, mantenida y controlada por todo el personal de la organización, independientemente de su jerarquía o campo de acción; a propósito el (Ministerio de Trabajo, 2018, p. 11) en el Modelo Ecuatoriano De Calidad Y Excelencia afirma que: “una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos sustantivos y adjetivos bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la institución para productos, servicios y resultados”.

En el Ecuador el enfoque de distribución de los recursos públicos para la educación superior considera variables asociadas a la calidad, la excelencia y la eficiencia académica y administrativa, pero también debe tenerse en cuenta que los recursos financieros deben ser utilizados de manera eficiente en función del cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Por tal motivo (Gutiérrez Moscoso & Escobar Hernández, 2017) señalan que la gestión con enfoque basado en procesos en una Universidad en estos tiempos de mejora constante, además de fortalecer su estructura y funcionamiento, apoya el logro de la eficiencia y la eficacia en el orden de la dirección de la Universidad.

La Constitución de la República del Ecuador (Constituyente, 2008) principalmente en sus artículos 279, 280, 293 y 294 establece el marco fundamental que posiciona la planificación como un deber de todas las instituciones de carácter público para la consecución del Buen Vivir; y, a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

En el mismo sentido, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017) dispone que las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se manejen de forma sostenible, responsable y transparente, así mismo prevé administrar con apego a la ley el patrimonio público, asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad, rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad; y, cuidar y mantener los bienes públicos.

En lo que respecta a la Universidad Técnica del Norte, al ser una institución pública debe cumplir estrictamente lo que dispone la Constitución de la República, es así que se ha visto necesario en este caso que la Dirección Financiera cuente con esta herramienta en concordancia a la planificación institucional: misión, visión, objetivos y principios; constituyéndose en un instrumento clave de gestión que potencia la creación, adaptación, innovación y fortalecimiento de las capacidades institucionales, en función de las prioridades y objetivos planteados enfocados a consolidar la política económica y finanzas públicas, establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una vida . (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

La correcta aplicación del plan de gestión con enfoque basado en procesos permite a las instituciones alcanzar sus objetivos trazados; sin embargo, es importante enfatizar que un modelo de gestión financiero es un medio para lograr un fin, por lo tanto, no constituye por sí mismo un fin en particular; para enfatizar con lo expuesto el (Ministerio de trabajo, 2018) en el Modelo Ecuatoriano De Calidad Y Excelencia sostiene que la Gestión por procesos persuade a las instituciones que los objetivos se alcanzan con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un

proceso y en función del análisis de los datos y de la información obtenidos de la aplicación de estos se dan decisiones eficaces.

Por lo anteriormente indicado, la Dirección Financiera de la UTN se beneficiará directamente con los resultados obtenidos, de esta investigación, por un lado porque se enmarca dentro de la línea de investigación que contempla la “Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo social económico” contribuyendo con el proceso investigativo de la Universidad.

Por otro lado, con la aplicación del modelo de gestión tendrá la oportunidad de tener un enfoque mucho más estratégico y debidamente fundamentado para el desarrollo de sus procesos y así lograr el eficiente manejo de los recursos, poseer un mayor entendimiento de la filosofía departamental para alinearla de una manera estratégica a la filosofía institucional.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo, corresponde a las bases teóricas y legales que proporcionan la información que servirá de sustento para el desarrollo del proyecto de investigación. Se realizó un análisis sobre las teorías de gestión financiera, gestión por procesos y gestión de calidad. Así como, se abordaron temas relacionados con la planificación, la calidad de la gestión pública en el Ecuador y los componentes del Sistema Financiero Nacional, sobre los cuales se desarrollará el modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos.

2.1 MARCO TÓRICO

Instituciones de Educación Superior

Según (Donoso Valdivieso, Fausto Marcelo; Durán Pinos, 2020) la universidad pública es la institución de carácter social cuyo principal objetivo es la formación de profesionales para impulsar y promover la cultura social, y así atender las exigencias de la demanda de la sociedad. Para lograr su cometido las Instituciones de Educación Superior (IES) requieren imperiosamente planificar el desarrollo institucional a través de herramientas estratégicas que abarquen tanto el ámbito financiero como administrativo.

Si bien es cierto las universidades públicas por un lado cuentan con autonomía sobre aspectos vinculados a su misión y procesos, están condicionadas a regímenes normativos que de cierta manera delimitan por así decirlo su estructura, funcionamiento y financiamiento (Donoso Valdivieso, Fausto Marcelo; Durán Pinos, 2020).

Gestión Financiera

Para cualquier entidad constituye el proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige, controla, monitorea y coordina el manejo eficiente de los recursos financieros, materiales, humanos y de información (Bolbukh et al., 2016). Para el mismo autor, estas actividades contribuyen con la acertada toma de decisiones con el propósito de cumplir los objetivos planteados en la planificación estratégica institucional. En este sentido, para (Lauchy Sañudo & Acosta Chang, 2018) en una institución de servicios con carácter social, el objetivo de la gestión financiera es lograr la adecuada y transparente utilización de los recursos para satisfacer las necesidades y garantizar el bienestar de la sociedad.

De lo citado anteriormente se desprende la importancia que para una organización implica el contar con un buen modelo de gestión financiera, ya que, según (Ricardo Herrera, Lismary; Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Pérez Campaña, 2019) es una herramienta que planifica los objetivos de trabajo, las actividades, planes, presupuestos, normas y procedimientos, alcanzando adecuados niveles de información, automatización e Interoperatividad entre las diferentes secciones de una organización.

Permitiendo monitorear las actividades que intervienen en los diferentes procesos financieros. Pero sobre todo procura que los recursos materiales y financieros inmersos en la actividad o proceso se empleen eficientemente, bajo adecuados criterios de control y exigencia. Además, la gestión financiera ayuda a verificar el cumplimiento de indicadores de gestión, contar con un sistema de costos, presupuestos y flujos de caja para la toma de decisiones ágiles y oportunas (Lauchy Sañudo & Acosta Chang, 2018).

Gestión financiera pública

Consiste en el conjunto de operaciones claves en el proceso de asignación y uso de los recursos públicos de una manera más eficiente, eficaz y transparente. La gestión pública

a un nivel macroeconómico se perfila como el mecanismo para mejorar la formulación de las políticas fiscales y por ende de la gestión pública. Busca además alcanzar la modernización del Estado a través de una buena gestión del gasto público sobre la base de información financiera que sea fiable, integral y oportuna. (Pimenta et al., 2016)

Con relación al nivel microeconómico establece que busca el fortalecimiento de las instituciones públicas mediante la actualización, coherencia e interrelación de los procesos financieros y administrativos apoyándose en las nuevas tecnologías de la información. De allí que para (Pimenta et al., 2016), la gestión financiera pretende mejorar transparencia y calidad de los datos presupuestarios, de tesorería y contables, que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La importancia de la gestión financiera en el sector público radica en que esta proporciona las pautas necesarias para conseguir mejorar la inversión de los recursos públicos destinados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos entregando bienes y servicios de calidad. El punto medular de la gestión pública para (García Molinero, 2020) se centra en presupuestar y controlar los recursos públicos. Cabe recalcar que la gestión financiera pública no busca la reducción del gasto público sino alcanzar la calidad y eficiencia del gasto en el sector público.

Planificación

Las empresas, para lograr ser eficientes tienen como mayor reto platear sus procesos con menos recursos y mayores resultados, orientados al cliente, con el afán de cumplir los objetivos organizacionales. De esa manera, para (García et al., 2017) la planificación se convierte en una herramienta esencial que además ayuda a identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que les conlleven a la consecución de los objetivos trazados.

La planeación entonces constituye un factor importante que está estrechamente relacionado con competitividad empresarial.

Como resultado de la implementación de planificación como punto de partida se obtiene un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas planteadas acorde con la situación actual de la organización, departamento o sección. A razón de esto, (Miranda Ullón et al., 2017) la planificación estratégica representa una estrategia importantísima para la organización, ya que, todas sus actividades se desarrollarán en torno a ella, la misma quede ir adaptándose con el tiempo a las diversas necesidades cambiantes de la organización, para su adaptación con el entorno.

La planificación es un proceso formal, que se desarrolla en función de su campo interactuando de manera eficaz con todos los elementos que intervengan y según (Navajo, 2016) se puede perfilar dependiendo de los diferentes niveles en los que se da, en relación con lo indicado tenemos:

Nivel Estratégico

La planificación en este nivel hace referencia al planteamiento de los objetivos a largo plazo, así como las políticas y principios que regirán la conducta institucional. Está a cargo de quienes ocupan los niveles superiores de la estructura organizativa. Determina los programas que se van a llevar a cabo en el largo plazo, es decir, este nivel de planificación precisa lo que se quiere “ser y hacer” como organización.

Nivel Táctico

En este nivel se formulan los objetivos específicos de los diferentes departamentos y secciones de la organización que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. A este nivel se elaboran los programas operativos detallados, y se planifican las estrategias y

acciones que se llevarán a cabo para establecer los recursos a emplear, los procedimientos, normas y los tiempos.

Nivel Operativo

Se refiere a las actividades, tareas, responsables y costos que los niveles operativos de la organización establecerán para dar cumplimiento a los objetivos institucionales. En efecto la planificación operativa se puede decir que es la ejecución de todo lo anteriormente planeado. En otras palabras, consiste en el detalle de como se van a realizar las tareas, con que herramientas se va a trabajar y la manera más efectiva de usarlas buscando siempre la eficiencia y eficacia.

Modelo De Gestión

Según la norma ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad define Gestión como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Sistema de Gestión al “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”. En el mismo texto indica que: “un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”.

Siguiendo este marco de ideas, un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una empresa, permite que las empresas desarrollen las políticas y acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos. En concordancia con esto (Gallego, 2016) enuncia que un modelo de gestión facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.

Como puede inferirse, para lograr la eficiencia en las empresas es necesario implementar estrategias con el fin de optimizar recursos. Bajo esta premisa según (Ricardo Herrera, Lismary; Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Pérez Campaña, 2019) un modelo de gestión, es el instrumento más idóneo. Pues este se centra en perfilar e implementar acciones y recursos en función de las necesidades de la organización con el fin de alcanzar la eficiencia en sus operaciones y así satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes internos, externos y organismos de control.

Características Del Modelo De Gestión

En este sentido los modelos de gestión han ido perfeccionándose gradualmente con el fin de que sean herramientas que estén orientados a la mejora continua. Para lograr este fin deben cumplir según (Ricardo Herrera, Lismary; Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Pérez Campaña, 2019) una serie de características que le permitirá al modelo de gestión ser un el medio adecuado por el cual obtener los resultados esperados:

Tabla 1 *Características del Modelo de Gestión*

CARACTRÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Sistémico	Sus elementos deben estar ordenados y mostrar claramente la relación que existe entre las actividades que intervienen en los procesos financieros.
Integrador	La gestión debe propiciar la integración de los distintos sistemas, personal involucrado y niveles estructurales que forman parte del modelo.

Estratégico	Debe estar alineado a la planificación estratégica institucional, definiendo claramente las actividades por niveles, periodos (corto, mediano y largo plazo), así como las acciones que consecuentemente deben realizarse.
Enfocado a procesos	Las actividades se desarrollarán en procesos dentro de los distintos departamentos y secciones de la institución.
Flexible	Deberá adaptarse a la realidad de cada organización, así como estar diseñado para enfrentar los entornos cambiantes, modificar las herramientas e incorporar otras que se requieran de ser el caso.
Objetivo	Deberá tener claro cuáles son los objetivos que pretende alcanzar con su incorporación, para aplicar actividades que den los resultados que la organización busque, para de esta manera evitar caer en procesos innecesarios.
Mejora continua	Consiste en una autoevaluación que determine la efectividad de las estrategias y acciones tomadas; implementar acciones preventivas y correctivas con el fin de que el sistema de gestión asegure la calidad en los diferentes procesos de la institución.

Tipos De Modelos De Gestión

Financiera

El modelo de gestión financiera es aquel que plantea los mecanismos, elementos esenciales, funciones y responsabilidades, así como, los factores tanto de inversión y financiamiento para lograr una administración financiera efectiva. Con su correcta implementación se propiciará la adecuada toma de decisiones sobre la planeación, obtención y utilización adecuada de los recursos financieros. Este modelo contribuirá a

alcanzar los objetivos de la organización ya sean con mira a maximizar la utilidad en el caso de una empresa privada; o, garantizar la prestación de servicios públicos de calidad para las instituciones del sector público (Gutiérrez Moscoso & Escobar Hernández, 2017).

Un modelo de gestión financiera permite considerar los diferentes elementos y alternativas de la gestión financiera para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la entidad. Haciendo énfasis al respecto (Morozko et al., 2018) plantean que en ausencia de un modelo de gestión con un enfoque financiero, las actividades de las entidades se vuelven irracionales y caóticas. Por tanto, la gestión financiera es un elemento indispensable de la gestión, caracteriza la capacidad de identificar sistemáticamente las desviaciones y, sobre esta base, tomar las decisiones adecuadas. Ignorar la buena gestión conduce a un desmedro del alcance de los objetivos de la gestión financiera, ya que, conduce a una elección inadecuada de formas, métodos, medios y mecanismos de gestión financiera.

Por procesos

Según la (ISO, 2015, p. 8): “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización”. Las instituciones que quieran alcanzar sus objetivos de manera eficiente deberán implementar en sus actividades dicho enfoque en procesos, pues les ayudará a estructurar las actividades de la organización de una manera sistemática y sobre todo óptima, facilitando así la planificación y control de los resultados obtenidos.

El modelo de gestión basado en las normas ISO 9001 expresa como principio que las empresas deben gestionarse según sus procesos y propiciar la mejora continua de los mismos para aumentar la satisfacción de sus clientes tanto interno y externos. Los modelos con enfoque en procesos se caracterizan por vincular y gestionar todas las actividades y los recursos de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de una organización.

Su intención es concatenar los diferentes procesos logrando su sinergia como un todo. Transformando actividades en resultados, es decir, se estructuran los procesos de una manera ordenada para alcanzar los objetivos deseados. Dentro de los modelos de gestión los procesos se conciben como los elementos transformadores capaces de añadir valor a los diferentes niveles de la gestión de una organización (estratégico, táctico y operativo) con el propósito de optimizar recursos y alcanzar sus objetivos. La finalidad de este tipo de modelo de gestión consiste, en garantizar la mejora de la eficiencia institucional traducida en la satisfacción del cliente (Carpio Vera et al., 2017).

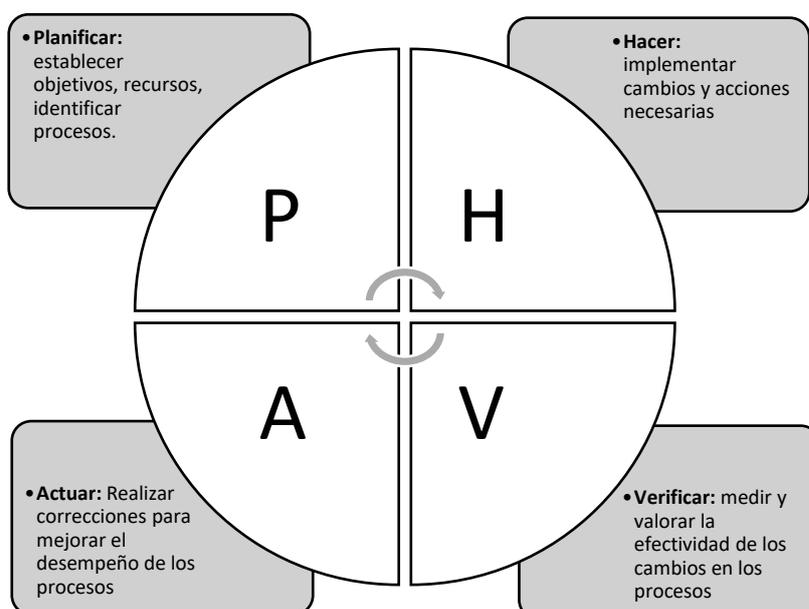
Partiendo del análisis de la (CLAD, 2008) en su Carta Iberoamericana; y de (Medina León et al., 2019) es posible determinar las etapas comunes que intervienen en la definición de un modelo de gestión por procesos. Así tenemos: i) plantear un mapa de procesos, es decir, determinar los procesos de la empresa, departamento o sección; ii) definir el objetivo de cada proceso; iii) definir de manera detallada las actividades que componen el proceso; iv) representar los procesos a ser mejorados; v) determinar e implementar las propuestas de mejora; vi) definir indicadores que permitan la medición y control de los procesos; vii) dar seguimiento para la evaluación, corrección y mejora continua de los procesos. Todo esto con el fin de lograr una efectiva representación de los procesos como base para la mejora continúa.

Ciclo PHVA

A una institución que quiera implementar un enfoque en procesos le puede ser de gran ayuda el ciclo PHVA, ya que, contribuye a ejecutar las tareas de un modo más organizado y eficaz. Cabe señalar que este ciclo debe sus nombre, tal como lo indican las normas (ISO 9001, 2015) a las iniciales de las palabras Planificar- Hacer- Verificar y Actuar. Cada una de estas palabras corresponde a una etapa del ciclo.

Tal como lo describe la norma (ISO, 2015) que indica que al planificar se establece los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, se determinan los posibles riesgos y oportunidades. El siguiente paso es llevar a cabo lo planificado, es decir, ejecutar todas las actividades que fueron plasmadas en un plan por así llamarlo. Por otro lado, el verificar consiste en determinar cómo se han ido aplicando los procesos cuales han sido los resultados, en qué medida se cumplen los objetivos e informar sobre los hallazgos y una vez identificadas las falencias se debe tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos.

Figura 1 *Ciclo PHVA*



Mejora Continua

Las empresas hoy en día buscan generar un cambio en sus operaciones, incorporando procesos de innovación y oportunidades de mejora, en otras palabras, buscan la añadir calidad a sus actividades. Por lo tanto, la mejora continua se ha convertido en un objetivo permanente que toda institución pretende incorporar como filosofía de trabajo (Ministerio de trabajo, 2018).

Según la Carta Iberoamérica (CLAD, 2008) la mejora continua y la innovación facilitan: “el desarrollo de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización.” En otras palabras, la mejora continua se puede considerar una herramienta innovadora en el ámbito empresarial que permite reinventar los procesos, induciendo a una actualización constante. La aplicación de este concepto da como resultado organizaciones más eficientes y a la vez representa una ventaja competitiva que les ayudará a prolongar su permanencia en el mercado.

Vale la pena mencionar que la mejora continua de los procesos inicia con un levantamiento y análisis de este, para determinar el estado en que se encuentra y así rediseñar las actividades que intervienen con el fin de mejorarlo. En el mismo sentido (Francisco Esquivel Valverde et al., 2017) manifiesta que su finalidad es identificar y reconocer errores, retrasos y posibles desperdicios de recursos. A raíz de esto proponer mejoras que permitan superar las deficiencias detectadas a través de un proceso más eficiente que contribuyan a alcanzar los resultados esperados por la institución.

Gestión de calidad en los procesos

Las ISO 9000:2015 es muy clara al puntualizar que una organización orientada a la calidad da como resultado procesos y actividades con valor agregado. Tal es el caso que mencionan (Jaya Escobar & Guerra Bretaña, 2017) que la implantación de la gestión por procesos ha sido considerada en diversas instituciones como una alternativa de solución a las falencias de los procesos encargados de cumplir con la misión y visión institucional, procurando con ello calidad y pertinencia.

Alcanzar un estándar de calidad aplicando mejora continua comprende una filosofía basada en el trabajo en equipo y aprendizaje continuo. Tiene como propósito mejorar continuamente los niveles de productividad, costos, satisfacción de los clientes internos y externos, optimización de tiempo y recursos (Francisco Esquivel Valverde et al., 2017).

Haciendo énfasis en este aspecto (Lauchy Sañudo & Acosta Chang, 2018) refiere que el concepto de mejora continua a la gestión como agregador de valor se viene aplicando desde los años ochenta en varias instituciones de diferentes países. Dando como resultado el establecer el vínculo entre calidad y costos, lo que ha implicado en la exigencia a los diferentes sectores productivos, sean estos de educación, servicios, producción o comercialización eficiencia y efectividad en sus operaciones.

En este sentido, a través de las experiencias de los diferentes autores citados es posible precisar que para alcanzar las metas institucionales es necesario elaborar un modelo de gestión de la calidad que involucre el rediseño organizacional basado en la gestión de procesos.

Calidad de la gestión pública

La calidad en la gestión pública busca garantizar que los servicios administrados por las instituciones gubernamentales sean útiles, efectivos y confiables satisfaciendo de manera efectiva las necesidades de la sociedad. En tal sentido en la Carta Iberoamericana , (CLAD, 2008, p. 6) expone que:

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

De modo que el éxito de una Administración Pública depende de la motivación, innovación y compromiso de todos los servidores públicos independientemente del cargo que desempeñe. Para que la gestión pública logre su cometido se debe según XYZ trabajar bajo los principios de corresponsabilidad y trabajo por resultados. De igual manera deberán implementar controles y rendición periódica de cuentas para lograr la transparencia en el manejo y uso de los recursos públicos (CLAD, 2008).

Tipos de procesos

Para (Castanedo Abay, 2019) en una institución existen diferentes procesos. Constituyen un conjunto ordenado de actividades concatenadas, donde intervienen diferentes recursos con la finalidad de transformarlos y entregar un producto final, ya sea este un bien o un servicio.

En tal según el autor citado y el Modelo Ecuatoriano de Excelencia se pueden diferenciar distintos tipos de procesos que hacen que una institución funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de su interrelación:

- **Procesos Gobernantes:**

También llamados estratégicos debido a que son los encargados de la planificación, directrices y planes estratégicos de la institución.

- **Procesos Sustantivos:**

Conocidos también como operativos. En ellos se concentran las principales actividades con la finalidad de cumplir la misión, objetivos y políticas institucionales. Se llevan a cabo para proveer los productos o servicios que ofrece una institución a sus usuarios/ciudadanos.

- **Procesos Adjetivos:**

Denominados procesos habilitantes. Estos a su vez pueden sub clasificarse en procesos de asesoría y de apoyo. Están dados por aquellos que contribuyen al desarrollo de las actividades de los procesos operativos.

2.2 MARCO NORMATIVO

Constitución De La República Del Ecuador

La Constitución de la República (Constituyente, 2008) es la ley fundamental que rige los lineamientos de todas las instituciones que forman parte del Estado Ecuatoriano. En tal sentido voy a citar los artículos que considero sustentan la presente investigación.

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para

el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Es importante indicar que las instituciones públicas, así como, sus servidores por mandato de ley están facultados a hacer estrictamente lo que dice la ley. De cierto modo este artículo también busca que se incorpore innovación en los procesos públicos, para resolver con eficiencia las necesidades de la población, pero siempre guardando un cabal apego a la ley.

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Es necesario hacer hincapié en este concepto debido a que es el principal instrumento administrado a través del Ministerio de Economía y Finanzas . En este se estiman los recursos financieros que el país necesita para cubrir las necesidades de acuerdo a la planificación sectorial. De modo idéntico las instituciones públicas priorizarán la planificación de sus necesidades para poder prestar sus bienes y servicios.

La constitución actual tiene una clara tendencia a la planificación. Esta sirve de guía para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo que se encuentra vigente en nuestro país. En este plan se busca cumplir con el mandato de “planificar el desarrollo nacional”.

Tal como lo determina el **Art. 280.-** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la

asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados (...).

La transparencia y el manejo responsable de los recursos públicos es un principio fundamental dictado por la constitución. En su **Art. 286** determina que:

Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes. Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes.

Es responsabilidad de todas las instituciones que forman parte del sector público velar por el buen uso de los recursos públicos, así como, cumplir con la regla fiscal citada en el párrafo anterior. Esto se puede lograr mediante la incorporación de controles en los diferentes procesos de la gestión financiera pública.

La autonomía universitaria es un derecho reconocido en la Constitución del Ecuador desde año 2008. En su **Art. 355** señala: “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución (...)”.

Este principio les permite a las Instituciones de Educación Superior disponer de los recursos propios de la manera que consideren más adecuada, así como tomar decisiones propias con el fin de cumplir de su misión institucional. Este principio les otorga la capacidad de buscar fuentes de financiamiento propias o extranjeras reduciendo la necesidad de limitarse al presupuesto que el Estado le asigne. Sin embargo, esto no

significa que no puedan ser fiscalizadas y controladas por los Organismos de control pertinentes para salvaguardar el buen uso de los recursos públicos.

Ley Orgánica De Educación Superior (LOES)

En el Ecuador, según el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (MF) y el Consejo de Educación Superior (CES), las IES públicas, reciben el 83 % de los recursos que destina anualmente el Estado al sector de educación, todo esto con el objetivo de garantizar la gratuidad. La actual formula de distribución de recursos públicos para las universidades está normado en función mejorar la eficiencia de lo invertido y lograr que lo recibido por cada institución dependa de factores como la calidad, excelencia, eficiencia y pertinencia administrativa y académica, tal como lo señala la (LOES, 2018).

Código Orgánico De Planificación Y Finanzas Públicas

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su reglamento ASAMBLEA NACIONAL, (2012) fueron elaborados con la finalidad de definir al Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, “SINFIP”, como el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que los diferentes niveles del sector público deben cumplir para precautelar el correcto manejo de los recursos estatales, es decir, los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, al régimen del buen vivir y a las garantías y derechos constitucionales.

Este Código establece muy claramente la importancia de contar con una unidad en cada organismo o institución de carácter público que se encargue de la gestión financiera de los recursos asignados. De esta manera el Art. 63 en su numeral 4 es muy claro al expresar: “Son obligaciones de las entidades del sector público: Contar con una unidad administrativa financiera institucional responsable de la administración financiera”.

Componentes Del Sistema Financiero Nacional

Según el Código Orgánico de Finanzas Públicas ASAMBLEA NACIONAL, (2012) en su artículo 82 define a los componentes del SINFIIP (Sistema Nacional de Finanzas Públicas) como el conjunto de procesos necesarios para llevar a cabo las actividades de la gestión de las organizaciones públicas.

Presupuesto

En primer lugar, se encuentra el componente de presupuesto, el cual contiene, un conjunto de políticas, normas, procedimientos que deben ser aplicadas durante el ciclo presupuestario. Su rol es actuar como herramienta de apoyo para la ejecución de programas y proyectos a corto y mediano plazo, a través, de la adecuada asignación de recursos reflejados presupuesto de cada año.

Como se dijo anteriormente, el presupuesto es el instrumento mediante el cual las instituciones del sector público prevén sus ingresos, gastos y financiamiento para la prestación de bienes y servicios a fin de cumplir los objetivos institucionales que se encuentran alineados a las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas. Código Orgánico de Finanzas Públicas (COPLAFIP) ASAMBLEA NACIONAL, (2012)

De la misma manera el COPLAFIP plantea que el proceso presupuestario en cualquier entidad del sector público está conformado por las siguientes fases: 1. Programación presupuestaria, 2. Formulación presupuestaria, 3. Aprobación presupuestaria, 4. Ejecución presupuestaria, 5. Evaluación y seguimiento presupuestario. 6. Clausura y liquidación presupuestaria. Gracias al presupuesto se da cumplimiento a los demás procesos interinstitucionales, y en función a su adecuada ejecución se determinará la asignación de recursos cada periodo fiscal.

Tesorería

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

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

Contabilidad Gubernamental

En el ámbito público no financiero el COPLAFIP ASAMBLEA NACIONAL, (2012) determina que la contabilidad constituye el registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos. El proceso contable inicia con los registros contables y culmina en la elaboración y presentación de los estados financieros.

A nivel de Gobierno central el proceso contable incluye la centralización, consolidación y la interpretación de la información. Este proceso además está fundamentado en los principios, normas, métodos y procedimientos contables.

Normas De Control Interno De La Contraloría General Del Estado

Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado

Es necesario puntualizar que todos los organismos o instituciones del sector público o aquellas que manejen recursos públicos estarán en la obligación de rendir cuentas por el manejo de los recursos públicos asignados para cumplir con sus actividades. En referencia al control y auditoria de los estos recursos, la Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado (LOCGE) establece que la Contraloría General del Estado será el ente encargo de velar por la adecuada administración y custodia de los recursos del Estado, además de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones estatales.

Esta normativa considera importante que cada institución tenga claras cuáles son las actividades necesarias para llevar a cabo sus objetivos, políticas, misión y visión. Y es así como en el Art. **10** manifiesta como se deben organizar las actividades institucionales: “Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.” Al tener identificadas las actividades se busca facilitar la aplicación de normas de control interno que salvaguarden los recursos públicos.

La correcta aplicación del control interno estará dada por una serie de normas que deben cumplir las unidades financieras, tal como lo determina el Art. 11 de la LOCGE (CONGRESO NACIONAL, 2002) Aplicación del control interno:

Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de

pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

En conclusión, todas estas normas en conjunto rigen la gestión pública nacional, sus componentes y el cumplimiento de las obligaciones y derechos de los quienes administran los bienes públicos. Las leyes, normas, reglamentos fueron creados con la finalidad de planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos. Todo esto con el objetivo de lograr el desarrollo económico y social del país. Velando por que la administración pública cumpla con su cometido que es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades de la ciudadanía.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología y procedimientos que se aplicaron en las diferentes etapas del proceso investigativo. Se describió el entorno y la población, sujeta al análisis. Se detallaron las técnicas y las herramientas a las que se recurrieron para la obtención de la información necesaria; por último, se realizó el análisis e interpretación de datos. Todos estos aspectos permitieron concretar y validar la coherencia interna la investigación planteada.

3.1 Descripción del área de estudio

Entorno:

El estudio del caso se realizó en la Universidad Técnica del Norte. Una institución de educación superior de carácter público. Ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, barrio El Olivo. Fue creada oficialmente mediante Ley No. 43, publicada en el Registro Oficial No. 482 del 18 de julio de 1986. La investigación se desarrolló específicamente en la Dirección Financiera, secciones de: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

Población:

La población de la presente investigación estuvo conformada por los 10 funcionarios que laboran en la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, concretamente en las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; las mismas que se detallan a continuación: Director Financiero, 3 jefas de sección y 6 servidores públicos de apoyo operativo.

3.2 Enfoque y tipo de investigación

3.2.1. Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), primero se examinó los hechos y experiencias con el fin de reconstruir realidades de casos a través del levantamiento de los procesos financieros. Y por otro lado se midió variables numéricas indagando sobre las causas de la adecuada o inadecuada gestión de los recursos públicos a través de la aplicación de índices de gestión en la Dirección Financiera de la UTN. Se aplicará ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre, en nuestro ámbito de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

3.2.2 Alcance

El alcance de la presente investigación fue de tipo descriptivo, por cuanto, se observó y analizó la situación actual de la Dirección Financiera de la UTN en condiciones naturales a través del diagnóstico estratégico FODA. Seguidamente se describió los procesos financieros

de las secciones de Presupuesto, tesorería y contabilidad, y como resultado se desarrolló un modelo de gestión financiera con enfoque de procesos que permitió alcanzar los objetivos trazados por la Dirección Financiera para optimizar los recursos públicos. Con respecto al alcance (Argimon Pallás & Jiménez Villa, 2017, p. 1) manifiesta que este tipo de estudios son: “estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad”.

3.2.3 Diseño

La investigación fue de tipo no experimental, ya que, el objetivo se centró en observar y medir fenómenos y variables tal como se encontraron en su contexto natural, en este caso particular dentro de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, (HERNANDEZ-SAMPIERI & MENDOZA, 2018). Es un estudio de caso transversal, puesto que de acuerdo con (Argimon Pallás & Jiménez Villa, 2017, p. 1): “se intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina, de corte”, en el caso de esta investigación se realizó el presente año.

3.3 Procedimientos

3.3.1 Recolección de información

De acuerdo con lo indicado por Ibáñez. (2014) las técnicas en investigación científica: "corresponden al último nivel del método científico y reúne los procedimientos por medio de los cuales se observa, se analiza y se manipula la realidad." (p.107), considerando ésta

definición en la presente investigación se aplicó las siguientes técnicas para la recolección de la información:

Entrevista. - Esta técnica de investigación se aplicó al Director Financiero, así como a todos los servidores de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, con el objetivo de levantar los procesos que se realiza en cada sección. De la misma manera a través de la entrevista se pudo recabar la información de la situación actual de la Dirección Financiera de la UTN con el fin de realizar el diagnóstico situacional que constituyo el punto de partida de la investigación.

Observación. - Es un proceso de recopilación de data en el que se concentran todos los sentidos del ser humano. A través de esta técnica se pudo obtener percepciones de los procesos financieros que se ejecutan en cada una de las secciones del departamento financiero, a quien se provee de información y de quien se recibe información, así como los documentos que sustentan cada proceso. Sin embargo, por la situación de la pandemia, y en el caso de seguir bajo la modalidad de teletrabajo se obvio esta técnica de investigación en dos de las secciones Tesorería y Presupuesto, mientras que en la sección de contabilidad si se la usó. Bernal (2016) menciona: “Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p.254)

Revisión documental. - se acudió directamente a fuente documental de cada sección de la Dirección Financiera de la UTN, con el fin de respaldar este estudio de investigación. Gracias a ello se pudo aplicar correctamente los procesos e indicadores de gestión. Se revisó también la normativa vigente que rige las finanzas de las instituciones públicas, tales como: la CONSTITUCIÓN, CÓDIGO ORGÁNICO DE FIANANZAS PÚBLICAS (COPLAFIP),

REGLAMENTO DEL COPLAFIP, NORMAS TÉCNICAS DEL SINFIPI, DIRECTRICES MEF, MANUALES INTERNOS, PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

3.3.2 Análisis de la información

En el caso de las entrevistas se realizó un análisis cualitativo de tipo textual, con el fin de levantar los procesos de cada sección que conforman la Dirección Financiera de la UTN.

El procedimiento aplicado para la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación constó de tres fases; en la primera fase se efectuó la evaluación integral a los procesos de las secciones de: presupuesto, contabilidad y tesorería mediante la aplicación de la entrevista a los funcionarios de la Dirección Financiera. Este análisis permitió conocer de fuente primaria cómo se encontraban las mencionadas secciones. Ya que, la información recolectada sirvió para la elaboración de la matriz FODA la cual permitió conocer la situación actual de la Dirección Financiera.

En la segunda fase y una vez que se levantaron los procesos en la cual se identificaron las posibles debilidades que pueden afectar la consecución de los objetivos de cada sección, se analizó los procesos a través de indicadores que permitan determinar la eficiencia de cada uno. Al respecto (Barbei et al., 2017) manifiesta que los indicadores de gestión son elementos imprescindibles que brindan información para la toma de decisiones. Son considerados como predictores de solvencia y además generar valor a sus procesos y actividades. Los indicadores de gestión no solo involucran el tema financiero sino también la eficiencia en la ejecución de los procesos internos de manera que estos sean útiles al momento de brindar sus productos a los usuarios tanto internos como externos. Para poder aplicar estos indicadores primero se

determinó qué es exactamente lo que se va a medir y cómo se lo va a medir, es decir, los productos de los procesos en unidades, frecuencias, porcentajes, etc. Y Fijar el objetivo que debe tener este indicador para medir de manera consistente cada proceso.

En la tercera y última fase se diseñó el Plan de gestión financiera el cual tendrá un enfoque en procesos, además se propondrá un plan de implementación en el cual se detallará las actividades que se deberá aplicar a fin de mejorar la ejecución de los procesos. Se establecieron los responsables de ejecutarlos, estrategias de aplicación, tiempos, recursos y los medios de verificación. Todo esto encaminado al cumplimiento de los objetivos seccionales, departamentales e institucionales. Como parte de este plan se elaboró un tablero de indicadores en el que se detallarán los principales indicadores de gestión, cuya aplicación servirá para verificar la pertinencia del Plan de Gestión financiera con enfoque en procesos.

3.4 Marco Empírico

Es importante mencionar que en varias investigaciones relacionadas con el tema de la presente investigación se puede evidenciar que la metodología aplicada es concordante. Tal es el caso de (Gutiérrez Moscoso & Escobar Hernández, 2017) en su artículo científico *“Planeación estratégica y financiera: una propuesta para la Universidad EAFIT”* donde indica que la investigación es de tipo cualitativa. Para lo cual se diseñó una entrevista semiestructurada que permitió hacer preguntas esbozadas, y algunas espontáneas, que fue

aplicada, o a los directores financieros, o a las personas encargadas de la Planeación en las instituciones de educación superior.

De la misma manera (Castanedo Abay, 2019) para el eficaz desarrollo de su artículo científico “*Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI*” lo primero que hizo fue elaborar una ficha por cada proceso levantado lo que marca la tipología de resultados que se quieren alcanzar, a través de preguntar directamente a quien está encargado de cada proceso dentro de su unidad de estudio que fueron las universidades. Es decir, se valió de una entrevista que le permitió recabar la información necesaria para esbozar cada proceso, su misión, visión. Además, gracias esta información pudo describir las entradas y las salidas del proceso lo que, a su vez, permite detallar las tareas que se deben ejecutar para alcanzar sus propósitos.

Es necesario indicar que solo se tomó estos dos artículos de referencia en cuanto a la metodología y resultados, debido que el entorno de investigación es el mismo que se propone en el presente trabajo: “Las Universidades”. Pero es posible afirmar que la metodología empleada es coherente y respalda los instrumentos y la forma en que se va a recolectar la información que sirvió de sustento para el desarrollo del Modelo de Gestión Financiera Con Enfoque Basado en Procesos para la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

3.5 Consideraciones Bioéticas

En la presente investigación no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información.

CAPITULO IV

2 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La información que fue procesada, analizada e interpretada se recolectó a través de la aplicación de entrevistas estructuradas a los funcionarios de la Dirección Financiera y de la observación en dicha dependencia. El objetivo de esta investigación fue determinar la necesidad de contar con un modelo de gestión financiera, conocer la situación actual de la Dirección Financiera a través del levantamiento de una matriz FODA; así como también definir claramente los procesos financieros de cada sección del departamento de la Universidad Técnica del Norte.

Entrevista

El objetivo principal de la aplicación de la entrevista fue reunir información acerca del conocimiento que los funcionarios de la Dirección Financiera tienen sobre los procesos financieros que se desarrollan en cada una de las dependencias. Y de esta manera establecer si existe la necesidad del desarrollo de un modelo de gestión financiero con enfoque basado en procesos para mejorar las actividades y funciones que desarrollan los funcionarios públicos.

En la presente investigación se aplicaron entrevistas a todos los funcionarios de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera. Las entrevistas se subdividieron con dos propósitos:

- 1) La primera que fue aplicada al Director Financiero con el afán de obtener información de la situación actual de la Dirección Financiera, con la finalidad de realizar un diagnóstico situacional a través de una matriz FODA, y;
- 2) Conocer cómo se desarrollan los procesos financieros con la finalidad realizar el levantamiento y diagramación de estos y a su vez sirvan como base para alcanzar una gestión con enfoque en procesos que permita que los resultados se alcancen con más eficiencia al gestionar las actividades y los recursos como un proceso.

Los funcionarios entrevistados concuerdan que la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte carece de un plan operativo bien definido; por lo tanto, se establecerá la misión, visión, objetivos y valores estratégicos para que oriente a los funcionarios que deben hacer, a donde deben llegar y cómo deben hacer.

El personal entrevistado considera que si bien es cierto en cada sección de la Dirección Financiera conocen cuales son las responsabilidades y tareas que deben realizar para cumplir con el proceso financiero como tal, los procesos no están definidos por escrito, y que al contar con una herramienta donde se encuentren sentados estos garantizarían un mejor control de manera interna del departamento, así como para los organismos de control.

Los funcionarios entrevistados, concuerdan que es importante contar con un modelo de gestión financiera, ya que, permitirá planificar el presupuesto, direccionar estratégicamente su ejecución, en base a una adecuada organización, estrictos controles internos y el manejo del conocimiento del análisis de los estados financieros, que facultará

tomar adecuadamente las decisiones que contribuyan con el logro de los objetivos institucionales.

Los entrevistados manifiestan que los procesos deben ser flexibles y deben ser susceptibles a una mejora continua, es decir, estos deben ser mejorados permanentemente y acoplarse siempre a las nuevas normativas o actualizaciones que existe en la legislación vigente en el sector público.

Respecto de la forma como cada sección segrega y distribuye las funciones, los entrevistados indican que se realiza de acuerdo a las necesidades de las secciones, que a pesar de la existencia de un manual de funciones vigente este no se ajusta a la realidad de cada una de ellas, por lo que se ha visto la necesidad de hacerlo guiados por la experiencia y por el número de personas que se encuentran laborando en el momento, y señalan la importancia de que la distribución se la realice en función de los procesos existentes, pero esto se lo podría llevar a cabo siempre y cuando se cuente con un instrumento donde se detallen las actividades por procesos.

Observación

Para el desarrollo de la presente investigación se trató de aplicar la técnica de observación, si bien es cierto, esta investigación tuvo lugar en medio de la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19, por lo que los funcionarios de la Universidad Técnica del Norte cambiaron su modalidad a teletrabajo, sin embargo se programaron reuniones tanto virtuales como presenciales para poder observar el proceso de trabajo diario del personal de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería su interrelación con las otras áreas del departamento y la forma como ejecutan sus labores regularmente, con la finalidad de realizar el levantamiento de los procesos de manera fidedigna.

Diagnóstico Situacional

Después de que se recopiló la información necesaria sobre la situación actual de la Dirección Financiera permitió construir la matriz FODA ya que, es una fuente confiable que sirvió para evaluar y comprender el alcance de las oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades, todo con la finalidad de establecer objetivos que contribuyan con la misión departamental.

Tabla 2 *Matriz FODA de la Dirección Financiera*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Se dispone y conoce la normatividad administrativa y financiera, emitida por los organismos de control.	D1. Ausencia de la planificación Operativa departamental
F2. Hardware y Software acorde a la necesidad de la dirección.	D2. Limitada comprensión de los clientes internos y externos por cuanto no entregan completa la documentación.
F3. Personal profesional, idóneo y capacitado en las diferentes áreas.	D3. No se promueve la mejora de los diferentes procesos financieros de la Dirección Financiera.
F4: Contar con el presupuesto de la Universidad aprobado oportunamente.	D4. Los funcionarios solo conocen los procesos de su sección.
F5. Adecuado manejo del control interno.	
F6. El presupuesto de la institución se realiza con una adecuada distribución y planificación entre departamentos que Conforman esta institución.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Capacitaciones y cursos sobre las normativas que brindan los organismos de control como el MEF, Contraloría General del Estado y otros.	A1. Demora en las acreditaciones a los proveedores por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.
O2. Cambio operacional y modernización de los sistemas de registros según lo determina los organismos de control.	A2. Cambio de gestión financiera que establece el Gobierno Ecuatoriano.
O3. Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo.	A3. Escenario cambiante de la normativa legal, conocido como la inseguridad jurídica en el país.
O4. Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos.	A4. Condiciones de inestabilidad por crisis sanitaria que atraviesa el país.
	A5. Reducción del presupuesto asignado a la Universidad.
	A6. Dependencia total del Ministerio de Economía y Finanzas, en los requerimientos informáticos del sistema.

Matriz de Factores Internos

Para la evaluación de los factores internos de la Dirección Financiera, cada factor tendrá una ponderación, la misma que oscilará entre 0 hasta 1, por lo que la suma de todos ellos será igual a uno.

La calificación que se usará en los parámetros es (Zúñiga, 2016):

1 = debilidad grave o muy importante.

2 = debilidad menor.

3 = fortaleza menor.

4 = fortaleza importante.

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que tiene problemas. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 3 *Matriz de Factores Internos*

Nro.	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Disponer y conocer la normatividad administrativa y financiera, emitida por los organismos de control.	0.10	4	0.40
2	Hardware y Software acorde a la necesidad de la dirección.	0.10	3	0.30
3	Personal idóneo y capacitado en las diferentes áreas.	0.10	4	0.40
4	Contar con el presupuesto de la Universidad aprobado oportunamente.	0.10	4	0.40
5	Adecuado manejo del control interno.	0.10	4	0.40
6	El presupuesto de la institución se realiza con una adecuada distribución y planificación entre departamentos que conforman esta institución	0.10	4	0.40
7	Ausencia de la planificación Estratégica departamental	0.10	1	0.10
8	Limitada comprensión de los clientes internos y externos por cuanto no entregan completa la documentación.	0.10	2	0.20
9	No se promueve la mejora de los diferentes procesos financieros de la Dirección Financiera.	0.10	1	0.10
10	Los funcionarios solo conocen los procesos de su sección.	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00	29.00	2.90

En cuanto al análisis de los factores internos el resultado fue de 2.90; lo que demuestra que la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte tiene más fortalezas que debilidades que hay que aprovechar para mejorar la gestión financiera de la Institución y trabajar por minimizar las debilidades a través de la implementación de estrategias que permitan optimizar los recursos públicos. Es necesario hacer énfasis, que en este caso las fuerzas internas son favorables a la Dirección Financiera, con un peso ponderado total de 2.30, contra 0.60 de las debilidades. Sin embargo, a pesar de que la ponderación de las fortalezas sobrepasa significativamente a las debilidades se debe prestar suma atención para que en un futuro estas no afecten el trabajo de los funcionarios que ahí laboran.

Matriz de factores Externos

Para la evaluación de los factores externos de la Dirección Financiera, cada factor tendrá una ponderación, la misma que oscilará entre 0 (no importante) hasta 1 (muy importante), por lo que la suma de todos ellos será igual a uno.

La calificación que se usará en los parámetros es:

1 = amenaza importante o mayor

2 = amenaza menor

3 = oportunidad menor

4 = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que tiene problemas. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio el departamento tiene más oportunidades que amenazas (Zúñiga, 2016).

Tabla 4 *Matriz de Factores Externos*

Nro.	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Capacitaciones y cursos sobre las normativas que brindan los organismos de control como el MEF y la Contraloría General del Estado.	0.10	3	0.30
2	Cambio operacional y modernización de los sistemas de registros según lo determina los organismos de control.	0.10	3	0.30
3	Promover la interrelación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo.	0.10	4	0.40
4	Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimiento	0.10	4	0.40
5	Demora en las acreditaciones a los proveedores por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.	0.10	2	0.20
6	Cambio de gestión financiera que establece el Gobierno Ecuatoriano.	0.10	2	0.20
7	Escenario cambiante de la normativa legal	0.10	2	0.20
8	Condiciones de inestabilidad por crisis sanitaria que atraviesa el país.	0.10	1	0.10
9	La posible reducción del presupuesto asignado a la Universidad.	0.10	1	0.10
10	Total, dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas, en los requerimientos informáticos del sistema.	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00	24.00	2.40

Como resultado del análisis de los Factores Externos se obtuvo 2.40, valor que se encuentra por debajo de la media lo que demuestra que la Dirección Financiera se desenvuelve en un entorno que le presenta más amenazas que oportunidades; y si bien es cierto tanto las oportunidades como las amenazas son fuerzas no controlables por el departamento que repercuten directamente en la labor de la Dirección Financiera en este caso, es necesario buscar mecanismos que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, que es importante destacar son ocasiones muy significativas de las que se puede valer para desarrollar herramientas útiles y necesarias para hacerle frente a dichos aspectos negativos y problemas potenciales que se identificaron.

Discusión del Resultado de la Investigación

La investigación fue analizada de acuerdo a las necesidades que actualmente presenta la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte en cuanto a la falta de un instrumento donde se defina claramente en primer lugar una planificación operativa a nivel departamental que permita alinear sus objetivos con la misión y visión institucional; esto no quiere decir que el trabajo que se realiza dentro de la dependencia no contribuya con la labor de la casona universitaria, pero es claro que no existe un documento que plasme la realidad de la Dirección Financiera de uso interno que permita evidenciar la existencia ante las entidades de control.

Si bien es cierto existen leyes, reglamentos, entre otros, pero algunos funcionarios de la Dirección Financiera desconocen en cierta medida su contenido, y la importancia de conocer la normativa para aplicar en los procesos y no desarrollarlos simplemente por costumbre;

además se evidenció la existencia de los reglamentos internos, información que de igual manera no todos manejan o saben en qué momento aplicarla.

Una vez que se realizó el diagnóstico situacional y los procesos han sido identificados y levantados, queda claro que es fundamental disponer de un modelo de gestión con enfoque en procesos que permita gestionar, comprender y establecer un guía estructurada para implementar acciones de mejoras a las dependencias que integra la Dirección Financiera y alinear a los objetivos para lograr que la institución optimice los recursos públicos asignados, haciendo uso de estos de la mejor manera para dar un servicio de calidad a la comunidad universitaria. Este modelo incluye la planificación operativa, un detalle de las actividades de cada proceso, los responsables, así como, el respectivo flujograma, que le permitirá a las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería mejorar continuamente en la consecución de sus objetivos.

Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados

1. ¿Cuál es la realidad actual de la Dirección Financiera de la Universidad

Técnica del Norte (UTN)?

El diagnóstico situacional realizado a la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte permitió conocer la realidad de los factores tanto internos como externos en los que se desarrollan sus actividades, llegando a determinar que en las condiciones actuales tiene más fortalezas que debilidades que le permitirán implementar estrategias que le ayuden a enfrentar las amenazas que en mayor medida se presentan en el entorno, valiéndose a la vez de las oportunidades que aunque en menor cantidad tienen un peso relativamente alto es decir

son fuerzas que favorecen a la Dirección Financiera y las cuales puede aprovechar para lograr una gestión de calidad e implementar una mejora continua de sus procesos.

2. ¿Cómo funcionan actualmente los procesos que se desarrollan en la Dirección Financiera?

A lo largo de la existencia de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte los procesos si bien se han ido puliendo se los viene realizando basados en la experiencia de quien los desarrolla, sin contar con una herramienta que permita definirlos con precisión, ya que, no existe un documento formal donde se los defina. Gracias a la aplicación de indicadores de gestión a los procesos de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería tal como se los venía manejando se puede evidenciar que no se ha logrado alcanzar las metas planificadas al inicio del año fiscal, pues al no contar con una herramienta que establezca los procesos de una manera sistematizada es complicado identificar qué actividad se convierte en un “cuello de botella” que entorpece por así decirlo el proceso como tal y no permite cumplir con los resultados esperados.

3. ¿Cómo estaría diseñado el modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN?

Tomando como fundamento la evaluación de la situación actual de la Dirección Financiera, cada uno de los procesos de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería; fue posible elaborar la propuesta de un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE

BASADO EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, en el cual se definen los procesos, las actividades, responsables, que son necesarios aplicar a fin de fortalecer y mejorar la gestión de la Dirección Financiera y las secciones que la conforma, con la finalidad de satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos, externos y sobre todo de los organismos de control y así asegurar el buen uso de los recursos públicos y a la vez contribuir con cumplimiento de la misión y visión institucionales.

CAPÍTULO V

5 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

5.1 Introducción

La Dirección Financiera, como unidad administrativa de apoyo dentro de la Universidad Técnica del Norte, con la finalidad de cumplir con las atribuciones legalmente establecidas que son: supervisar, coordinar y controlar las actividades de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad y procurando que su accionar esté enmarcado especialmente en el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión financiera institucional, formuló su planificación alineándose con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales para contribuir al gasto eficiente de los recursos económicos que coadyuvan al desarrollo de la Zona Norte del país, a través de la formación de profesionales con calidad humana, científica y tecnológica, con capacidades de resolver los problemas de su entorno y asumir con responsabilidad los desafíos que esto implica.

Para el cumplimiento de este propósito se partió de la elaboración de la matriz FODA que permitió determinar las amenazas y debilidades, mismas que serán superadas con proyectos y actividades específicas.

5.2 Marco legal

La Dirección Financiera fue creada bajo el Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica del Norte de conformidad con el numeral 4; 4.1 literal d. del artículo 70 del *Capítulo XXV de la Administración*, en mismo que en su parte pertinente dice a la letra:

“Art.70.- La Universidad Técnica del Norte para el cumplimiento de la misión, visión, fines y objetivos contará con Institutos, Centros, Departamento y Direcciones de carácter técnico en los niveles de asesoría y de apoyo en las áreas académicas, administrativas, financieras y de control, las mismas que brindarán asistencia y asesoría a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la Universidad, para la planificación y ejecución de los planes y proyectos institucionales dentro de los ámbitos de su competencias, estarán representados por un funcionario designado por el Honorable Consejo Universitario y no se regirán por el principio de cogobierno.”

*Para la administración de la Universidad se contará con las siguientes unidades que a continuación, se detallan y otras que se crearen: **4. Dependencias 4.1. Rectorado d. Dirección Financiera (...).***

5.3 Misión

Gestionar y administrar eficazmente y con transparencia los recursos económicos asignados y generados por la Universidad Técnica del Norte, a través de la implementación de políticas que permitan planificar, ejecutar y evaluar operaciones financieras de calidad con la finalidad de dar el apoyo a la gestión institucional conforme a la normativa vigente y promover la toma oportuna de decisiones para el beneficio y satisfacción de toda la comunidad universitaria.

5.4 Visión

Ser la dependencia, que lidere el proceso de transformación institucional, sustentada en el profesionalismo, compromiso, responsabilidad y excelencia organizacional; en base a una gestión de ética, calidad y transparencia en sus procesos. Generando información pertinente, suficiente y competente al servicio de la comunidad universitaria y organismos de control.

5.5 Objetivo General.

- Administrar, dirigir y controlar de manera transparente y eficiente el manejo de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las metas Institucionales.

5.6 Objetivos operativos:

- Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de los ingresos y gastos de la universidad.
- Acrecentar la distribución y uso eficiente del presupuesto de la Universidad Técnica del Norte.
- Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.
- Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.
- Cumplir de manera oportuna las directrices emitidas por el Ente Rector de las Finanzas Públicas y los organismos de control competentes.

- Informar y asesorar a las autoridades sobre los resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria.

5.7 Valores

A más de los valores institucionales que la comunidad universitaria debemos practicar, el personal de la Dirección Financiera se regirá por los siguientes valores:

- **Entusiasmo.** - Afrontar los retos laborales con valor y entusiasmo, aceptando los resultados de nuestros actos y disfrutando de nuestro trabajo, considerando que toda experiencia es un aprendizaje.
- **Colaboración.** - Laborar dentro de un marco de cooperación con el fin de alcanzar los objetivos de la visión y misión departamental, reconociendo que los resultados alcanzados son producto del aporte de cada una de las secciones que conforman el departamento, fomentando la integración y el desarrollo del trabajo en equipo.
- **Buena Comunicación.** - Se escucharán las sugerencias y/o preguntas que surjan en las diversas reuniones, es necesario mantener una comunicación oportuna a fin de evitar conflictos posteriores.
- **Excelencia.** - Conocer los compromisos adquiridos en cada sección y dedicar el tiempo necesario para llevarlos a cabo, dando lo mejor de nosotros mismos en cada momento, para así alcanzar la misión y visión universitaria.

- **Desarrollo integral** - Cuidar el desarrollo físico, emocional e intelectual para lograr una mejor calidad en nuestros quehaceres cotidianos tanto dentro y fuera de nuestro lugar de trabajo.
- **Orgullo de pertenecer.** - Trabajar con un sentimiento de entrega y profesionalismo para desarrollar el sentido y orgullo de pertenencia que nos da el respeto y amor por nuestro lugar de trabajo y sobre todo por nuestra institución.
- **Buena Actitud.** - Reflejar la predisposición de cumplir con sus responsabilidades, de una manera pro activa y diligente. Esto genera un efecto sinérgico que redundará en la consecución de los resultados deseados por el departamento y la universidad.
- **Integridad.** – Ser coherentes entre lo que piensan, sienten, dicen y hacen. Deben transmitir confianza porque hacen lo correcto; se sustentan en el conocimiento técnico, la razón y la experiencia adquirida durante el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Lealtad** - Ser leales y congruentes con la Universidad Técnica del Norte, procurando su valoración en la sociedad.
- **Transparencia.** - Desarrollar sus actividades de manera transparente, facilitando el acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, generando un ambiente amigable con la comunidad universitaria.

5.8 Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Financiera.

5.8.1 Atribuciones:

La Dirección Financiera tendrá a su cargo las atribuciones de coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos financieros que se desarrollan dentro de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; mediante el establecimiento de procedimientos, lineamientos y mecanismos que de manera eficaz, equitativa y transparente que coadyuven el buen uso de los recursos públicos.

5.8.2 Responsabilidades:

1. Planificar en forma conjunta con el departamento de planeamiento el presupuesto económico de la universidad.
2. Administrar el presupuesto de la institución, conforme a los programas y proyectos de acuerdo con la misión institucional.
3. Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración eficiente y oportuna de los recursos financieros de la institución de conformidad con las normas y disposiciones legales vigentes.
4. Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficacia y eficiencia.
5. Analizar los resultados obtenidos de lo ejecutado comparado con lo presupuestado.

6. Promover las medidas preventivas y correctivas pertinentes, derivadas de las variaciones considerables que deben realizarse a las políticas presupuestarias.
7. Monitorear los resultados de dichas implementaciones o cambios.
8. Disponer, coordinar, implementar y controlar procesos específicos de control interno para las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
9. Preparar todo tipo de informes financieros.
10. Informar a las autoridades periódicamente sobre la consecución de objetivos y los resultados de su gestión.
11. Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia financiera.
12. Autorizar los pagos de obligaciones económicas de la institución previstas en el presupuesto de conformidad con las leyes, normas y reglamentos vigentes.
13. Ordenar pagos previa autorización expresa de la autoridad competente.
14. Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera a través de la adecuada aplicación de indicadores financieros y de evaluación presupuestaria.
15. Cumplir otras tareas que el jefe inmediato superior le encomiende, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y del marco legal.

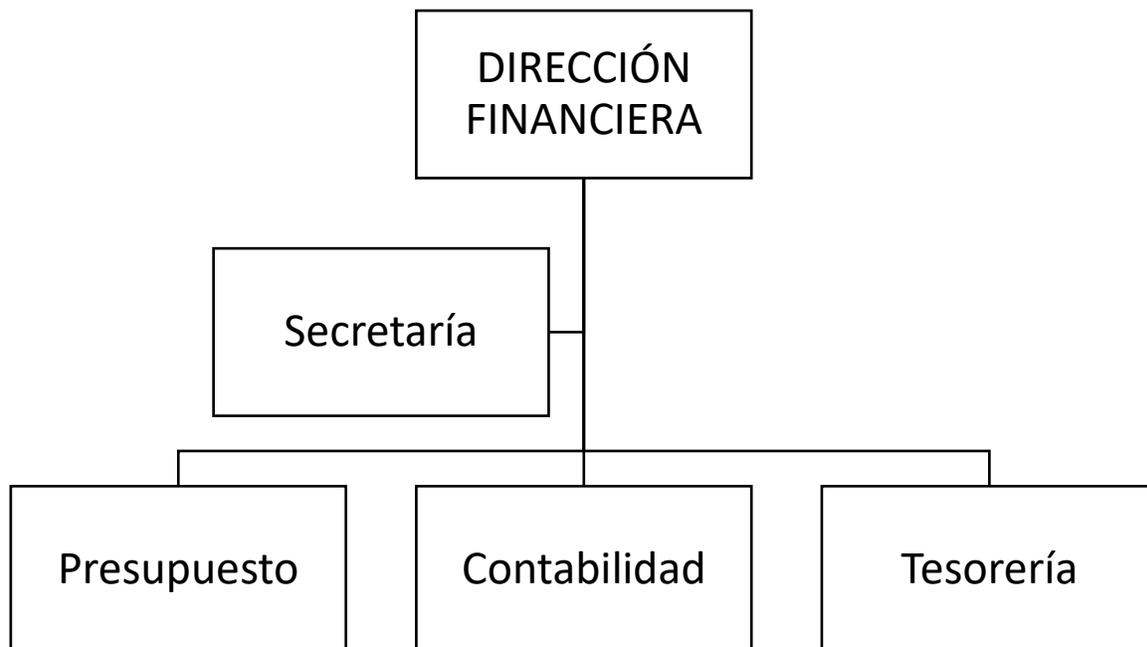
5.9 Estructura Interna.

El Departamento de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte estará compuesto por las siguientes dependencias:

- Presupuestos
- Contabilidad
- Tesorería.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Figura 2 *Organigrama Estructural de la Dirección Financiera*



5.10 Responsabilidades específicas de las secciones de la Dirección Financiera

5.10.1 Presupuesto

- Certificar la disponibilidad presupuestaria para la adquisición de bienes, insumos, materiales, prestación de servicios, contratación de obra según las necesidades propias de la institución.
- Recopilar, analizar y procesar el histórico de los ingresos y gastos para la elaboración de la Pro forma Presupuestaria
- Formular la pro forma Presupuestaria.
- Evaluar e identificar las desviaciones en los diferentes planes y programas con el fin de corregirlas en las reformas presupuestarias.
- Elaborar los Comprobantes Únicos de Registro del compromiso presupuestario.
- Elaborar las reformas presupuestarias cada vez que la necesidad institucional lo amerite.
- Plantear Modificaciones Presupuestarias.
- Preparar las liquidaciones, análisis y evaluación presupuestaria para mejorar los procedimientos y sistemas de control interno.
- Liquidar Certificaciones Presupuestarias
- Recuperar saldos de caja y fuente virtual 998.
- Realizar la programación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria.
- Realizar la reprogramación presupuestaria cuatrimestral.
- Realizar la Programación Indicativa Anual de la ejecución presupuestaria.
- Crear estructuras presupuestarias (ítems presupuestarios).

- Crear ítems vinculados
- Ingresar requerimientos a nivel de proyectos.
- Elaborar solicitudes de compras en el Sistema Integrado Interno de la Universidad.
- Realizar la reprogramación de plan anual de compras (PAC)- Anulaciones de Requerimientos.
- Elaborar reportes e informes sobre la situación presupuestaria.
- Realizar el control interno de ingresos y gastos mediante registros presupuestarios para informar oportunamente a las autoridades superiores de cualquier desfase.
- Cumplir con otras disposiciones que la máxima autoridad así lo disponga.
- Ingreso de requerimientos al sistema SIGESPRES por compra centralizada.

5.10.2 Contabilidad

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas y la normativa vigente.
- Aplicar el control previo y concurrente, al registro, procesamiento y archivo de la documentación que respaldan las diferentes transacciones que se ejecutan en el accionar diario de la institución.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas, procedimientos y técnicas de contabilidad determinados por el Ente Rector de las Finanzas Públicas y la Contraloría General del Estado.
- Elaborar los Comprobantes Únicos de Registro de gasto devengado de las obligaciones financieras de la universidad.

- Conciliar con Almacén Bodega los saldos de los bienes y existencias de la Institución.
- Coordinar actividades de control y registro, con las secciones de presupuesto, adquisiciones, almacén bodega y tesorería.
- Verificar liquidaciones de impuestos.
- Emisión y revisión de Estados Financieros que incluyen:
 - Balance general.
 - Estado de pérdidas y ganancias.
 - Estado de flujo de efectivo.
 - Estado de evolución del patrimonio.
 - Mayores y auxiliares.
- Mantener actualizado el sistema contable a fin de proporcionar información, oportuna, suficiente y confiable para la toma de decisiones de las autoridades de la institución.
- Elaborar ajustes contables por consumo interno de suministros y materiales.
- Realizar depreciaciones anuales de los bienes institucionales, amortizaciones y provisiones.
- Realizar el registro de anticipos a Proveedores y Contratistas.
- Realizar el registro contable de ajustes por garantías.
- Realizar devoluciones de fondos de terceros
- Administrar fondos Institucionales
 - Anticipos de Viáticos
 - Cajas Chicas

- Fondos para Fines Específicos

- Revisión periódica de todas las cuentas de balance y de resultados.
- Elaboración de Notas a los Estados Financieros.
- Aplicar los procesos de control interno para salvaguardar la integridad de los recursos de la institución y la veracidad y exactitud de los registros.
- Controlar la correcta inversión de los Fondos de Caja Chica a cargo de las diferentes unidades administrativas de la entidad y aprobar la reposición de los mismos.
- Informar al Director Financiero, de las deficiencias, fallas o errores en la información financiera enviada por otras dependencias, a fin de que éstas sean rectificadas.
- Asesorar a otras dependencias de la institución, sobre aspectos contables.
- Mantener en el archivo contable de manera cronológica los expedientes de los pagos con la documentación de respaldo.
- Cumplir con otras disposiciones que la máxima autoridad así lo disponga.

5.10.3 Tesorería

- Proceder al pago a través del sistema biométrico (identificación de la huella digital autorizada).
- Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago de los valores a los beneficiarios, debidamente autorizados y legalizados de conformidad con las normas de control interno establecidas

- Elaborar oportunamente las Declaraciones de Impuestos de la Institución, en cumplimiento con las disposiciones del SRI.
- Procesamiento de la información y elaboración del anexo transaccional en el sistema GUBWIN.
- Realizar el proceso correspondiente para solicitar la devolución del IVA.
- Mantener vigentes las garantías de contratos y agilizar en el caso de ser necesario la ejecución inmediata de las mismas.
- Elaborar los respectivos reportes con la recaudación de los ingresos para su registro.
- Registrar los ingresos de autogestión de la institución.
- Recaudar los valores provenientes de las actividades de autogestión de la institución.
- Revisar y comprobar que los dineros recaudados sean exactos con los reportes.
- Efectuar dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción y en forma intacta los depósitos de los valores recaudados.
- Cumplir con otras disposiciones que la máxima autoridad así lo disponga.

5.11 Tecnologías de la información y comunicación

La Dirección Financiera cuenta con equipos de computación actualizados y con sistemas informáticos para la sistematización de los procesos en sus diferentes áreas; un software interno “*Sistema Integrado UTN*” y un software externo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas de uso obligatorio para todas las instituciones del sector público ecuatoriano “*e-SIGEF*”, para el manejo del Presupuesto General del Estado (PGE).

5.12 Talento Humano

Tabla 5 *Talento Humano de la Dirección Financiera*

SERVIDOR PÚBLICO	CARGO
Ing. Marcelo Placencia	Director Financiero
Lic. Elena Montesdeoca	Secretaria
Ing. Lucía Villalobos	Jefe de Presupuesto
Ing. Katy Cabrera	Contadora General
Dra. Francisca Mafla	Tesorera
Ing. Janeth Ibadango	Analista 1 de Presupuesto
Ing. María José Braganza	Analista 1 de Contabilidad
Dra. Mirian Báez	Analista 2 de Contabilidad
Ing. Olga Ramírez	Tesorera 1
Ing. Esperanza Almeida	Asistente de Tesorería
Ing. Patricia Andrade	Analista de Recaudaciones

5.13 Procesos

5.13.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- **PAC:** Plan Anual de Compras
- **POA:** Plan Operativo Anual
- **PAI:** Plan Anual Institucional

- **PGE:** Presupuesto General del Estado
- **HCU:** Honorable Concejo Universitario.
- **HCD:** Honorable Consejo Directivo
- **MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **SRI:** Servicio de Rentas Internas
- **e-SIGEF:** Sistema Integrado de Gestión Financiera.
- **SPRYN:** Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina.
- **SISTEMA GUBWIN:** Sistema alternativo de contabilidad gubernamental en el que se registra los comprobantes de venta para conciliarlos con el e-SIGEF.
- **SIIU:** Sistema Integrado Interno Universitario
- **CHECK LIST:** Lista de verificación de documentos requeridos en los diferentes procesos de contratación.
- **BCA:** Bienes de Control Administrativo.
- **CUR:** Comprobante Único de Registro
- **COM:** Compromiso
- **DEV:** Devengado
- **CYD:** Devengado y Comprometido
- **SISTEMA DIMM:** Declaración de Información en Medio Magnético
- **RUC:** Registro Único de Contribuyentes
- **CENTRO DE COSTO:** Dependencias de la Universidad
- **INTRA:** Transferencia de fondos entre partidas de un mismo grupo y una misma fuente

- **PROYECTOS DE ARRASTRE:** Proyecto que se va a terminar de ejecutar en el año vigente,
- **ESTRUCTURAS PRESUPUESTARIAS:** Nomenclatura que se da a un proyecto
- **DF:** Director Financiero
- **TT.HH:** Talento Humano

5.13.2 PROCESOS DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO

Tabla 6 *Elaboración de la Proforma Presupuestaria*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se realiza un informe donde se indique los saldos de los proyectos que están en ejecución, proyectos de arrastre, convenios, membrecías, cálculo estimado de pagos de servicios básicos, capacitación, nómina (incrementos de personal, vacantes)	Jefa de presupuesto y Analista de planeación
2	Se solicita a los responsables de los centros de costo el ingreso de los requerimientos en el sistema Interno SIIU en el módulo de planificación.	Analista de Planeación
3	Se consolida la información en una sola planificación.	Analista de Planeación
4	Se envía la planificación con los respectivos montos a la máxima autoridad.	Analista de Planeación
5	En función de la planificación realizada se dispone los techos con los que se va a trabajar en los diferentes grupos de gasto	La máxima autoridad, conjuntamente con Planeación y Presupuesto
6	Con toda la información aprobada se realiza un estimativo.	Analista de Planeación
7	Se carga al Sistema e-SIGEF el estimativo realizado, cumpliendo con las fechas establecidas en la norma.	Jefa de presupuesto
8	Se presenta al Director Financiero el informe de la Proforma Presupuestaria solicitada al MEF según las directrices emitidas por el MEF	Jefa de presupuesto
9	Se pone a consideración de la Comisión Administrativa por intermedio del Vicerrectorado Administrativo	Director Financiero

Figura 3 Elaboración de la proforma Presupuestaria

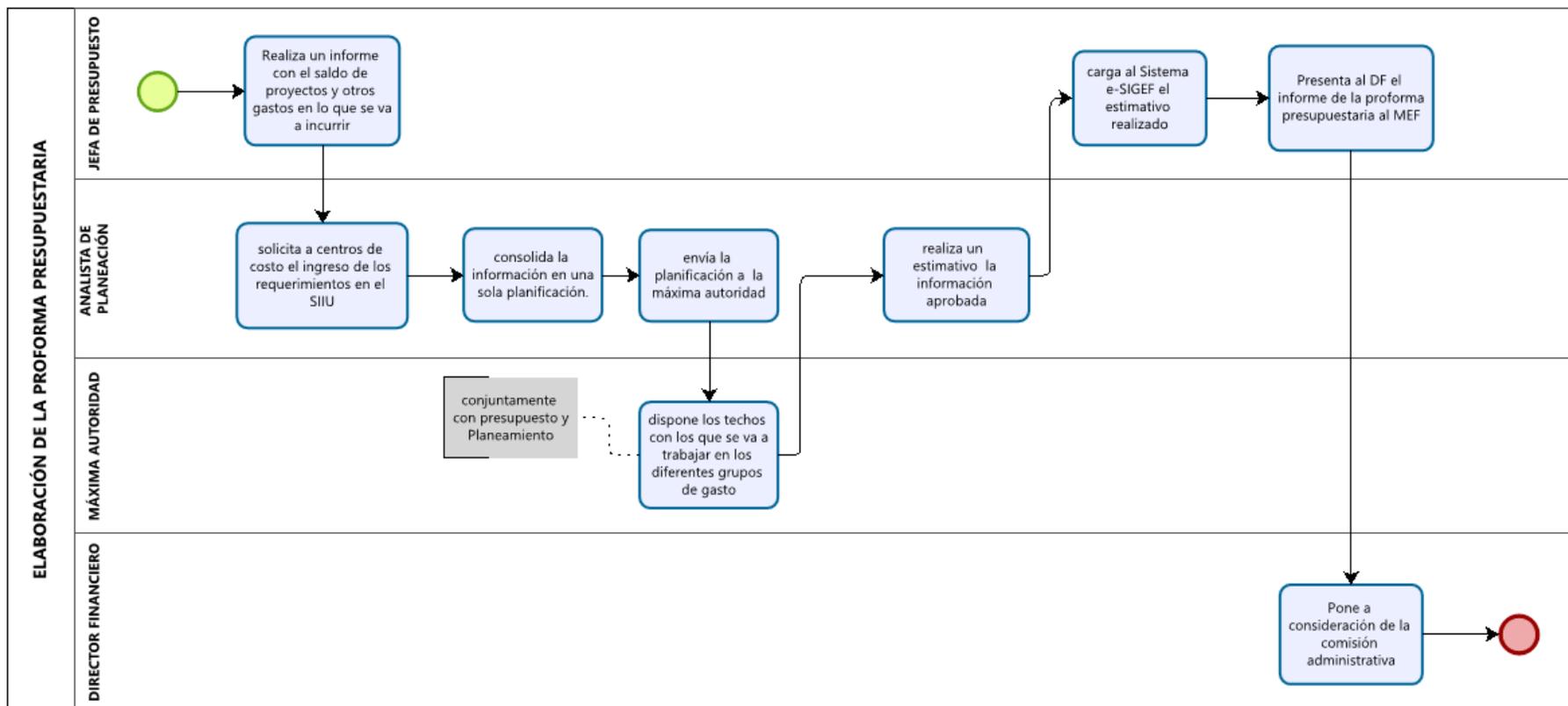


Tabla 7 *Reforma al Presupuesto Inicial-PAC-PAI*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Remite a la Dirección Financiera la resolución de aprobación del Presupuesto Institucional	La Secretaría General
2	Se remite a la sección de presupuesto la resolución de aprobación del Presupuesto Institucional	Dirección Financiera
3	Se solicita al Director Financiero por escrito autorización para elaborar la primera reforma al presupuesto institucional	Jefe de Presupuesto
4	Se remite a presupuesto la autorización para la elaboración de la primera reforma y la financiación del PAC	Dirección Financiera
5	revisar la transferencia de requerimientos de planeamiento a presupuesto	Analista 1 de presupuesto
6	Se financia el PAC de acuerdo con los requerimientos	Analista 1 de presupuesto
7	Se elabora la reforma en el sistema e-SIGEF	Analista 1 de presupuesto
8	Se solicita la reforma por grupo de gastos	Analista 1 de presupuesto
9	Aprueba la reforma por grupo de gastos	Jefa de Presupuesto / MEF
10	Se elabora un informe de la transferencia de requerimientos financiados en el e-SIGEF y SIGESPRES, adjunta toda documentación PAC, Cédula presupuestaría	Analista 1 de presupuesto
11	Se envía el informe con la documentación de respaldo a la Jefa de Presupuesto, para la aprobación del PAC inicial	Analista 1 de presupuesto
12	Se envía la información al Director Financiero para que se disponga a compras públicas la subida del PAC.	Jefe de Presupuesto
13	Se dispone a la jefatura de compras públicas que suba el PAC cumpliendo con las fechas establecidas en la normativa.	Dirección Financiera
14	Se notifica a los centros de costos elaborar las solicitudes de compra.	Dirección Financiera
15	Se da inicio a la ejecución presupuestaria	Autoridades de la UTN

Figura 4 Reforma al Presupuesto Inicial-PAC-PAI

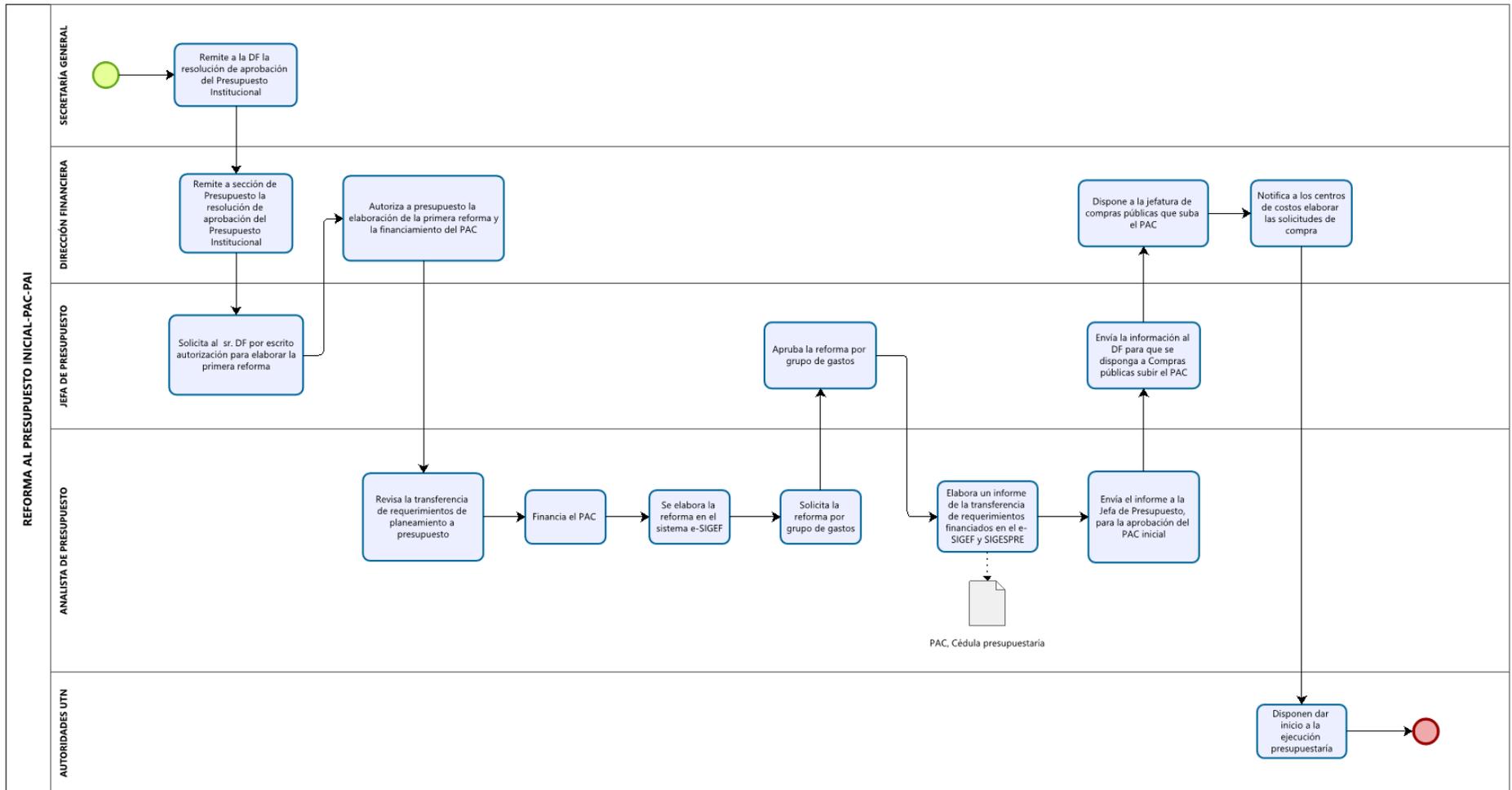


Tabla 8 *Ampliación Presupuestaria Fuente 998*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se Remite a la sección de presupuesto el listado de los proyectos de arrastre en los que se entregó anticipo el año anterior.	Contabilidad
2	Se solicita al Director Financiero por escrito autorización para elaborar la segunda reforma al presupuesto institucional	Jefe de Presupuesto
3	Se remite a presupuesto la autorización para la elaboración de la segunda reforma	Dirección Financiera
4	Se elabora la reforma en el sistema e-SIGEF	Jefa de Presupuesto
5	Se solicita la reforma al MEF	Jefa de Presupuesto
6	El Analista del MEF aprueba la reforma	Analista del MEF
7	Se informa al Director Financiero que las reformas fueron aprobadas por el MEF.	Jefa de Presupuesto
8	Se certifica los trámites de fuente 998	Analista 1 de Presupuesto
9	Se aprueba las certificaciones de fuente 998	Jefa de Presupuesto
10	Se da inicio a la ejecución presupuestaria	Jefa de Presupuesto

Figura 5 Ampliación Presupuestaria Fuente 998

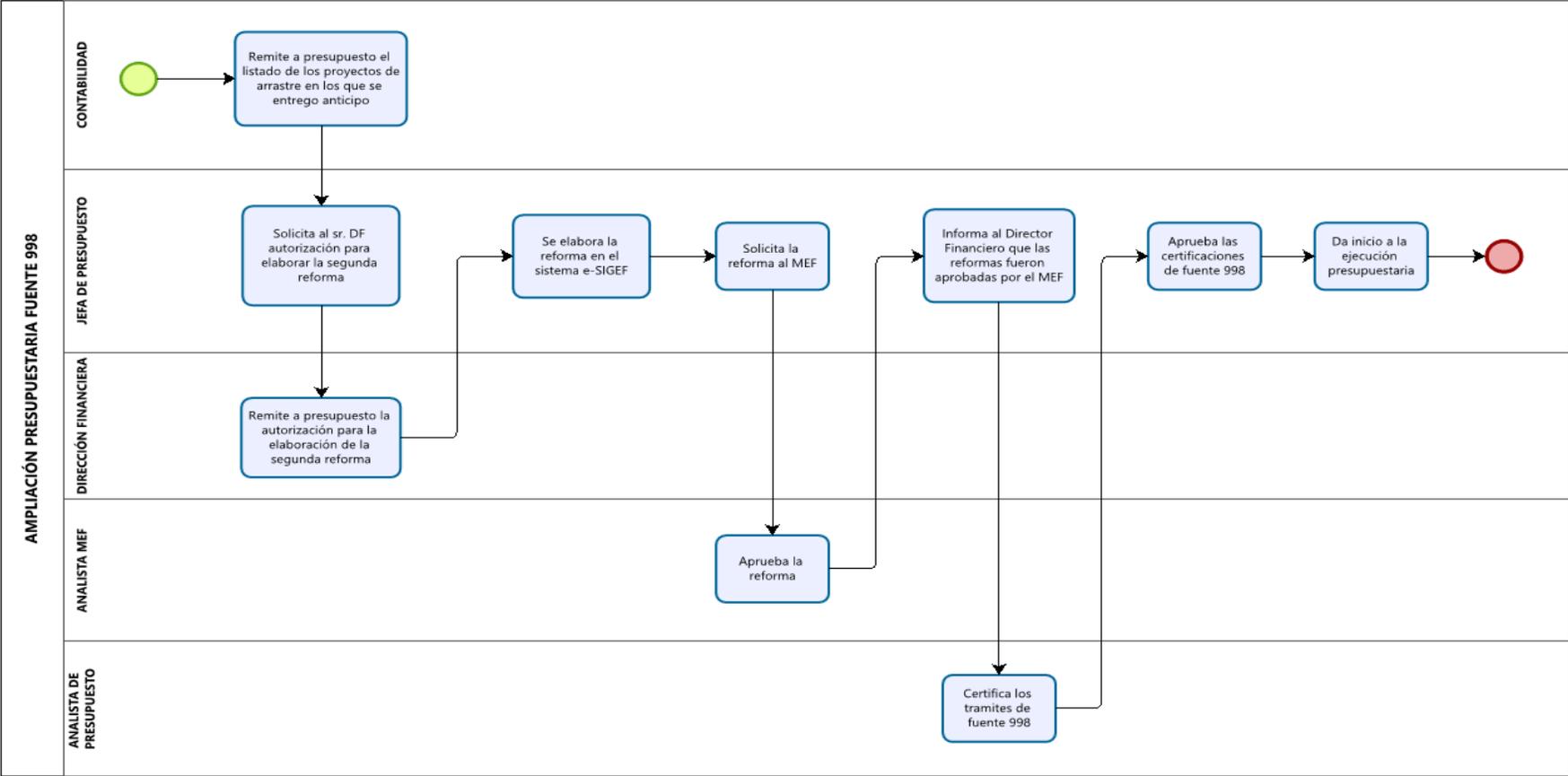


Tabla 9 *Análisis de los comprometidos no devengados*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Contabilidad remite a la sección de presupuesto los trámites con contrato y orden de pago que no fueron devengados al final del año anterior	Contabilidad
2	Adquisiciones remite a la sección de presupuesto informe de trámites por adjudicar	Adquisiciones
3	Se enlista los trámites que se quedaron pendientes de comprometer el año anterior	Analista de presupuesto
4	Escanear de todos los trámites pendientes	Analista de presupuesto
5	Elaboración de matriz Excel de los trámites con el detalle de estructuras, fuente, valor, certificantes anteriores	Analista de presupuesto
6	Se envía la matriz a la jefa presupuesto con copia al Director Financiero	Analista de presupuesto
7	Se revisa que la información de la matriz sea correcta, suficiente y competente.	Jefa de Presupuesto
8	Se asiste a la reunión con analistas del MEF y la Secretaría Planifica Ecuador donde se revisa y se avala la matriz.	Funcionarios del MEF, Planifica Ecuador, la Jefa de presupuesto, Director Financiero, Rector y Director de Planeación
9	Se determina el valor de comprometidos no devengados como saldo de Caja-Bancos para el presupuesto actual	Funcionarios del MEF, Planifica Ecuador, la Jefa de presupuesto, Director Financiero, Rector y Director de Planeación
10	Se firma el acta donde se indica el saldo determinado por comprometidos no devengados del año anterior como saldo de Caja-Bancos	Funcionarios del MEF, Planifica Ecuador, la Jefa de presupuesto, Director Financiero, Rector y Director de Planeación

Figura 6 Análisis de los comprometidos no devengados

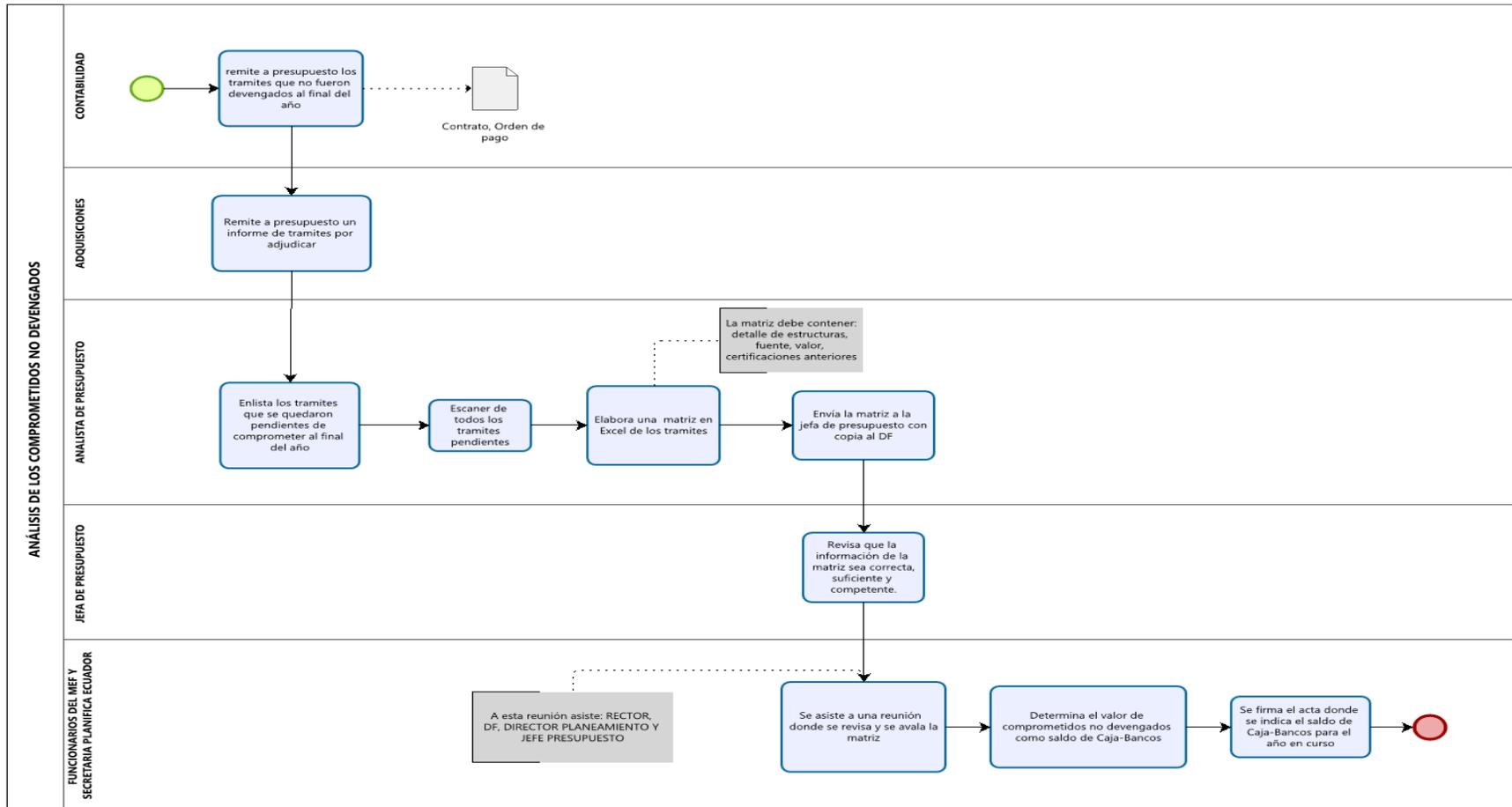


Tabla 10 *Ejecución del PAC*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboran las solicitudes de compra y adjuntan la documentación pertinente dependiendo del proceso de compra	Centros de costos
2	Se entrega la documentación a la sección de adquisiciones	Centros de costos
3	Se revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente	Analista de adquisiciones
4	Remite a presupuesto la solicitud de compras con la documentación de sustento.	Analista de adquisiciones
5	Se revisa que la información sea pertinente con la planificación aprobada	Analista 1 de Presupuesto
6	Autoriza y legaliza la solicitud de compra.	Jefa de presupuesto
7	Se remite a Adquisiciones la solicitud de Compra legalizada	Jefa de presupuesto
8	Se remite a presupuesto la consolidación de requerimientos para la emisión de la certificación presupuestaria	Analista de adquisiciones
9	Se elabora la certificación presupuestaria	Analista 1 de Presupuesto
10	Se procede con la aprobación de la certificación presupuestaria	Jefa de presupuesto
11	Se imprime la certificación presupuestaria	Jefa de presupuesto
12	Se legaliza la certificación presupuestaria	Jefa de presupuesto
13	Se envía toda la documentación a adquisiciones adjuntando la certificación presupuestaria	Analista 1 de Presupuesto
14	Se archiva una copia de la certificación presupuestaria elaborada	Analista 1 de Presupuesto

Figura 7 Ejecución del PAC

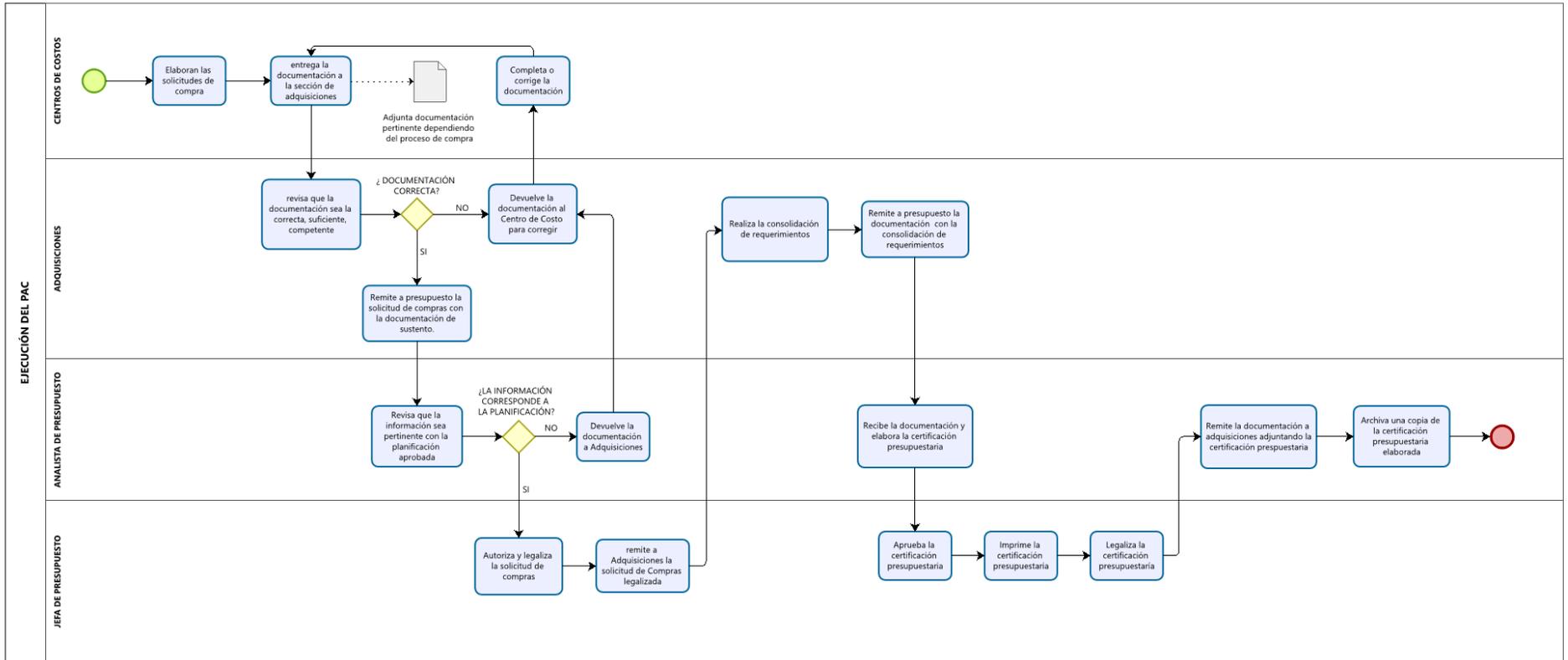


Tabla 11 Reformas al PAC

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se remite a presupuesto los documentos previa autorización del Director Financiero para realizar la reforma respectiva	Dirección Financiera
2	En el SIGESPRES se procede con la respectiva reforma al PAC por el requerimiento solicitado	Analista de Presupuesto
3	Se financia en el e-SIGEF mediante la elaboración de la INTRA-1 la reforma respectiva	Jefa de Presupuesto
4	Solicita la INTRA-1	Jefa de Presupuesto
5	Se aprueba la INTRA-1 en el e-SIGEF	Jefa de Presupuesto
6	Se notifica por correo electrónico al centro de costo que se encuentra realizada la reforma solicitada para que se continúe con el trámite	Jefa de Presupuesto

Figura 8 Reformas al PAC

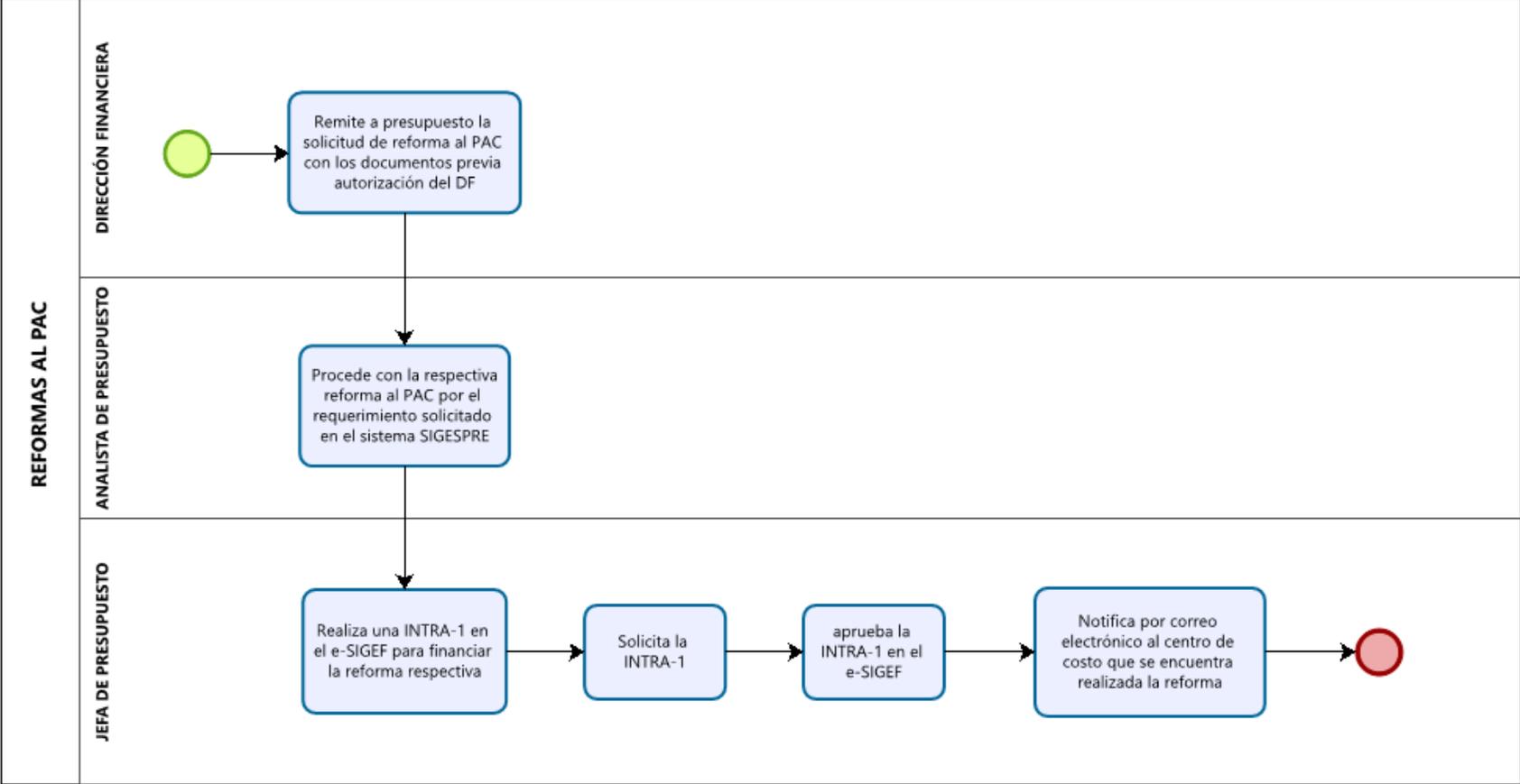


Tabla 12 *Informes de Reformas al PAC por cuatrimestre*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se genera un reporte del sistema interno por cuatrimestre de las reformas realizadas	Analista de Presupuesto
2	Se analiza los requerimientos reformados por centro de costo	Analista de Presupuesto
3	Se realiza un memo por centro de costo con el valor de las reformas que solicitó en el cuatrimestre para pedir a adquisiciones el ingreso de la reforma al PAC en el SERCOP y se genere la resolución de la reforma al PAC por cuatrimestre	Analista de Presupuesto
4	Se envía el memo a la jefa de presupuesto	Analista de Presupuesto
5	Elabora otro memo en referencia al memo de la Analista y envía al Director Financiero	Jefa de Presupuesto
6	Recibe el memo y remite la solicitud a la Máxima Autoridad	Director Financiero
7	Una vez emitida la resolución por parte del Rector se archiva una copia con las respectivas reformas	Analista de Presupuesto

Figura 9 Informes de Reformas al PAC por cuatrimestre

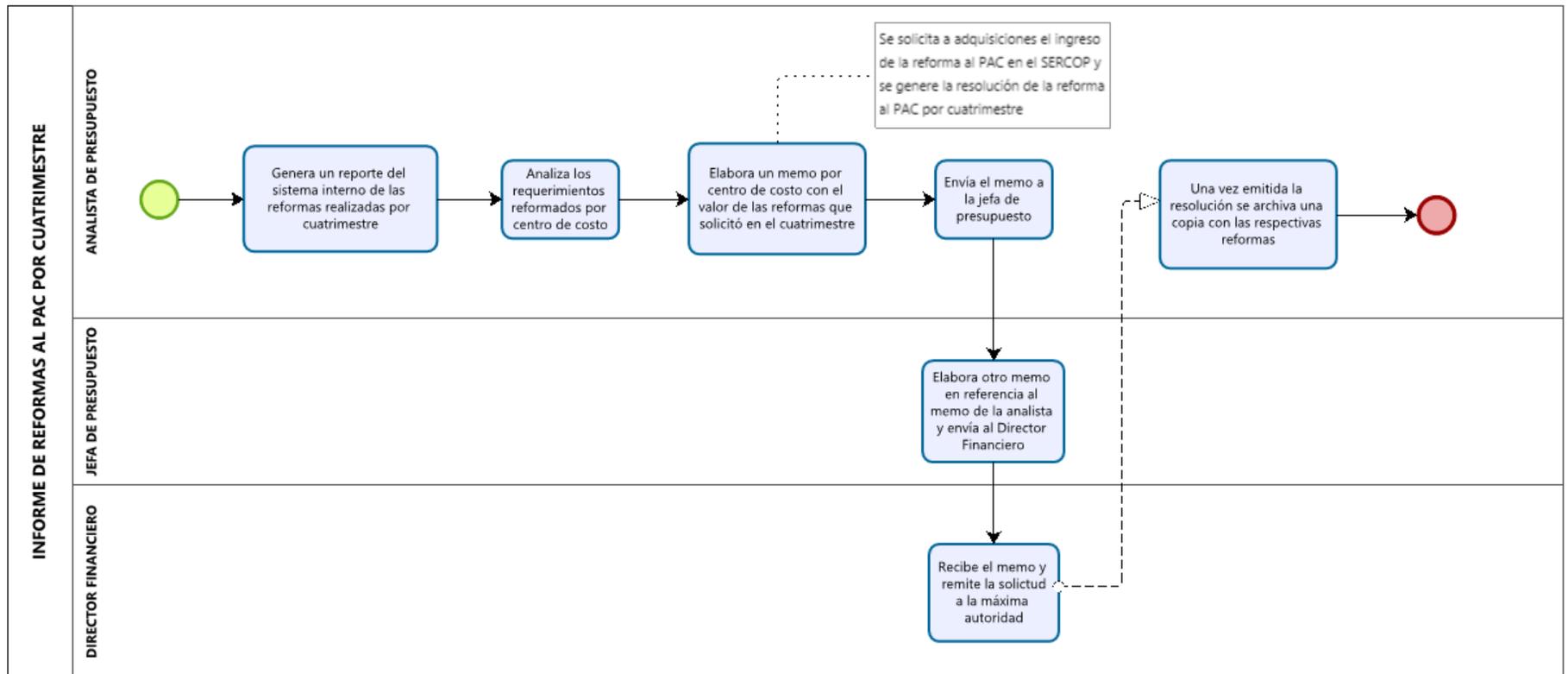


Tabla 13 *Elaboración del Compromiso para el pago de bienes y servicios*

SECUENCIA	PROCESO	RESPONSABLE
1	Remite a presupuesto la documentación con los cálculos de los valores del subtotal, IVA, retenciones de IVA e impuesto a la renta y de existir valor del anticipo	Analista 2 de contabilidad
2	Control previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente	Analista de presupuesto
3	Registra el CUR de compromiso en el e-SIGEF	Analista de presupuesto
4	Se solicita el CUR de compromiso	Analista de presupuesto
5	Se procede a aprobar el CUR de compromiso	Jefa de presupuesto
6	Se imprime el CUR de compromiso	Jefa de presupuesto
7	Se legaliza el CUR de compromiso	Jefa de presupuesto
8	Se archiva el CUR de compromiso	Analista de presupuesto
9	Si corresponde a un pago de un bien se envía la documentación con una copia del CUR de compromiso a Almacén- Bodega para elaborar el Acta o caso contrario se remite la documentación con el número del CUR de compromiso a Contabilidad para elaborar el devengado.	Analista de presupuesto

Figura 10 *Elaboración del Compromiso para el pago de bienes y servicios*

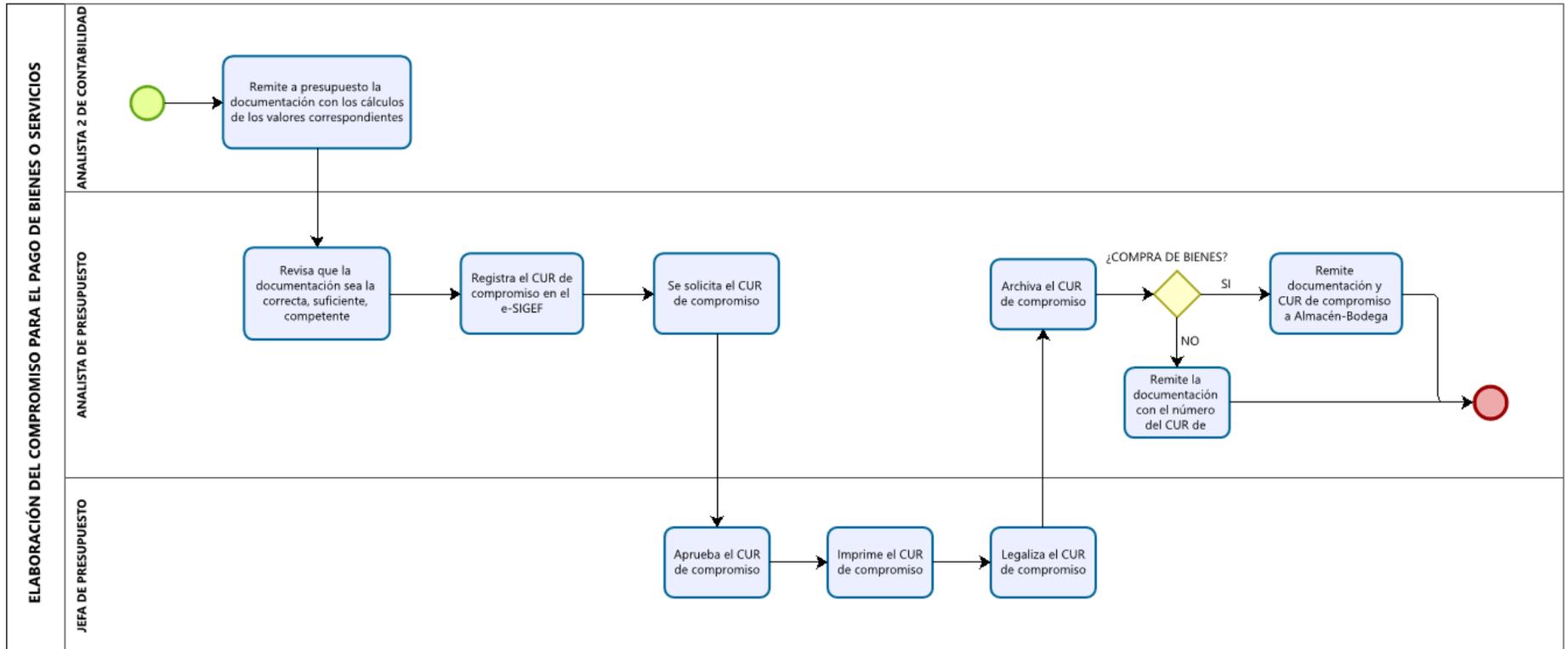
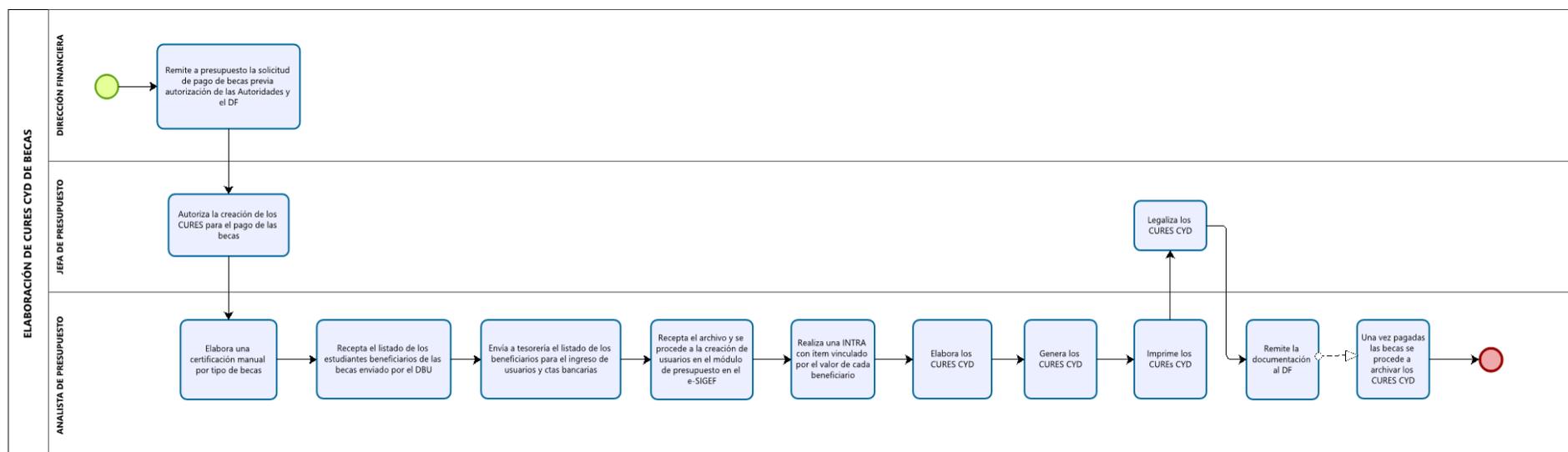


Tabla 14 *Elaboración de CYD de Becas*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	El Director Financiero remite a presupuesto la solicitud de pago de becas a los estudiantes de la universidad previamente autorizado por el señor Rector y Vicerrector Académico	Dirección Financiera
2	Procede a autorizar la creación de los CURES para el pago de las becas	Jefa de Presupuesto
3	Se elabora una certificación manual por tipo de becas	Analista de Presupuesto
4	Presupuesto receipta el listado de los estudiantes que van a ser beneficiarios de las becas enviado por la Trabajadora Social del Departamento de Bienestar Universitario	Analista de Presupuesto
5	Se envía a Tesorería el listado de los beneficiarios de las becas para el ingreso de usuarios y cuenta bancarias	Analista de Presupuesto
6	Presupuesto receipta el archivo y se procede a la creación de usuarios en el módulo de presupuesto e-SIGEF	Analista de Presupuesto
7	Se procede a realiza una INTRA con ítem vinculado por valor de cada beneficiario	Analista de Presupuesto
8	Se elaboran los CURES CYD	Analista de Presupuesto
9	Se genera los CURES CYD	Analista de Presupuesto
10	Se imprime los CURES CYD	Analista de Presupuesto
11	Se legaliza los CURES CYD	Jefa de Presupuesto
12	Se remite la documentación al Director Financiero	Analista de Presupuesto
13	Se archiva las becas una vez que se encuentren pagadas por Tesorería	Analista de Presupuesto

Figura 11 *Elaboración de CYD de Becas*



Contabilidad

Tabla 15 *Adquisición de Bienes y Servicios con Anticipo*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad la orden de pago con la autorización del Director Financiero, debe contener documentos detallados en check list de acuerdo al tipo de proceso utilizado en la contratación	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
3	Se ingresa el contrato al catálogo de contratos de proveedores o contratistas según corresponda y se enlaza con la certificación presupuestaria	Analista de Contabilidad 2
4	Se calcula los montos del anticipo	Analista de Contabilidad 2
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso	Asistente de Contabilidad
4	Previamente ingresado el contrato en el respectivo catálogo se procede a crear el anticipo a Proveedores o Contratistas, mismo que incluye detalle de partidas presupuestarias, fuente de financiamiento y el monto del anticipo.	Analista de Contabilidad 1
5	Se solicita el pago del Anticipo a Proveedores o Contratistas	Analista de Contabilidad 1
6	Se aprueba el pago del Anticipo a Proveedores o Contratistas	Contadora General
7	Se registra en cuentas de orden las respectivas garantías de buen uso del anticipo y fiel cumplimiento del contrato	Analista de Contabilidad 1
8	Se solicita el registro contable de las garantías	Analista de Contabilidad 1
9	Se aprueba el registro contable de las garantías	Contadora General
10	Se imprimen el CUR contable	Asistente de Contabilidad
11	Se legalizan el CUR contable	Contadora General
12	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 12 Adquisición de Bienes y Servicios con Anticipo

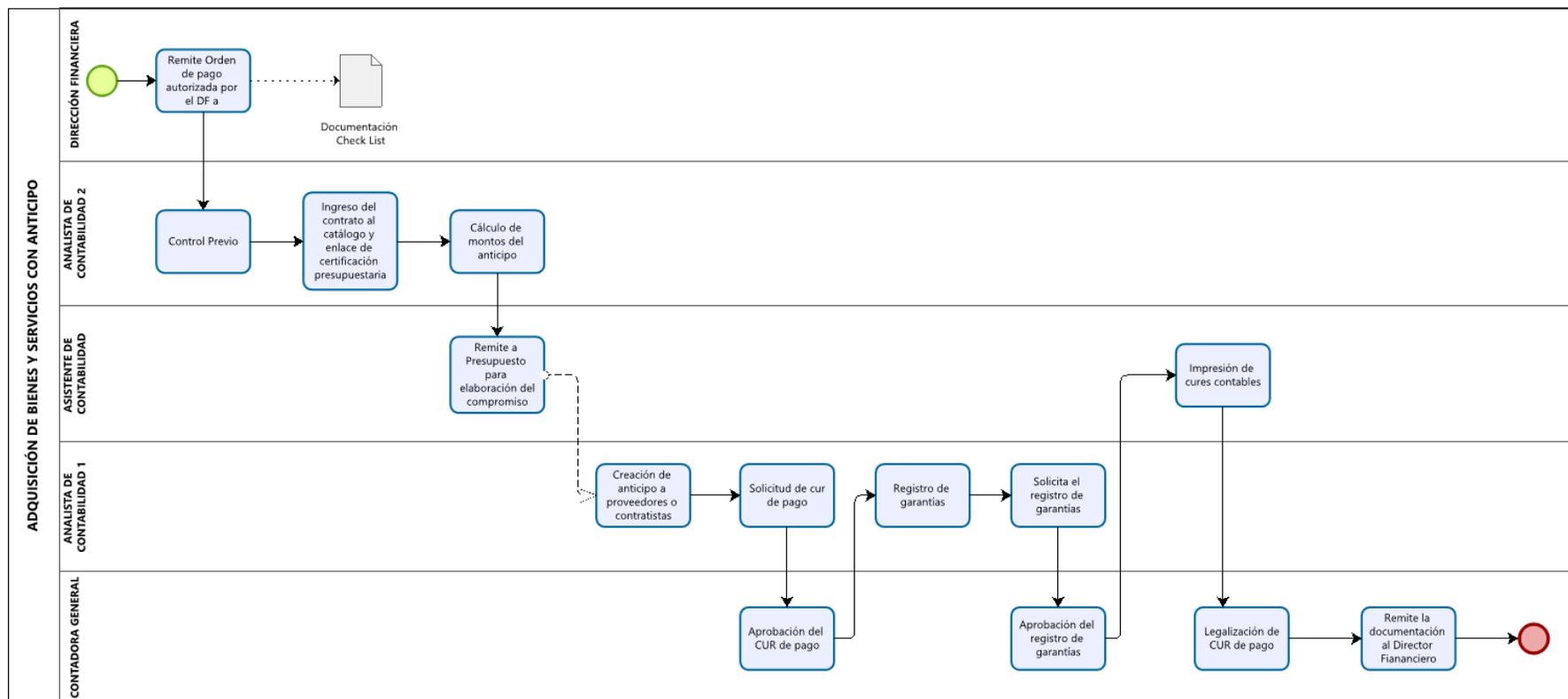


Tabla 16 Adquisición de Bienes y Servicios

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad la orden de pago con la autorización del Director Financiero, debe contener documentos detallados en check list de acuerdo a tipo de proceso utilizado en la contratación.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
3	Se ingresa el contrato al catálogo de contratos de proveedores o contratistas según corresponda y se enlaza con la certificación presupuestaria	Analista de Contabilidad 2
4	Se calcula los montos de retenciones de IVA e IRTA	Analista de Contabilidad 2
5	Se ingresa la factura al sistema de tributación GUBWIN	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso	Asistente de Contabilidad
7	Presupuesto en caso de ser activos fijos o bienes sujetos a control administrativo, envía CUR de compromiso a Almacén Bodega para ingreso de bienes a sistema e-SByE	Presupuesto
8	Contabilidad recibe los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
9	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de impuestos	Analista de Contabilidad 1
10	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
11	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos	Contadora General
12	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
13	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
14	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
15	Se remite la documentación al Director Financiero	Contadora General

Figura 13 Adquisición de Bienes y Servicios

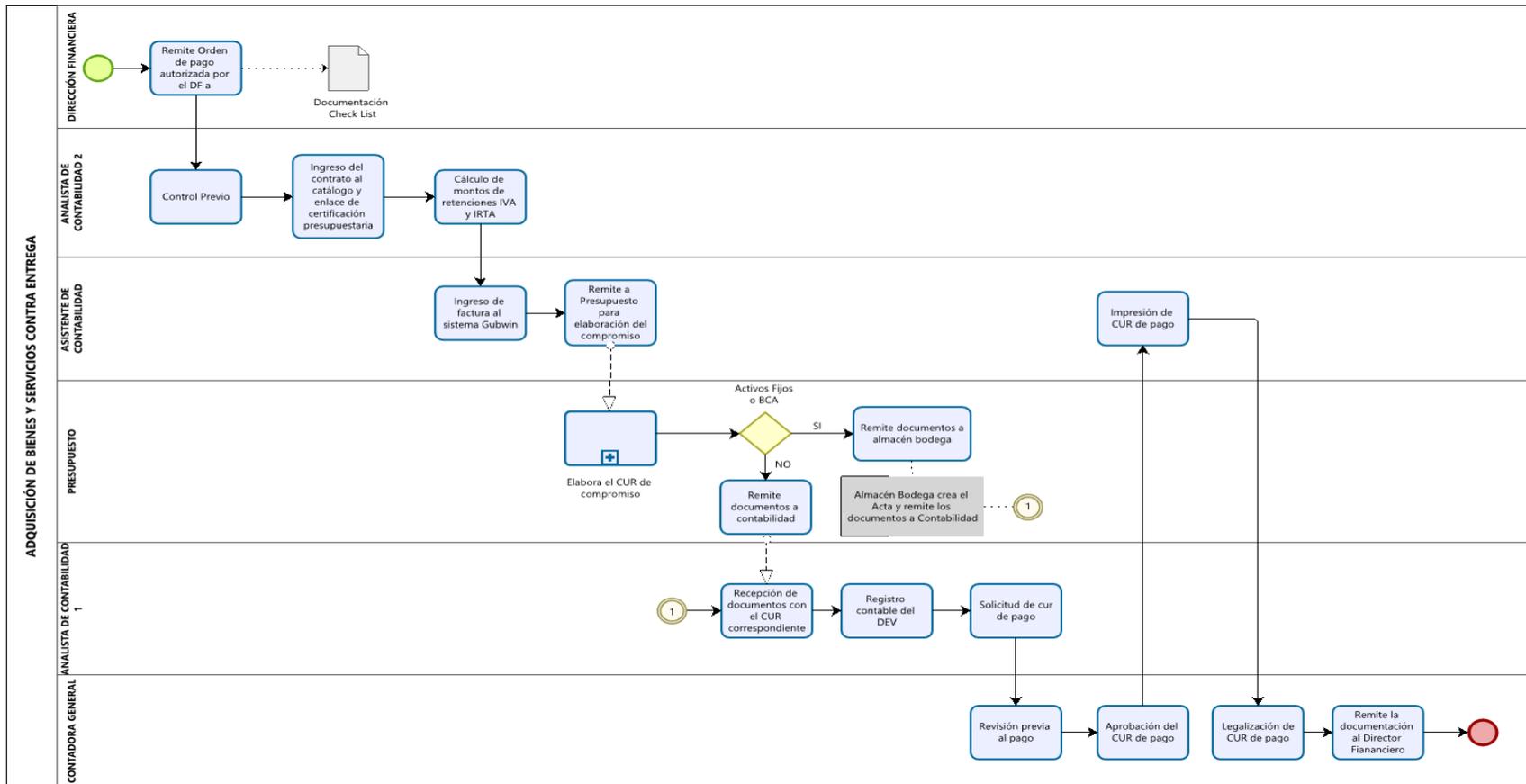


Tabla 17 *Adquisición de bienes y servicios con pagos sucesivos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad oficio con la autorización del Director Financiero, debe contener oficio de pedido del administrador del contrato, acta entrega recepción, factura.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retenciones de IVA e IRTA	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación GUBWIN	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de impuestos	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al Director Financiero	Contadora General

Figura 14 Adquisición de bienes y servicios con pagos sucesivos

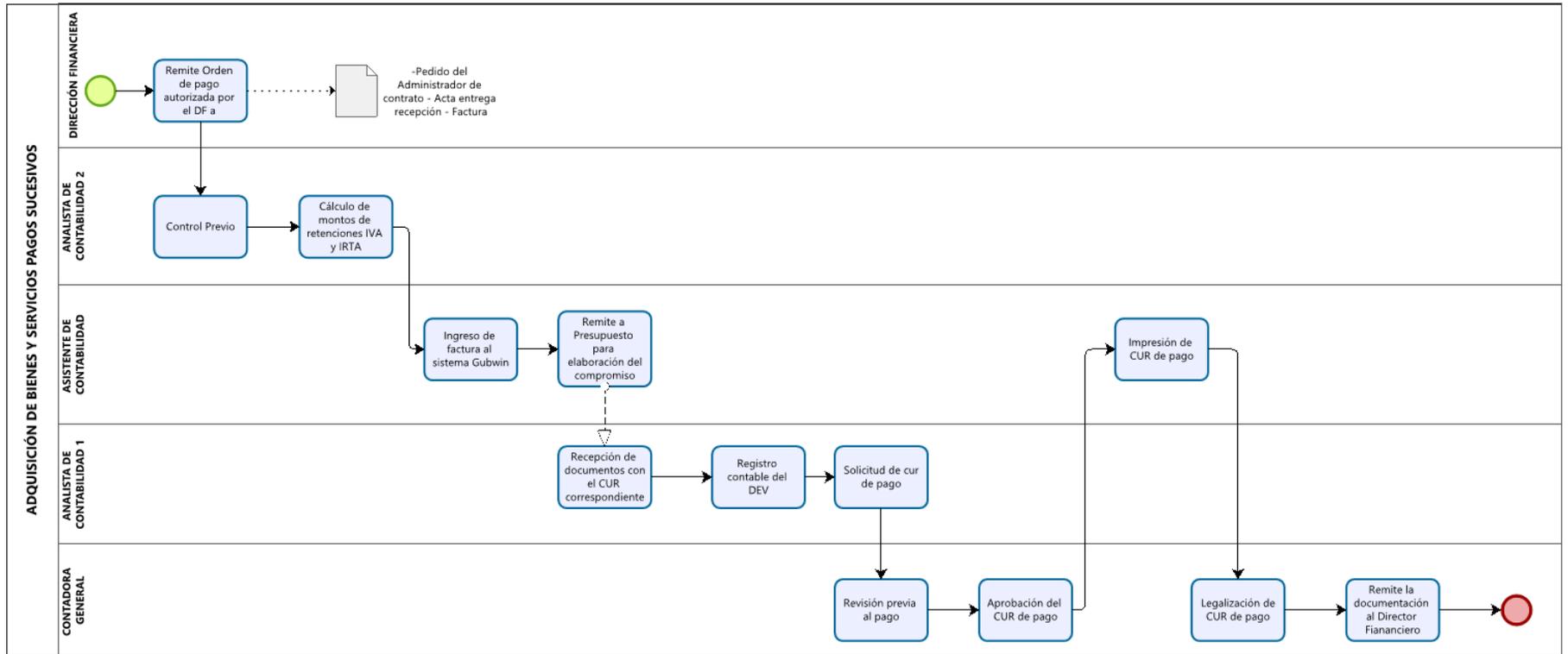


Tabla 18 *Pago honorarios profesionales por servicios de docencia*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del señor Director Financiero, debe contener contrato, certificación presupuestaria, informe del Secretario Jurídico sobre el cumplimiento de los servicios de docencia universitaria y factura	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retención de Impuesto a la Renta	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación del GUBWIN.	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de impuesto a la renta.	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 15 Pago honorarios profesionales por servicios de docencia

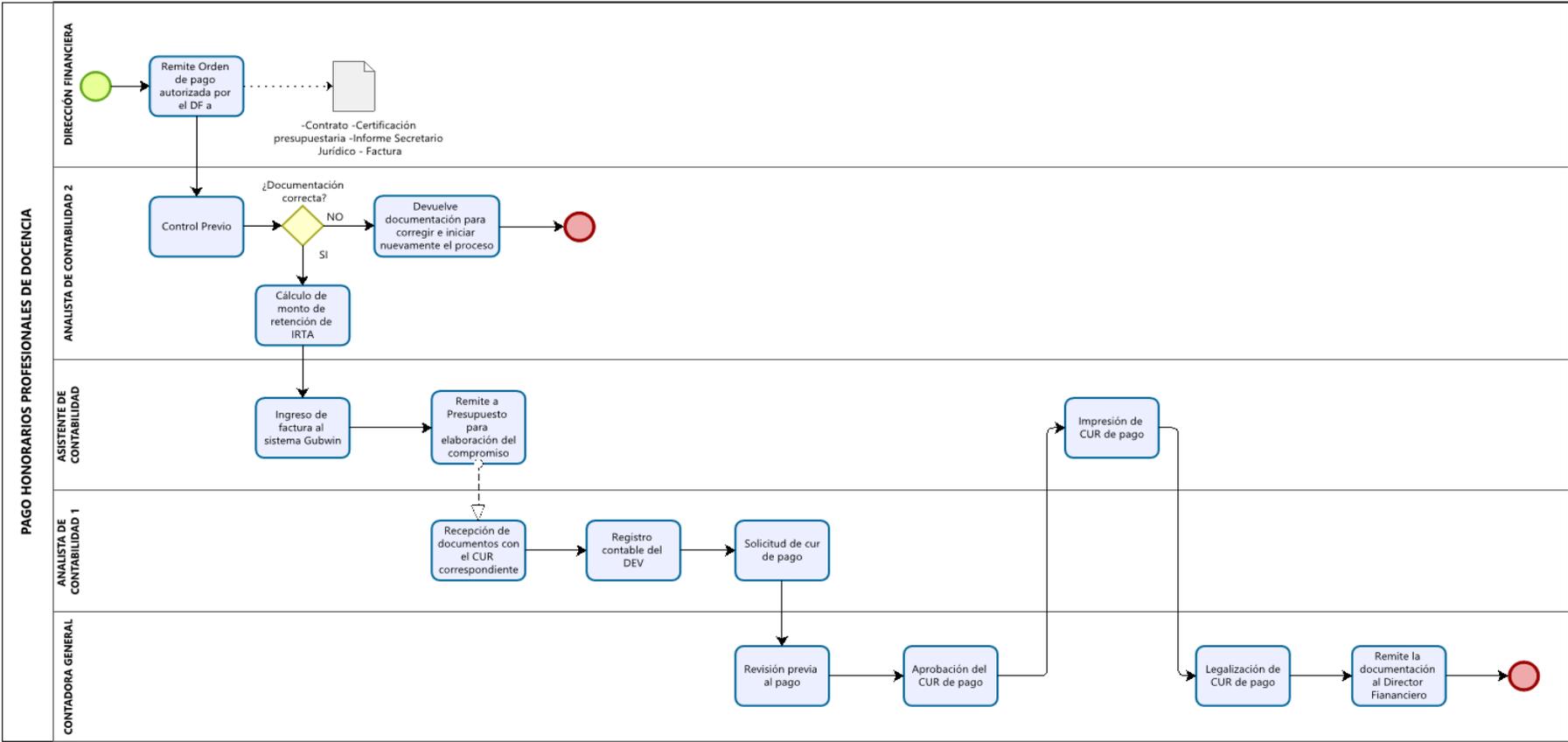


Tabla 19 Pago honorarios profesionales capacitadores

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del señor Director Financiero, debe contener contrato, certificación presupuestaria, informe de la unidad requirente sobre el cumplimiento de los servicios de capacitación, informe del capacitador y factura.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retención de IVA e Impuesto a la Renta	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación del GUBWIN.	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de IVA e impuesto a la renta.	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 16 Pago honorarios profesionales capacitadores

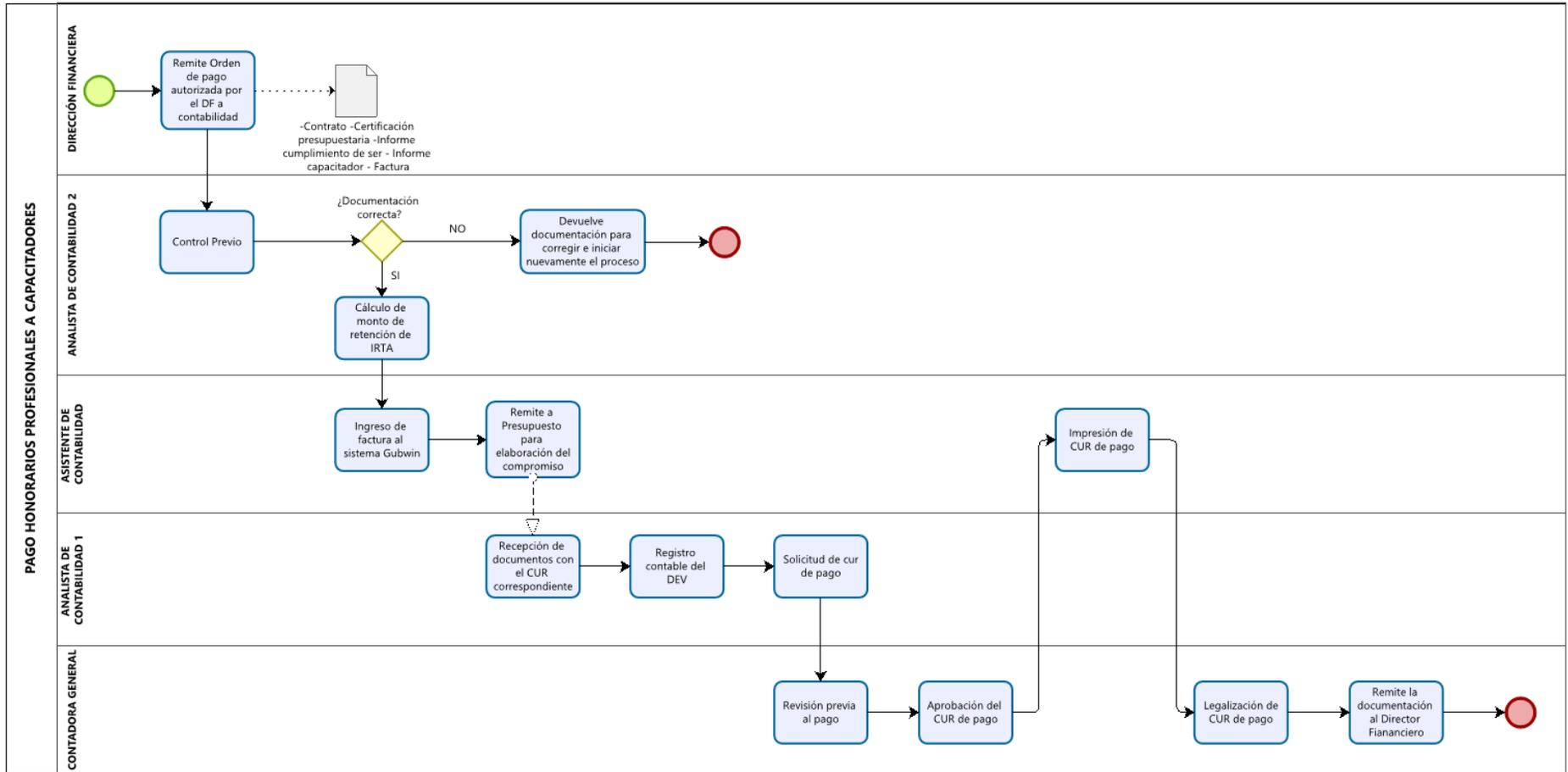


Tabla 20 *Por publicación de artículos científicos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del Director Financiero, debe contener un ejemplar del artículo científico a publicarse, aceptación de publicación por los organizadores, certificación presupuestaria, solicitud pago del Coordinador de la Carrera al Decano, Solicitud del Decano al Director del CUICYT, Informe del CUICYT y autorización de pago del Vicerrector Académico y factura, de ser una publicación en el exterior debe contener además el formulario de pagos al exterior.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retención de IVA e Impuesto a la Renta (Si aplica)	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación del GUBWIN (SI aplica)	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de IVA e IR.	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 17 Por publicación de artículos científicos

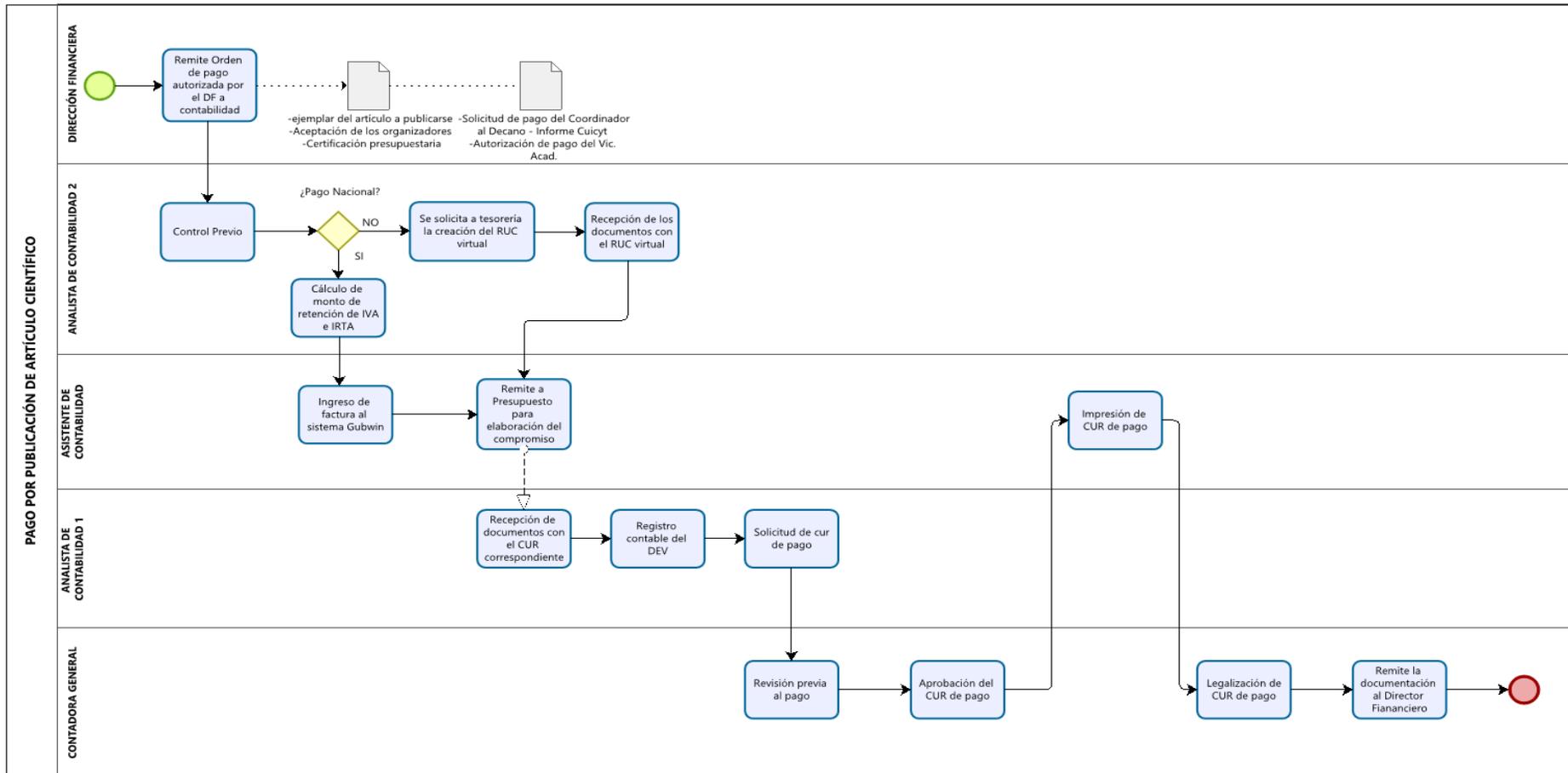


Tabla 21 *Pago por asistencia a capacitaciones*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del señor Director Financiero, debe contener solicitud de asistencia a la capacitación por parte del interesado, solicitud del Jefe del interesado dirigida al Sr. Vicerrector Administrativo, autorización de pago del Sr. Vicerrector Administrativo, certificación presupuestaria, documentos informativos de la capacitación y factura.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retención de IVA e Impuesto a la Renta	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación del GUBWIN.	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de IVA e impuesto a la renta.	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 18 Pago por asistencia a capacitaciones

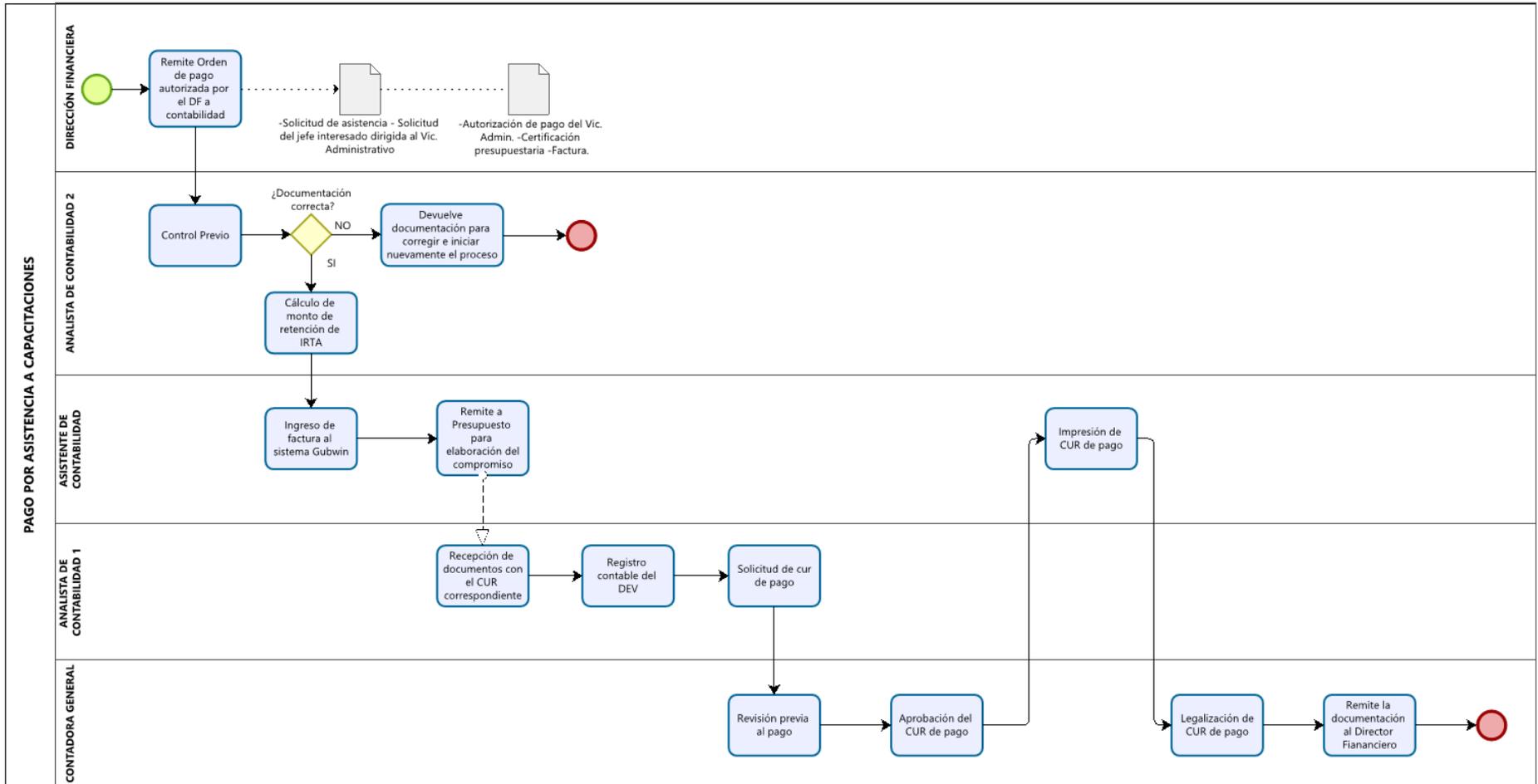


Tabla 22 Pago por vigencia tecnológica

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del señor Director Financiero, debe contener certificación presupuestaria, acta entrega recepción del servicio, factura.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Se calcula los montos de retención de IVA e Impuesto a la Renta	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresa la factura al sistema de tributación del GUBWIN.	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente	Analista de Contabilidad 1
7	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria, el ingreso del comprobante de venta y el detalle de retenciones de IVA e impuesto a la renta.	Analista de Contabilidad 1
8	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago, los montos y valores de retención sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 19 Pago por vigencia tecnológica

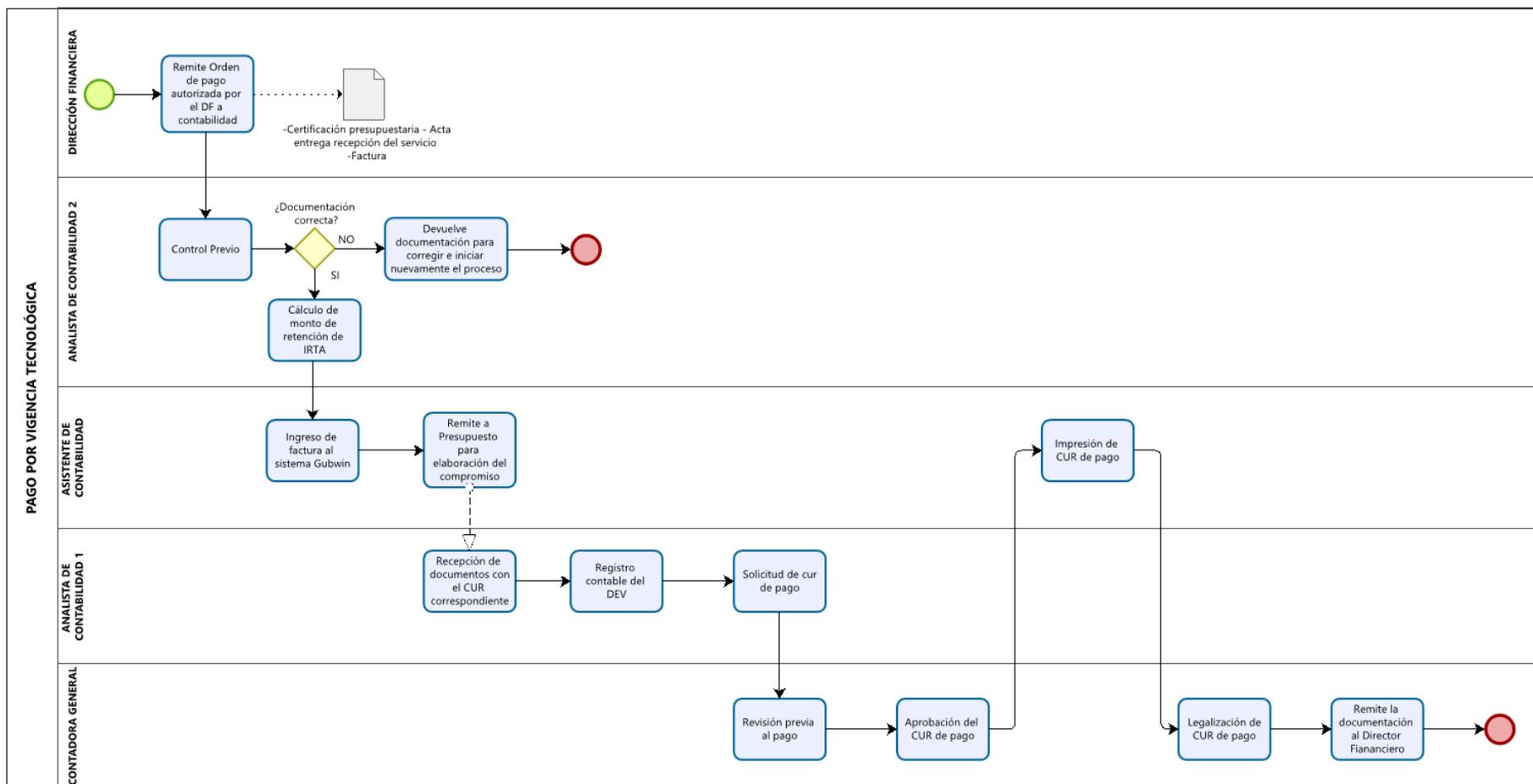


Tabla 23 *Pago por deducibles a aseguradoras*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de pago con la autorización del señor Director Financiero, debe contener certificación presupuestaria y acta de finiquito expedido por la aseguradora.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
3	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso.	Asistente de Contabilidad
4	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente.	Analista de Contabilidad 1
5	Se procede con el registro contable del devengado, mismo que incluye el detalle de la partida presupuestaria.	Analista de Contabilidad 1
6	Se procede con la solicitud del CUR de pago	Analista de Contabilidad 1
7	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago y los montos sean los correctos.	Contadora General
8	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
9	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
10	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
11	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 20 Pago por deducibles a aseguradoras

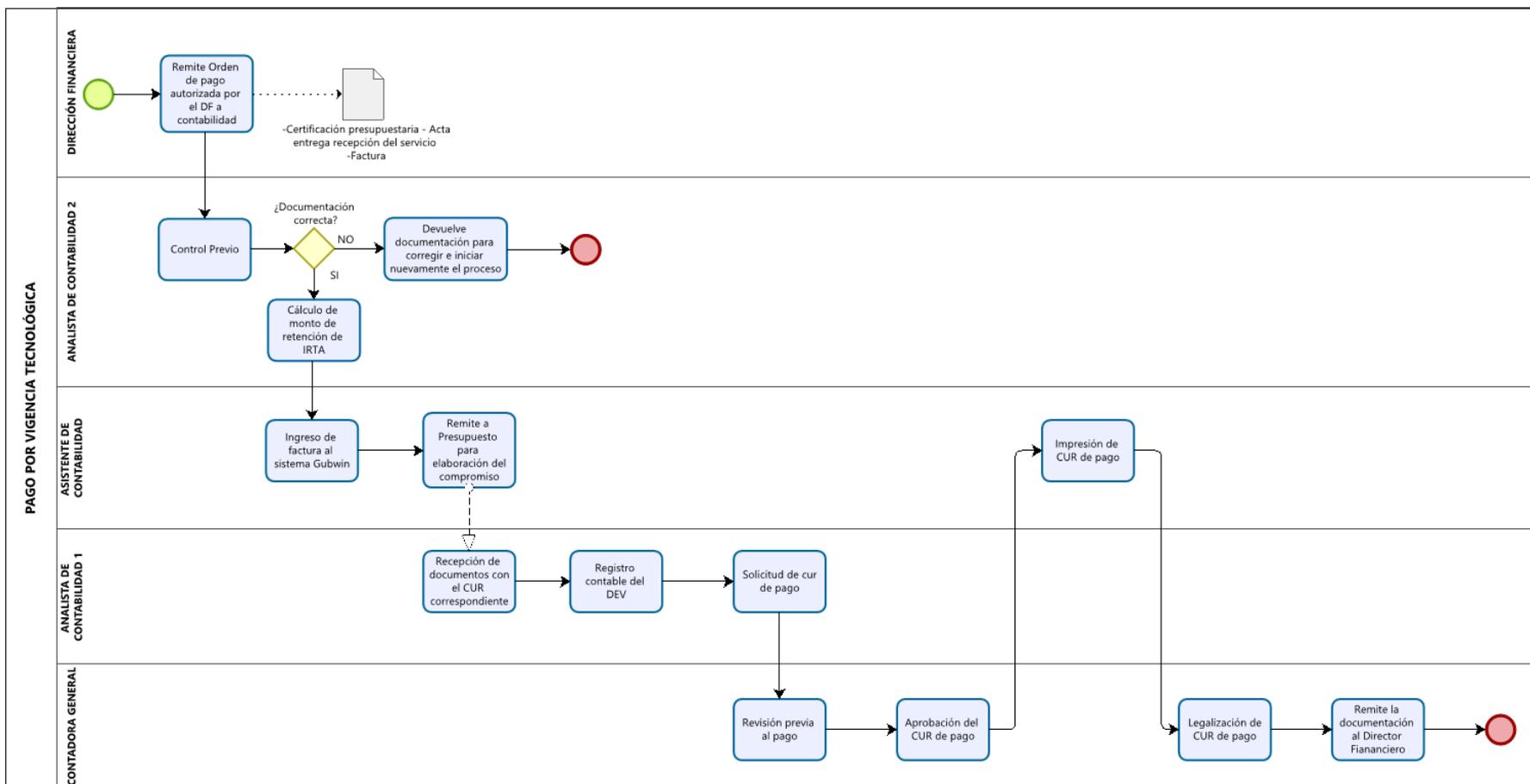


Tabla 24 Devolución de matrículas o inscripciones

SECUENCIA	PROCESO	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de devolución con la autorización del señor Director Financiero, debe contener certificación del secretario jurídico o resolución, copia de cédula del estudiante, depósito o comprobante de pago, factura electrónica emitida por la UTN, oficio de recaudación en el que se determina el valor a devolver y certificación presupuestaria.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la documentación sea la correcta, suficiente y competente.	Analista de Contabilidad 2
5	Contabilidad remite a Presupuesto para la elaboración del compromiso y devengado (CYD) por ser un ítem vinculado	Asistente de Contabilidad
6	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso y devengado (CYD) en estado solicitado por ser un ítem vinculado	Contadora General
9	Previo a la aprobación se revisa que la documentación que sustenta el pago y valores a devolver sean los correctos.	Contadora General
10	Se aprueba el CUR de pago	Contadora General
11	Se imprime el CUR de pago	Asistente de Contabilidad
12	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
13	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora General

Figura 21 Devolución de matrículas o inscripciones

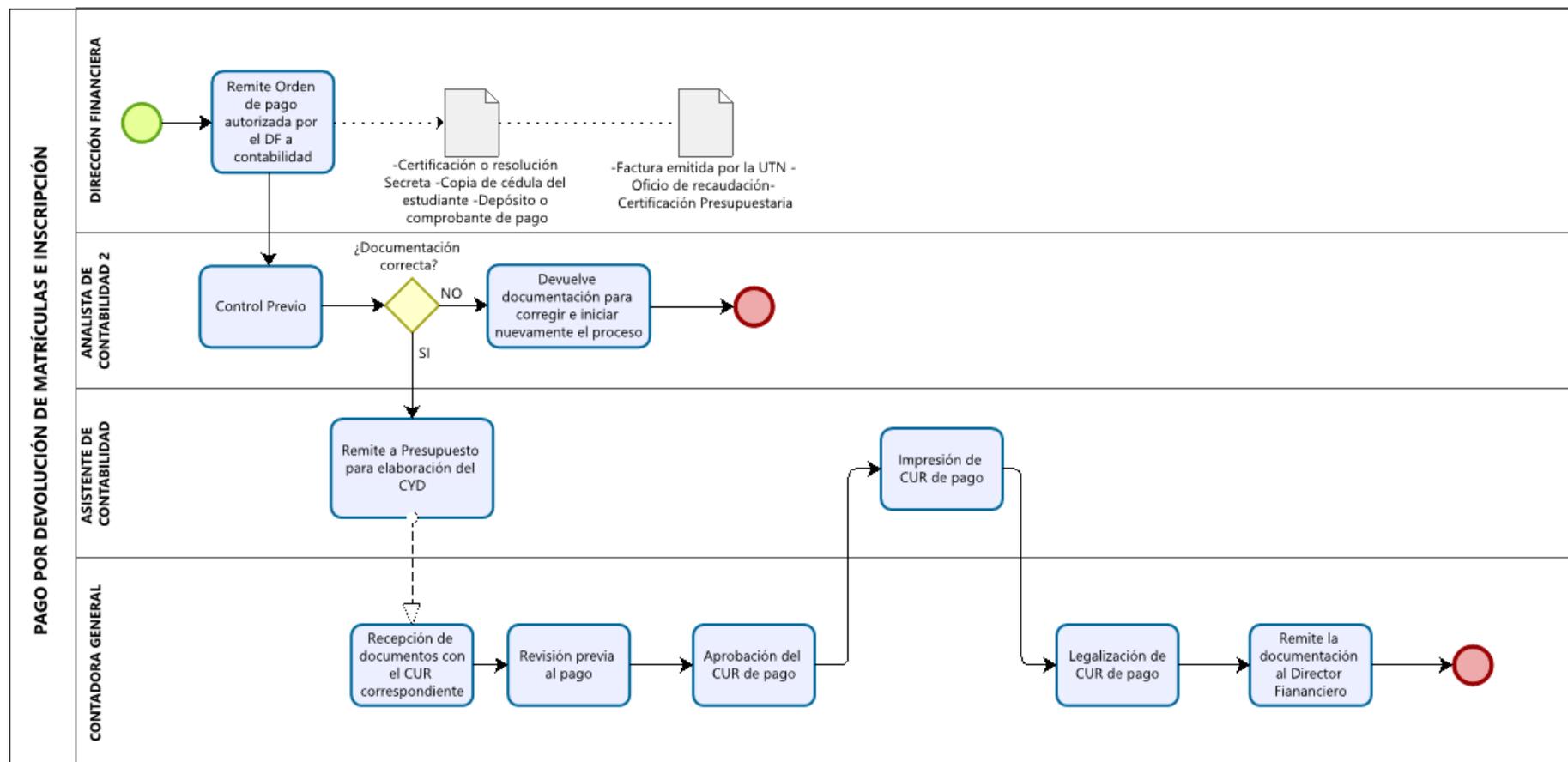


Tabla 25 *Creación de fondos de cajas chicas*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad la autorización del Rectorado de la creación del Fondo de Caja Chica, indicando quien será el custodio y el monto.	Dirección Financiera
2	Contabilidad remite a Presupuesto el listado de cajas chicas con su respectivo monto para que emitan la certificación presupuestaria	Analista de Contabilidad 1
3	Contabilidad receipta el listado de cajas chicas con la certificación presupuestaria correspondiente	Analista de Contabilidad 1
4	Contabilidad remite a Tesorería los documentos para la creación de la Unidad Gastadora, responsable del fondo y parametrización de las partidas presupuestarias con la Clase de Fondo.	Analista de Contabilidad 1
5	Contabilidad receipta el listado de cajas chicas con su respectivo número de unidad.	Analista de Contabilidad 1
6	Se procede a la creación del Fondo de Caja Chica en el sistema e-SIGEF	Analista de Contabilidad 1
7	Se solicita del Fondo de Caja Chica	Analista de Contabilidad 1
8	Se Aprueba el Fondo de Caja Chica	Contadora General
9	Se procede a distribuir el monto para cada responsable de los Fondos de Caja Chica	Analista de Contabilidad 1
10	Se solicita la Distribución de Fondos de Caja Chica	Analista de Contabilidad 1
11	Se aprueba la Distribución de Fondos de Caja Chica	Contadora General
12	Se imprime el CUR de pago del fondo de caja chica	Asistente de Contabilidad
13	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
14	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 22 Creación de fondos de cajas chicas

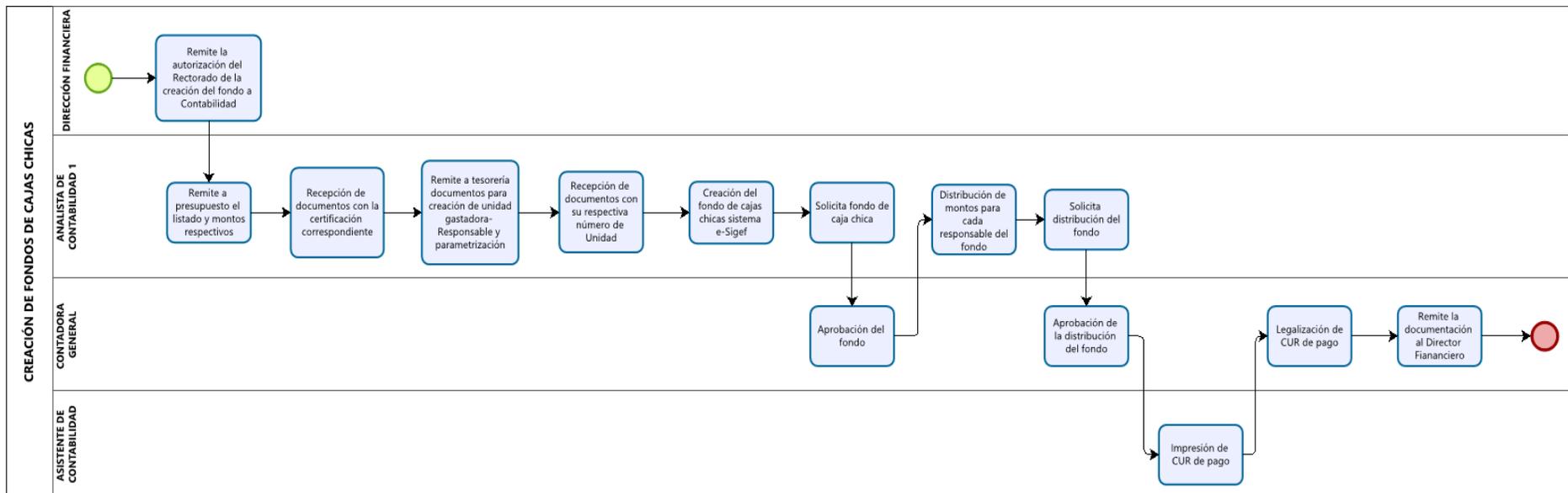


Tabla 26 Rendición y reposición de cajas chicas

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de reposición del fondo de caja chica con la autorización del Director Financiero que debe contener el detalle de los gastos correspondientes al mes en curso, los comprobantes de venta originales, las retenciones, los recibos de caja, la certificación de almacén bodega (compras de insumos que no haya en almacén bodega) y las retenciones anuladas.	Dirección Financiera
2	Control previo revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
3	Se totalizan los montos del gasto, del IVA, de retenciones y se calcula el valor a reponer del Fondo de Caja Chica	Analista de Contabilidad 2
4	Se ingresan las facturas al sistema de tributación GUBWIN	Asistente de Contabilidad
5	Se procede a realizar la rendición en el sistema e-SIGEF, misma que incluye detalle de partidas presupuestarias, el ingreso de los comprobantes de venta y el detalle de retenciones de IVA e Impuesto a la Renta	Analista de Contabilidad 1
6	Se solicita la rendición del Fondo de Caja Chica	Analista de Contabilidad 1
7	Se aprueba la rendición del Fondo de Caja Chica	Contadora General
8	Se consolida la rendición del Fondo de Caja Chica que consiste en la creación automática del CUR de devengado	Analista de Contabilidad 1
9	Se aprueba el CUR de devengado	Contadora General
10	Se remite a Presupuesto los documentos para la elaboración del CUR compromiso para el IVA del fondo de Caja Chica	Analista de Contabilidad 1
11	Contabilidad receipta los documentos con el CUR de compromiso correspondiente al IVA	Analista de Contabilidad 1
12	Se procede con el registro contable de la regularización del IVA del Fondo de Caja Chica, mismo que incluye el detalle de las partidas presupuestarias	Analista de Contabilidad 1

13	Se solicita el CUR del IVA	Analista de Contabilidad 1
14	Se aprueba el CUR del IVA	Contadora General
15	Se imprime el CUR	Asistente de Contabilidad
16	Se legaliza el CUR	Contadora General
17	Se procede a realizar la reposición del fondo de Caja Chica	Contadora General
18	Se imprime el CUR de reposición	Asistente de Contabilidad
19	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 23 Rendición y reposición de cajas chicas

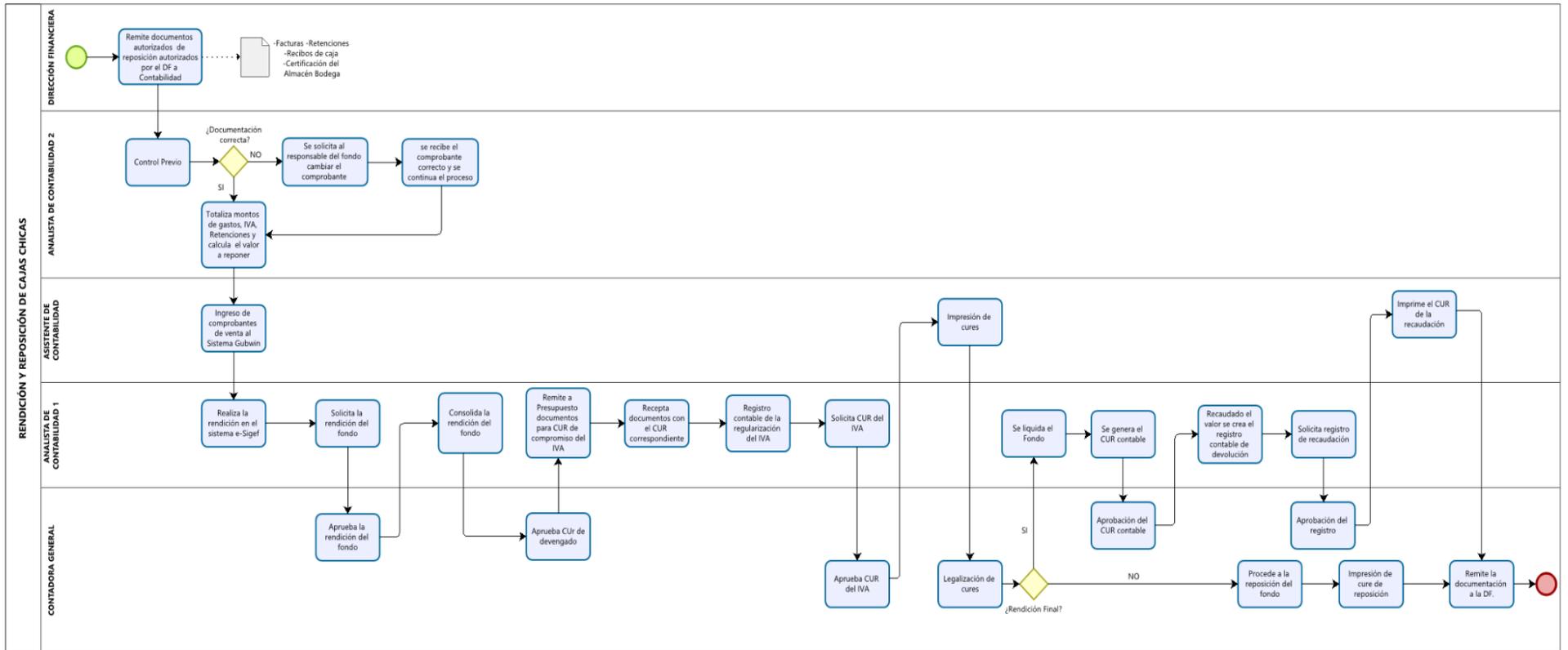


Tabla 27 *Creación de anticipos de viáticos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el formulario autorizado y aprobado de la comisión de servicios para creación del Anticipo de Viáticos con los documentos de justificación de la comisión, certificación presupuestaria (si se trata de viáticos al exterior debe constar además la resolución del HCU)	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
3	Se realiza el cálculo respectivo del valor de los viáticos	Analista de Contabilidad 2
4	Contabilidad remite a Tesorería los documentos para la creación de la Unidad Gastadora y beneficiario de los viáticos.	Asistente de Contabilidad
5	Contabilidad receipta los documentos con su respectivo número de Unidad.	Asistente de Contabilidad
6	Se procede a la creación del Anticipo de Viáticos en el sistema e-SIGEF	Asistente de Contabilidad
7	Se solicita el Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
8	Se Aprueba el Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
9	Se procede a distribuir el monto para el beneficiario del Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
10	Se solicita la Distribución del Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
11	Se aprueba la Distribución del Anticipo de Viáticos	Contadora General
12	Se imprime el CUR de pago del Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
13	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
14	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 24 Creación de anticipos de viáticos

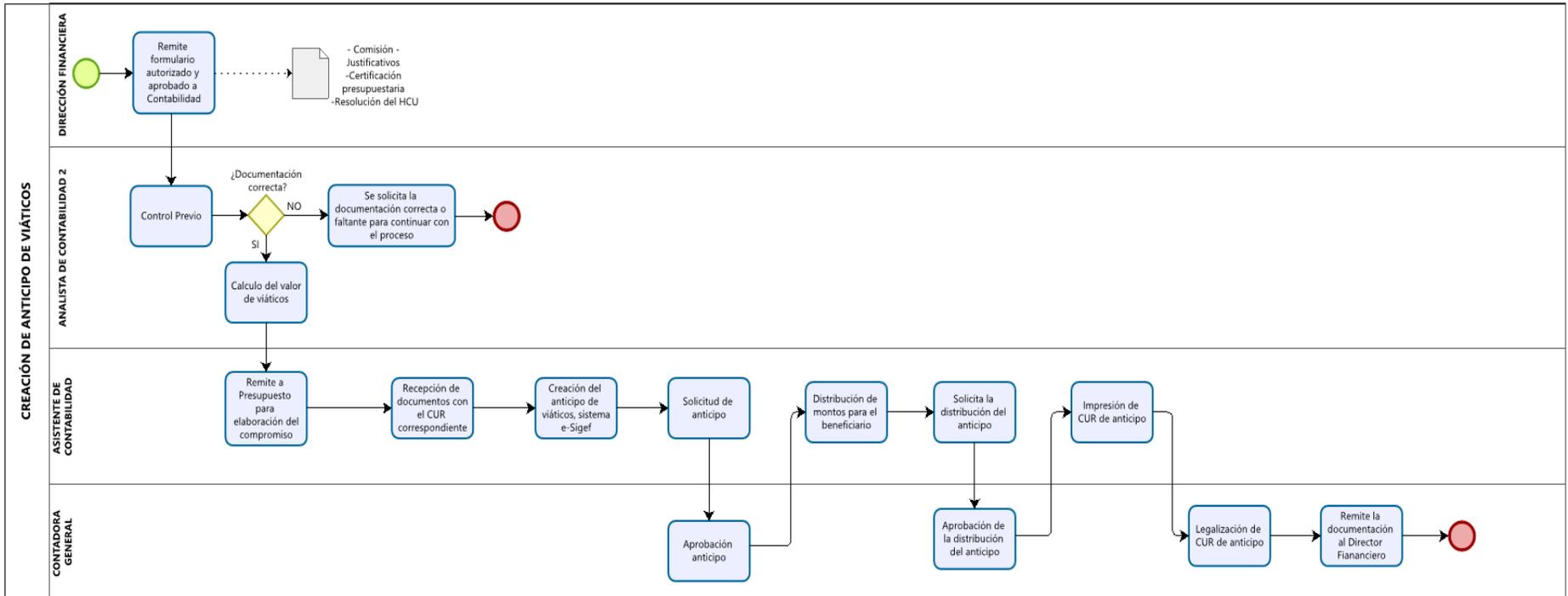


Tabla 28 *Liquidación del anticipo de viáticos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Tesorería remite a Contabilidad los documentos de respaldo que debe contener el informe de comisión de servicios, el detalle de los gastos autorizados correspondientes al viático, los comprobantes de venta originales (Si son viáticos al exterior se debe incluir los pases a bordo)	Tesorería
2	Se revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Asistente de Contabilidad
3	Se totalizan los montos del gasto, si cumple con los porcentajes autorizados se liquida en su totalidad o se solicita al Director Financiero el descuento del valor no justificado.	Asistente de Contabilidad
5	Se procede a realizar la rendición en el sistema e-SIGEF, misma que incluye detalle de partidas presupuestarias	Asistente de Contabilidad
6	Se solicita la rendición del Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
7	Se aprueba la rendición del Anticipo de Viáticos.	Contadora General
8	Se consolida la rendición del Anticipo de Viáticos que consiste en la creación automática del CUR de devengado	Asistente de Contabilidad
9	Se aprueba el CUR de devengado	Contadora General
10	Se liquida el Anticipo de Viáticos	Asistente de Contabilidad
11	De existir un valor por recaudar se genera el CUR contable	Asistente de Contabilidad
	Se aprueba el CUR contable	Asistente de Contabilidad
12	Una vez recaudado el valor se crea el Registro contable por devolución.	Asistente de Contabilidad
13	Se solicita el registro de devolución	Asistente de Contabilidad
14	Se aprueba el registro de devolución	Contadora General

15	Se imprime el CUR	Asistente de Contabilidad
16	Se legaliza el CUR	Contadora General
17	Se remite a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 25 Liquidación del anticipo de viáticos

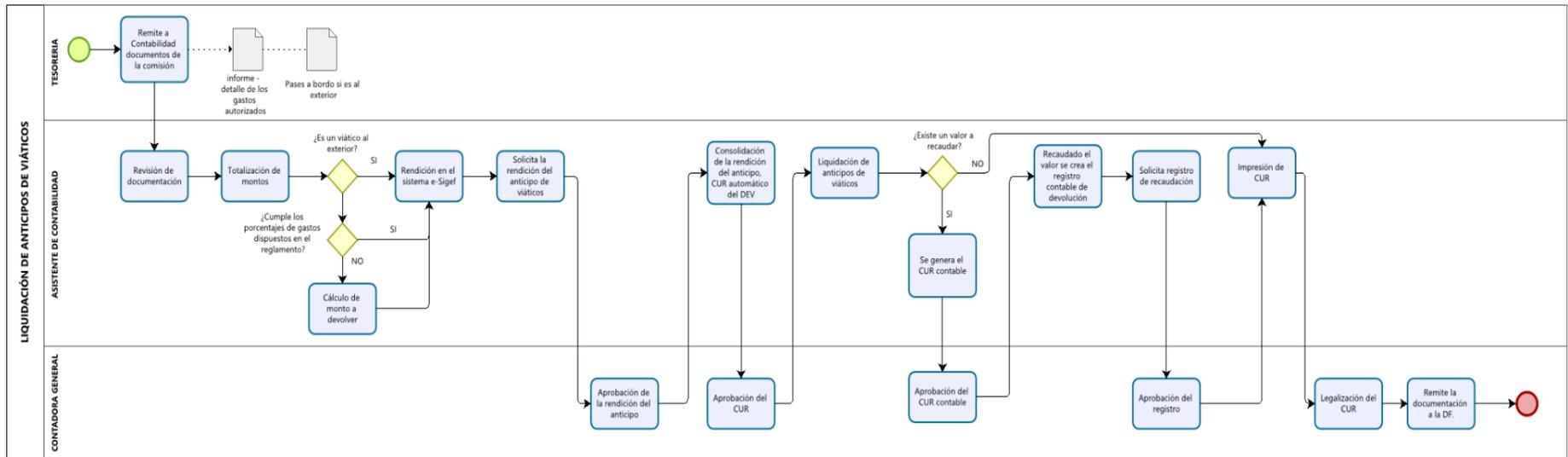


Tabla 29 *Creación de fondos para fines específicos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de creación del Fondo para Fines Específicos con la autorización del señor Rector y Director Financiero, los documentos que debe contener son la justificación de la necesidad y certificación presupuestaria.	Dirección Financiera
2	Control Previo revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 2
5	Contabilidad remite a tesorería los documentos para la creación de la Unidad Gastadora y responsable del Fondo	Analista de Contabilidad 1
5	Contabilidad receipta los documentos con su respectivo número de unidad.	Analista de Contabilidad 1
6	Se procede a la creación del Anticipo del Fondo en el sistema e-SIGEF	Analista de Contabilidad 1
7	Se solicita el Anticipo del Fondo	Analista de Contabilidad 1
	Se envía al Ministerio de Economía y Finanzas un oficio solicitando la aprobación del Fondo para Fines Específicos adjuntando la certificación presupuestaria correspondiente	Dirección Financiera
8	Se aprueba el Fondo para Fines Específicos	Analista MEF
9	Se procede a distribuir el monto para el custodio del Fondo para Fines Específicos	Analista de Contabilidad 1
10	Se solicita la Distribución del Fondo para Fines Específicos	Analista de Contabilidad 1
11	Se aprueba la Distribución del Fondo para Fines Específicos	Contadora General
12	Se imprime el CUR de pago del Fondo para Fines Específicos	Asistente de Contabilidad
13	Se legaliza el CUR de pago	Contadora General
14	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 26 Creación de fondos para fines específicos

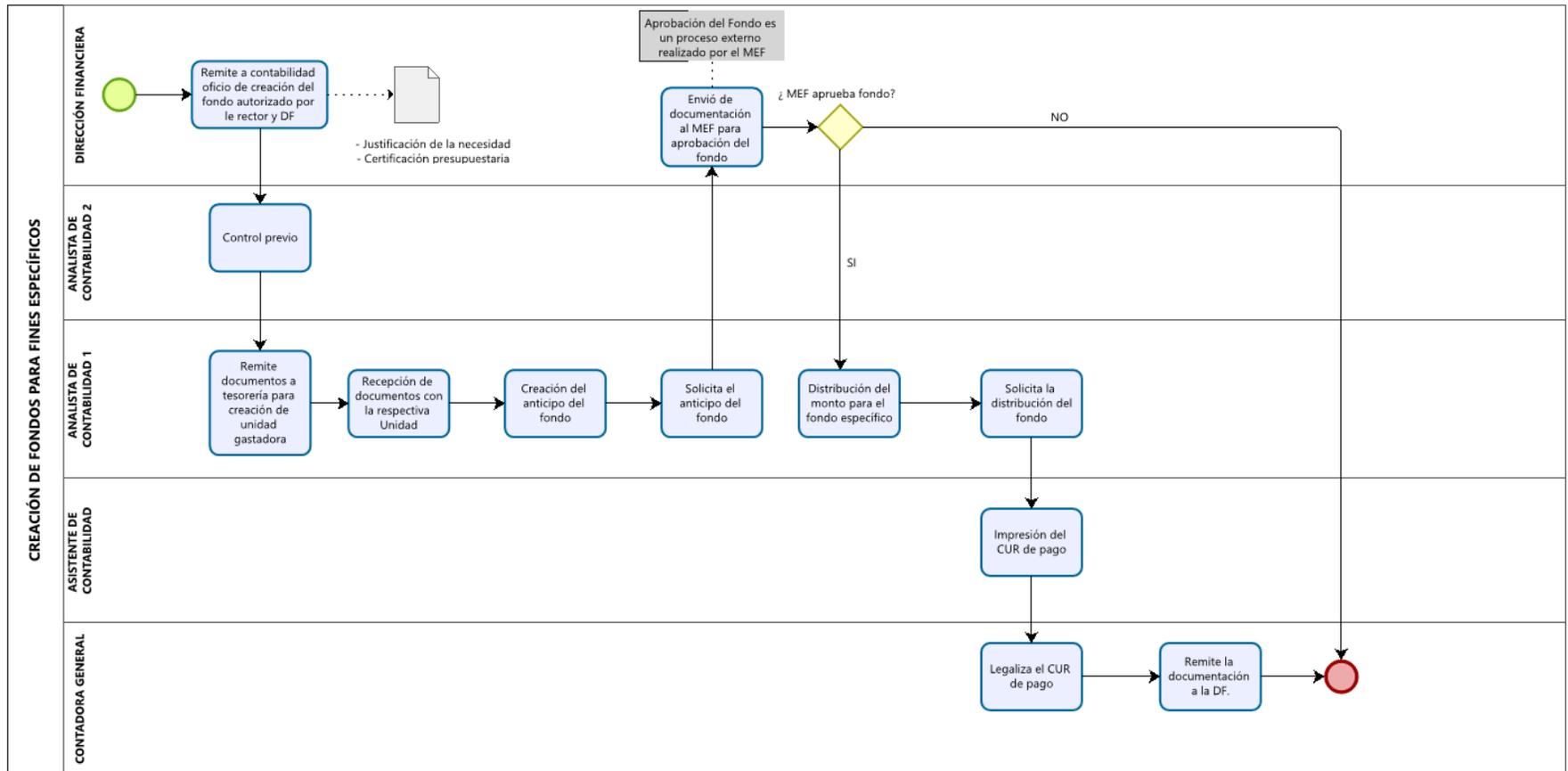


Tabla 30 *Liquidación del fondo para fines específicos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad los documentos de detalle de los gastos correspondientes al Fondo para Fines Específicos, el informe, los comprobantes de venta originales, las retenciones, comprobante de depósito de valor sobrante.	Tesorería
2	Se revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Analista de Contabilidad 1
3	Se revisan los montos del gasto y retenciones de IVA e Impuesto a la Renta efectuadas.	Analista de Contabilidad 1
4	Se procede a realizar la rendición en el sistema e-SIGEF, misma que incluye detalle de partidas presupuestarias, el ingreso de los comprobantes de venta y el detalle de retenciones.	Analista de Contabilidad 1
5	Se solicita la rendición del Fondo para Fines Específicos	Analista de Contabilidad 1
6	Se aprueba la rendición del Fondo para Fines Específicos	Contadora General
7	Se consolida la rendición del Fondo para Fines Específicos que consiste en la creación automática del CUR de devengado	Analista de Contabilidad 1
8	Se aprueba el CUR de devengado	Contadora General
9	Se liquida el Fondo para Fines Específicos	Analista de Contabilidad 1
11	De existir un valor por recaudar se genera el CUR contable	Analista de Contabilidad 1
	Se aprueba el CUR contable	Analista de Contabilidad 1
12	Se solicita el registro de devolución	Analista de Contabilidad 1
13	Se aprueba el registro de devolución	Contadora General
14	Se imprime el CUR	Asistente de Contabilidad
15	Se legaliza el CUR	Contadora General
16	Se remite la documentación a la Dirección Financiera	Contadora General

Figura 27 Liquidación del fondo para fines específicos

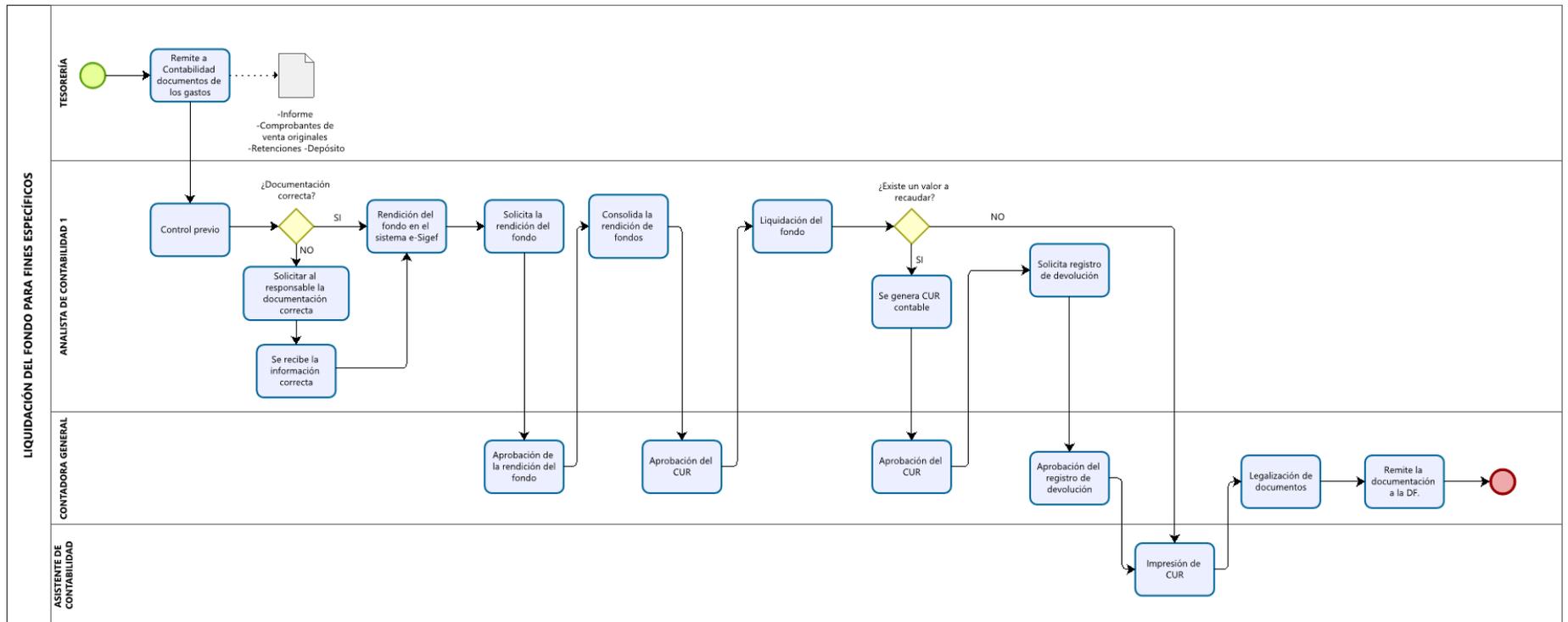


Tabla 31 Archivo de expedientes

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Tesorería remite a Contabilidad el expediente completo del pago con todos los documentos de respaldo dependiendo del tipo de proceso	Tesorería
2	Previo a archivar el expediente se revisa que la documentación que sustenta el pago este completa.	Asistente de Contabilidad
3	Se archiva el expediente de manera secuencial por número de CUR y fecha	Asistente de Contabilidad

Figura 28 Archivo de expedientes

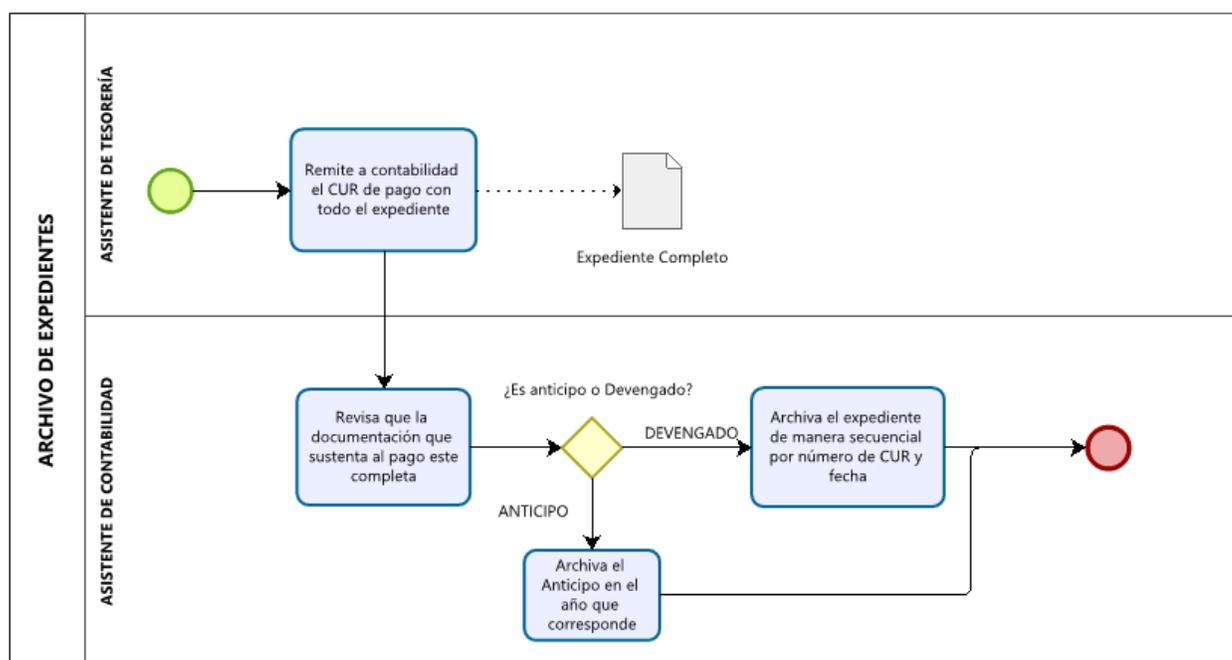


Tabla 32 *Liquidación de proyectos o programas*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisa los auxiliares y determina si existen valores por en las cuentas de Inversiones en Obras en Proyectos y Programas	Contadora
2	En el caso de la cuenta de Inversiones en obras en proceso (proyecto) revisa el acta entrega recepción definitiva, el auxiliar de la cuenta contable y los CURES de los pago parciales con el fin de conciliar los valores.	Contadora
3	Se procede a acumular los costos de obra en procesos.	Contadora
4	Se procede a capitalizar los costos como bienes privativos de la institución.	Contadora
5	En el caso de la cuenta de Inversiones en Programas en Ejecución revisa el auxiliar de la cuenta contable para determinar si existen valores.	Contadora
6	Cada vez que se incurre en un gasto relacionado con el programa de inversión se procede a cargar a gastos de gestión.	Contadora
7	Se remite un oficio a la jefa de presupuesto solicitando se indique si el programa concluyó.	Contadora
8	Remite a Contabilidad el oficio autorizado por el Director Financiero donde se indica que el programa ya concluyó, para que se proceda con la liquidación del programa.	Jefa de presupuesto
9	Se procede a liquidar el programa.	Contadora

Figura 29 Liquidación de proyectos o programas

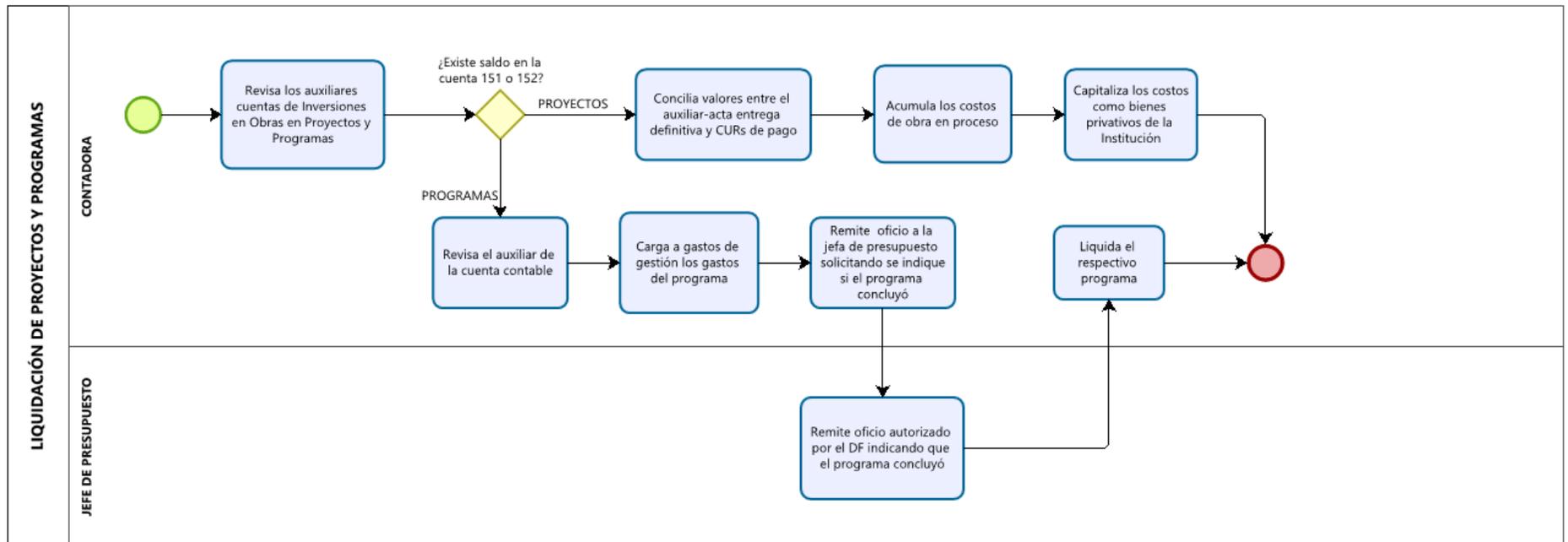


Tabla 33 *Baja de bienes*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud de baja de un bien de propiedad planta y equipo con la autorización del señor Director Financiero, debe contener el informe del custodio del bien donde se indica porque razón amerita la baja, informe técnico de la baja, el listado de bienes que se va a dar la baja y el acta de baja del sistema integrado	Dirección Financiera	
2	Se revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Asistente de Contabilidad	
3	Se procede a depreciar en el sistema e-SByE el o los bienes previo la baja de los mismos	Asistente de Contabilidad	
4	Se procede con el registro del ajuste en el sistema e-SByE por baja	Asistente de Contabilidad	
5	Se solicita el ajuste por baja de los bienes	Asistente de Contabilidad	
6	Se aprueba el ajuste por baja	Asistente de Contabilidad	
7	Se contabiliza el ajuste por baja de los bienes	Asistente de Contabilidad	
8	Se imprime el CUR contable en el sistema e-SIGEF	Asistente de Contabilidad	
9	Se legaliza el CUR contable	Contadora	
10	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora	

Figura 30 Baja de bienes

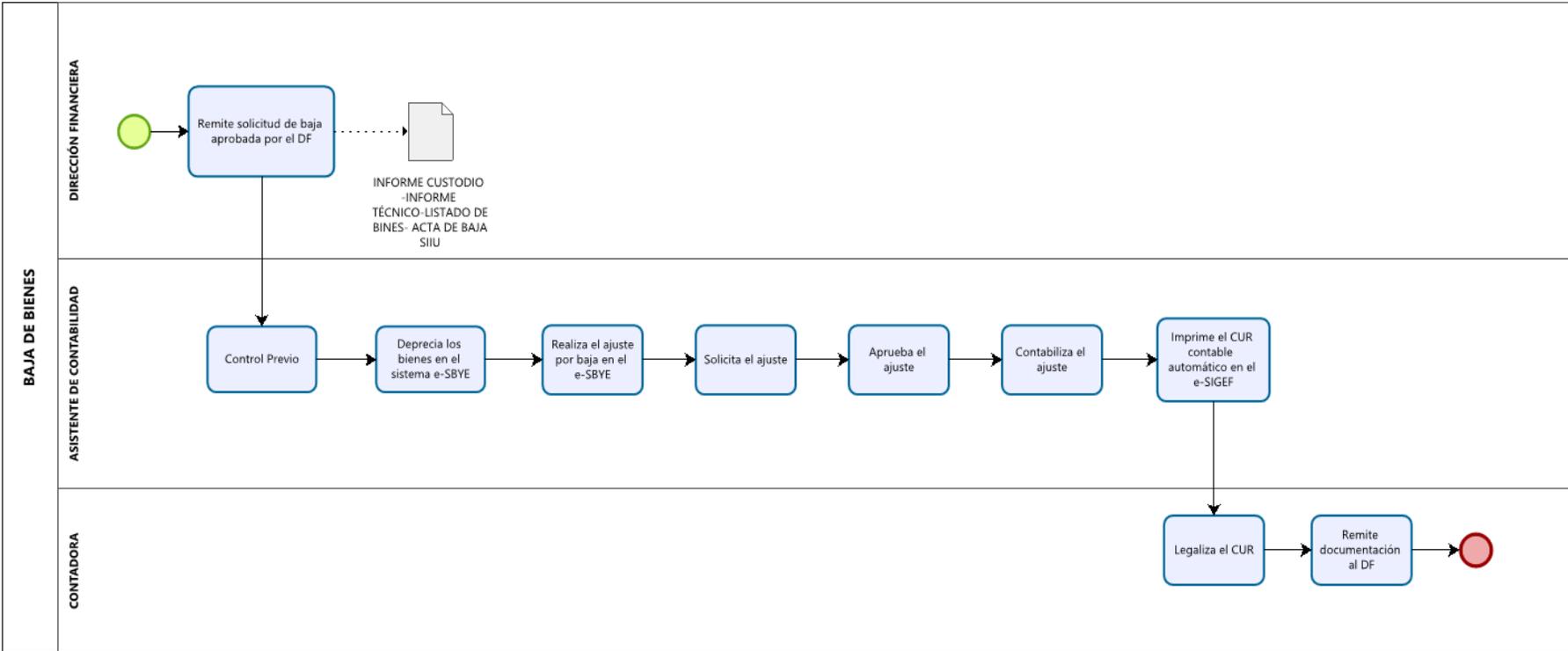


Tabla 34 *Traslado de bienes muebles para la ejecución de proyectos o programas*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Se remite un oficio a la jefa de presupuesto solicitando se indique si el proyecto o programa ya concluyó, para proceder con el traslado de los bienes adquiridos para la ejecución de proyectos o programa.	Contadora	
2	Presupuesto remite a contabilidad el oficio autorizado por el Director Financiero donde se indica si es procedente al traslado de los bienes adquiridos para la ejecución de proyectos o programas a las cuentas de bienes de administración.	Jefe de presupuesto	
3	Se procede a depreciar en el sistema e-SByE el o los bienes previo traslado de los mismos a las respectivas cuentas de bienes de administración	Analista Contabilidad	de
4	Se procede con el registro del ajuste en el sistema e-SByE por traslado de Programas o Proyectos a bienes de administración.	Analista Contabilidad	de
5	Se solicita el ajuste de los bienes	Analista Contabilidad	de
6	Se aprueba el ajuste	Analista Contabilidad	de
7	Se contabiliza el ajuste	Analista Contabilidad	de
8	Se imprime el CUR contable en el sistema e-SIGEF	Analista Contabilidad	de
9	Se legaliza el CUR contable	Contadora	
10	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora	

Figura 31 *Traslado de bienes muebles para la ejecución de proyectos o programas*

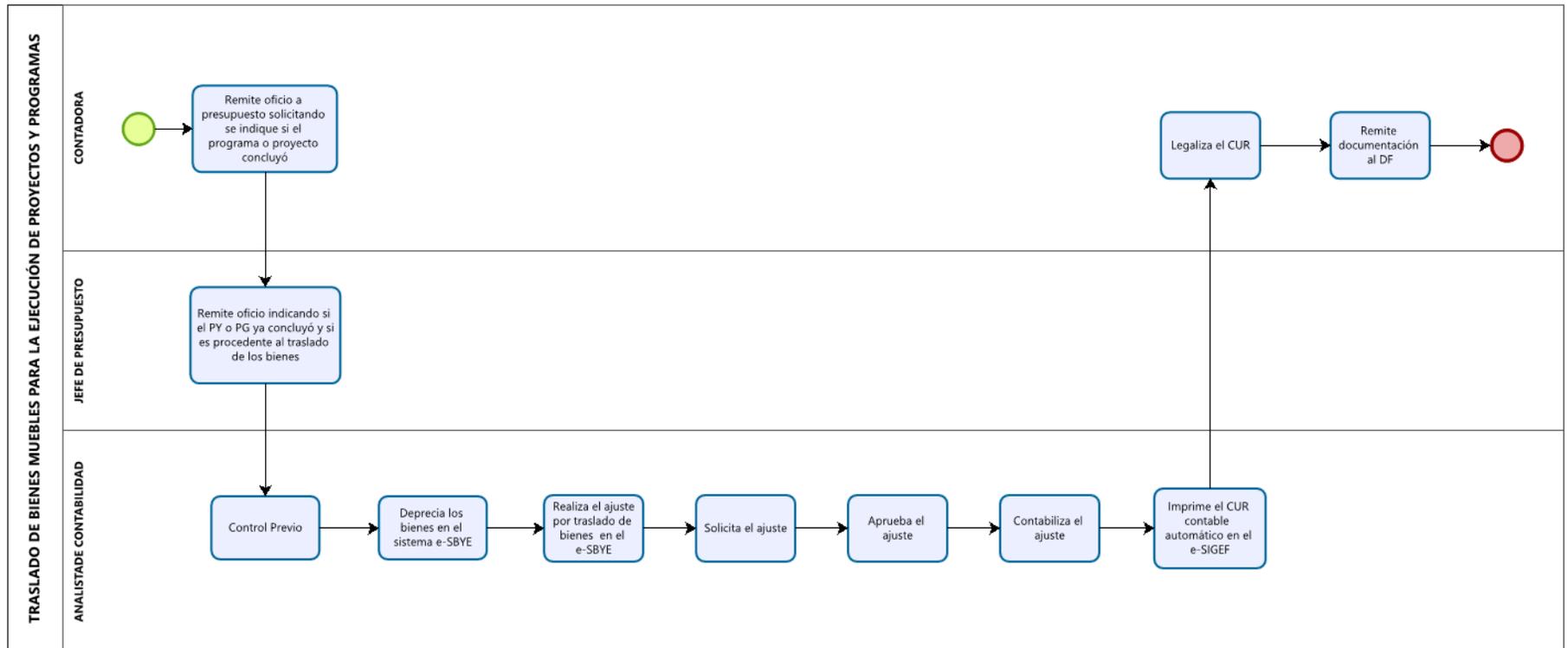


Tabla 35 *Consumo o incorporación de inventario*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Contabilidad el oficio de solicitud para conciliar los saldos de los materiales entre Contabilidad y Almacén Bodega con la autorización del señor Director Financiero, debe contener el detalle de consumos e incorporaciones por cada cuenta de materiales y existencias, las actas de los inventarios del SIIU	Dirección Financiera
2	Se revisa que la información sea la correcta, suficiente y competente	Contadora
3	Se procede con el registro contable del consumo o incorporación en el sistema e-SIGEF	Contadora
4	Se solicita el registro contable	Contadora
5	Se aprueba el registro contable	Contadora
6	Se imprime el CUR contable	Contadora
7	Se legaliza el CUR contable	Contadora
8	Se remite la documentación al señor Director Financiero	Contadora

Figura 32 Consumo o incorporación de inventario

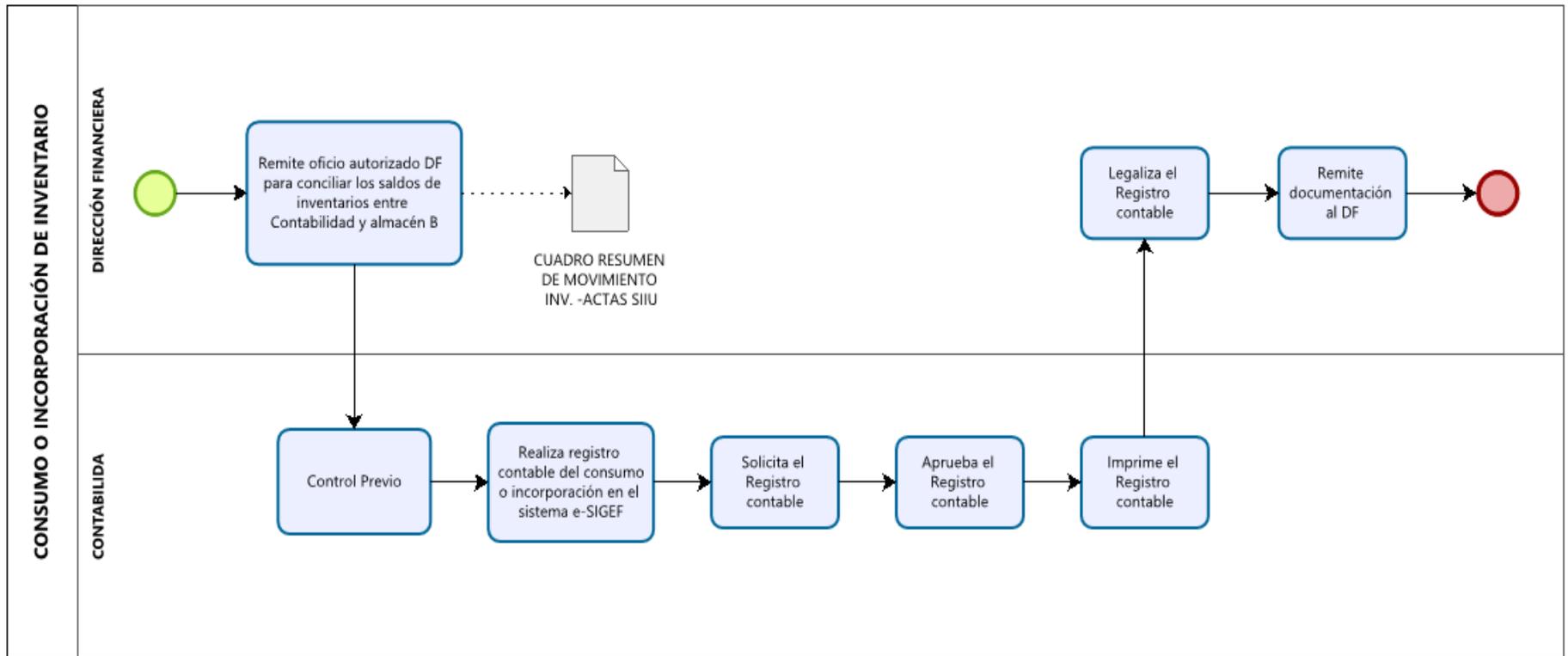
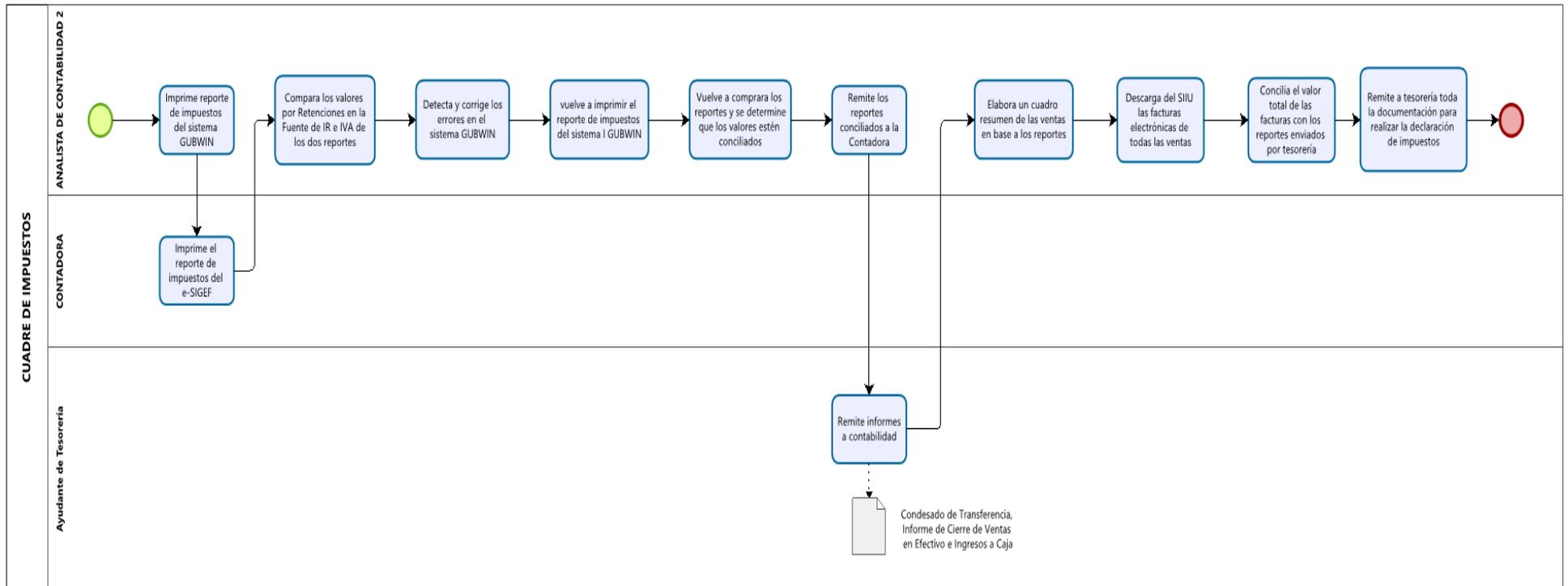


Tabla 36 Cuadre de impuestos

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se imprime el reporte de impuestos del sistema de tributación del GUBWIN	Asistente de Contabilidad
2	Se imprime el reporte de impuestos del sistema e-SIGEF	Contadora
3	Se compara los valores de los dos reportes de cada tipo de código de deducción de Impuestos a la Renta e IVA	Analista de Contabilidad 2
4	Se detecta y corrige los errores en el sistema de tributación del GUBWIN	Asistente de Contabilidad
5	Una vez corregidos los errores se vuelve a imprimir el reporte de impuestos del sistema de tributación del GUBWIN	Asistente de Contabilidad
6	Se vuelve a comparar la información de los dos reportes de impuestos del e-SIGEF Y GUBWIN y se determina que los valores estén conciliados entre los dos sistemas	Analista de Contabilidad 2
7	Remite los reportes del sistema e-SIGEF Y GUBWIN a Contabilidad	Analista de Contabilidad 2
8	Tesorería remite a contabilidad el reporte condesado de transferencia, informe de cierre de ventas en efectivo e ingresos a caja para elaborar el informe para la declaración de impuestos	Ayudante de tesorería
9	Se Elabora un cuadro resumen de las ventas en base a los reportes enviados por tesorería	Contadora
10	Se descarga del sistema integrado las facturas electrónicas de todas las ventas de la institución	Contadora
11	Se concilia el valor total de las facturas con los reportes enviados por tesorería	Contadora
12	Se remite a tesorería toda la documentación para realizar la declaración de impuestos	Contadora

Figura 33 Cuadre de impuestos



Tesorería

RECAUDACIONES

Tabla 37 Recaudación ventas en efectivo

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se cobra el valor según el trámite solicitado para el personal docente y administrativo (venta de chips, cursos de natación, gimnasia, exámenes de laboratorio; arriendos y análisis de suelos	Recaudadora
2	En el caso de arriendos y análisis se emite una orden detallada del cobro por arriendo de acuerdo al mes o una orden de cobro detallada por el análisis de suelo.	Tesorera 1- laboratorio de la FICAYA
3	Se registra la venta en el Sistema Informático Integrado Universitario – SIU	Recaudadora
4	Se genera el comprobante de pago	Recaudadora
5	Se genera el reporte diario de comprobantes emitidos al final del día	Recaudadora
6	Se realiza el cierre diario de los valores recaudados	Recaudadora
7	Se envía el reporte a tesorería	Recaudadora
8	Al final del día se deposita en la cuenta bancaria los valores recaudados	mensajero
9	Se efectúa la validación de las ventas diarias	Departamento de TICS
10	Se emite la factura electrónica	Recaudadora
11	Se almacenan las facturas electrónicas en el SIU en el módulo recaudación	Recaudadora

Figura 34 Recaudación ventas en efectivo

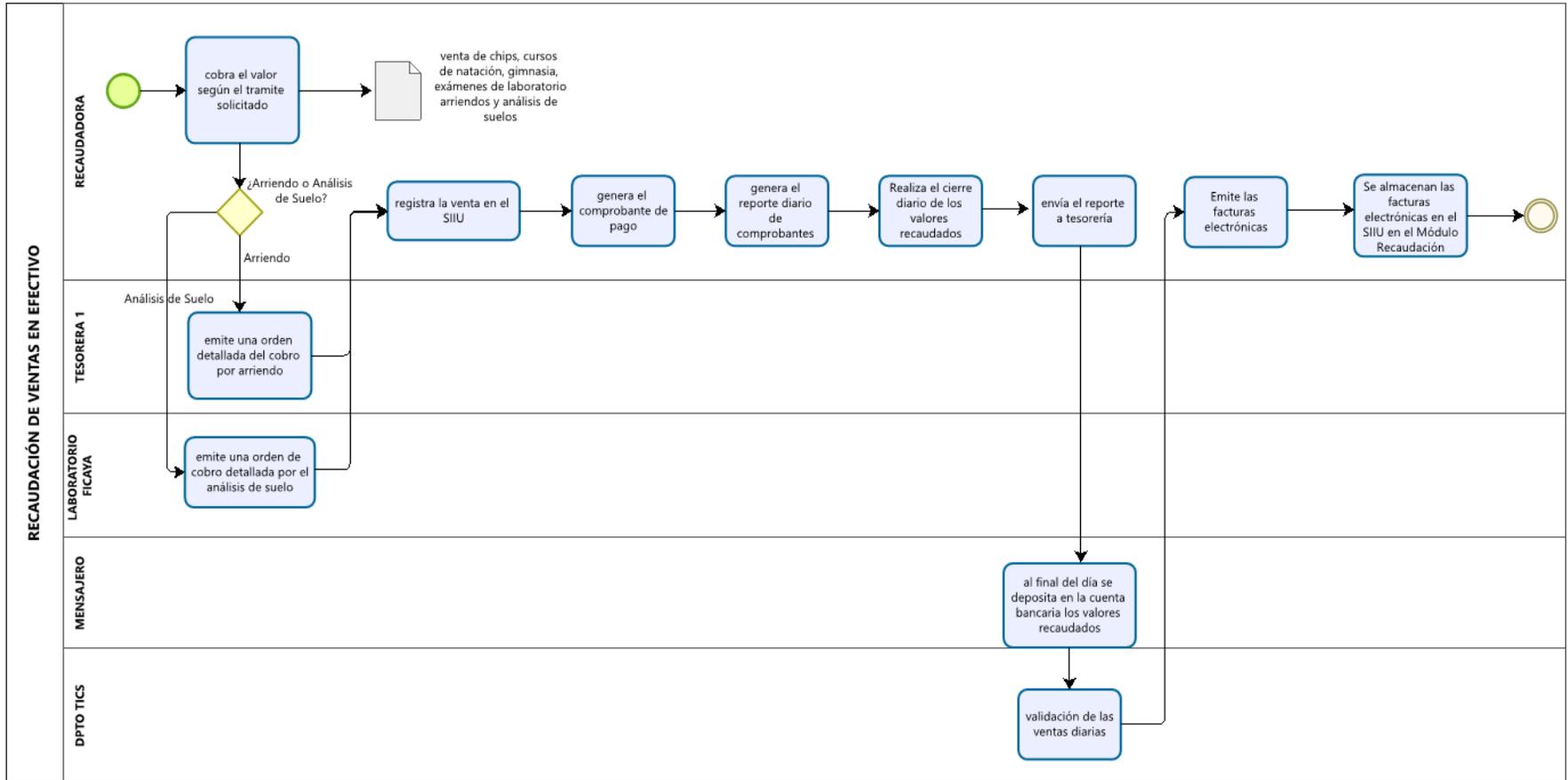


Tabla 38 *Recaudación en canjes*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se emite la orden de ingreso a caja y el comprobante de depósito correspondiente dependiendo del trámite que va a realizar (matrículas y mensualidades y títulos de postgrado; matriculas títulos de escuela de conducción; segundas y terceras matrículas de presencial, semipresencial.)	Recaudadora
2	Se canjea la factura electrónica una vez que el usuario presente el comprobante de deposito	Recaudadora
3	Se genera el reporte de cierre diario de comprobantes emitidos al final del día	Recaudadora
4	Se envía a tesorería el reporte	Recaudadora

Figura 35 *Recaudación en canjes*

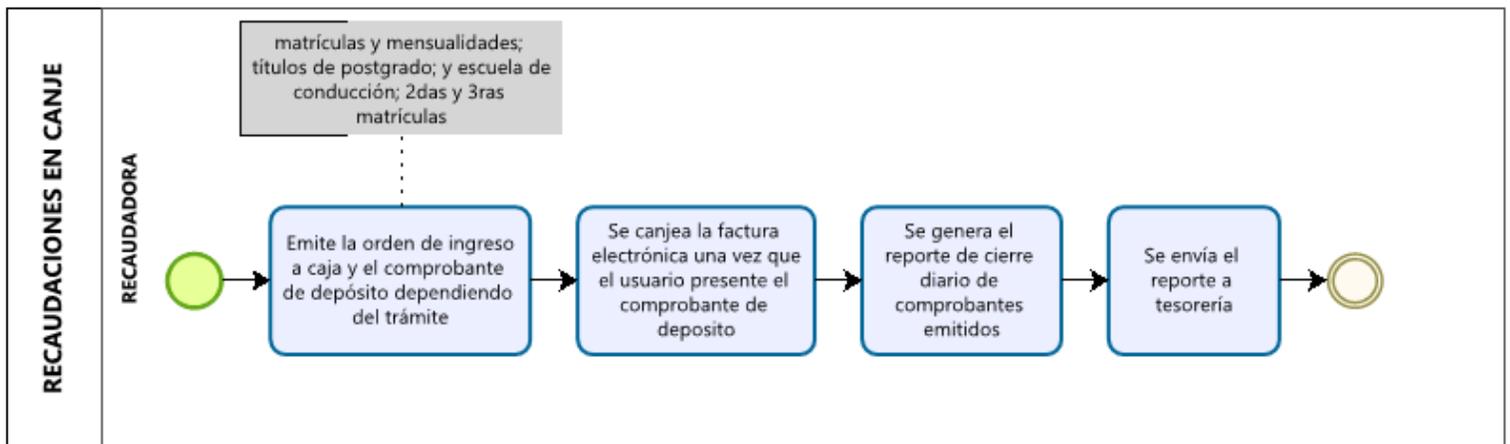


Tabla 39 *Recaudación por trámites universitarios*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se genera el comprobante de trámite universitario exclusivamente en los casos que detalla el reglamento de la gratuidad de la educación.	Recaudadora
3	Se entrega al usuario la copia del comprobante de trámite universitario	Recaudadora
2	Se genera el reporte diario de comprobantes emitidos	Recaudadora
3	Se archiva directamente en recaudaciones	Recaudadora

Figura 36 *Recaudación por trámites universitarios*

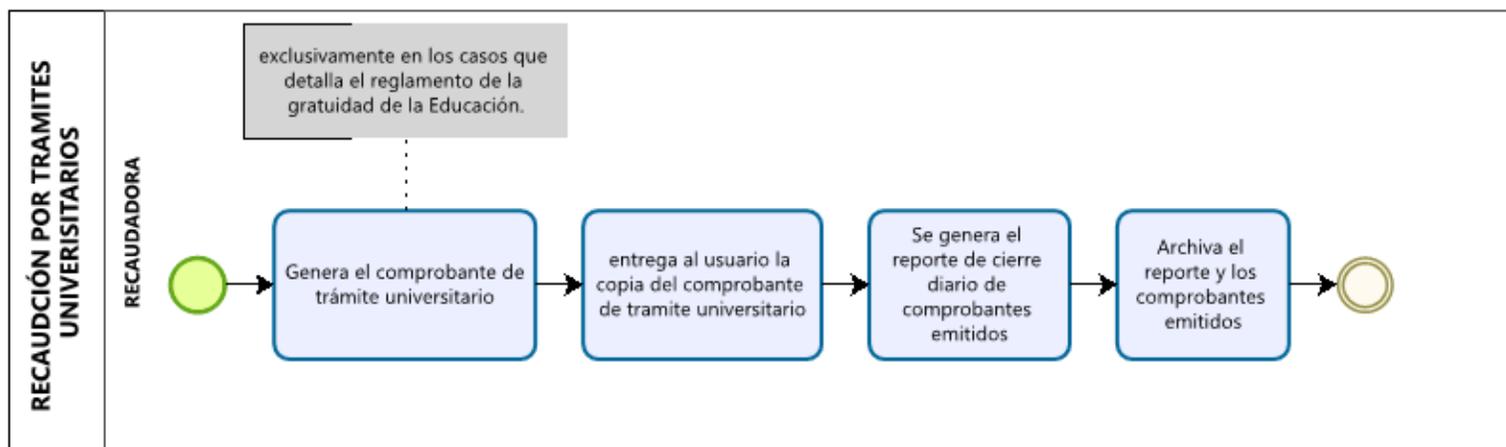


Tabla 40 Orden de ingreso a caja

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se emite un ingreso a caja con el valor de mantenimiento de los vehículos institucionales y las recepciones de las garantías por los arriendos	Tesorera 1
2	Se recauda el valor correspondiente	Recaudadora
3	Se genera un reporte de órdenes de ingreso emitidas durante el día	Recaudadora
	El reporte órdenes de ingreso a caja de los valores recaudados se envía a tesorería	Recaudadora
4	Al final del día se deposita en la cuenta bancaria los valores recaudados	Mensajero

Figura 37 Orden de ingreso a caja

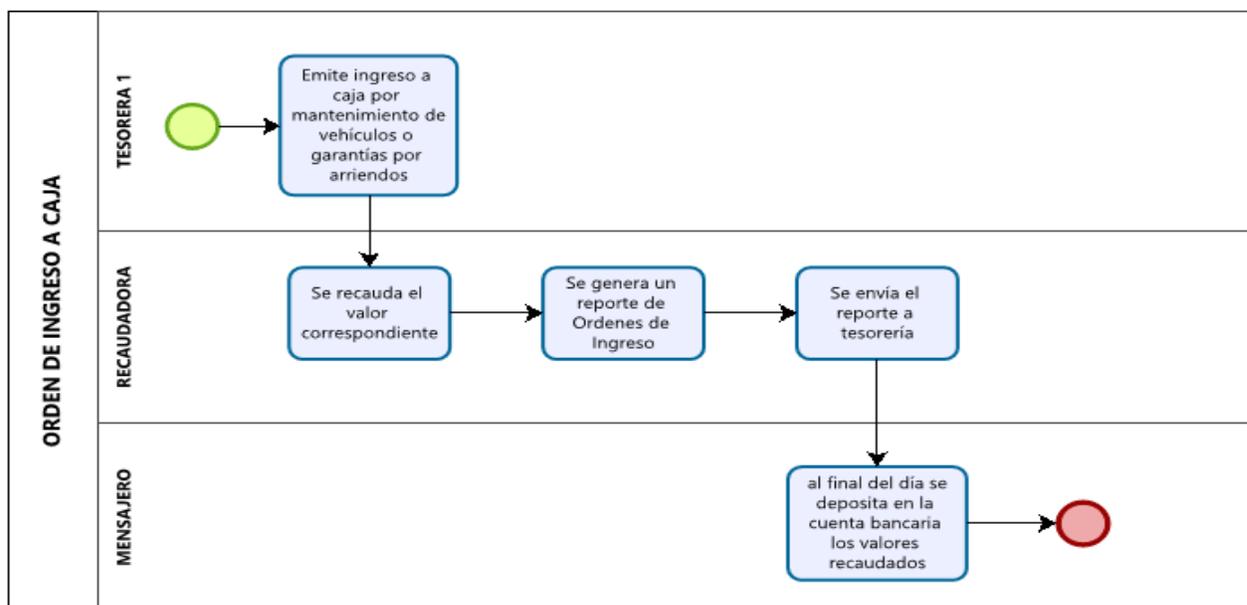


Tabla 41 Control de ingresos del complejo acuático

SECUENCIA	PROCESO	RESPONSABLE
1	El Director Financiero remite a tesorería el oficio mensual del responsable del complejo acuático debidamente autorizado por el Director Financiero y la factura por la venta de los boletos y los respectivos talonarios de los boletos vendidos	Dirección Financiera
2	Se revisa la numeración y valor de cada boleto y se confirma con el comprobante de venta emitido (factura)	Ayudante de tesorería
3	Se registran los datos en un cuadro de control mensual	Ayudante de tesorería

Figura 38 Control de ingresos del complejo acuático

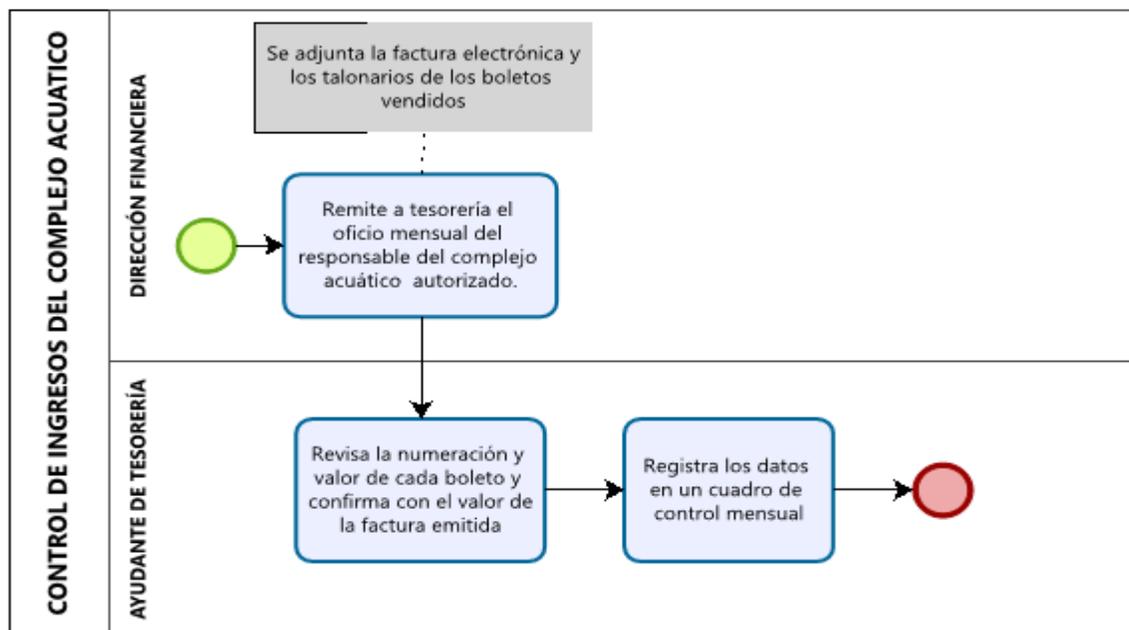


Tabla 42 *Revisión de información para declaración de impuestos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	La Recaudadora remite a tesorería los informes diarios del Condensado de Transferencia junto con las respectivas facturas, los cierres de ventas en efectivo con sus comprobantes de venta, las órdenes de ingreso a caja	Recaudadora	
2	Se revisa que la información sea correcta, suficiente y competente	Ayudante Tesorería	De
3	Se elabora 3 Informes mensuales (Reporte Condensado de Transferencia, Informe de Cierre de Ventas en Efectivo, Ingresos a Caja	Ayudante Tesorería	De
4	Se remite a contabilidad los 3 reportes, así como los comprobantes de venta emitidos para la elaboración del informe para la declaración de impuestos	Ayudante Tesorería	De
5	Contabilidad valida la información	Contadora	
6	Elabora el cuadro de reporte de ventas del mes para la declaración de impuestos	Contadora	
7	Remite a tesorería el reporte	Contadora	
8	Se registran las ventas en el sistema GUBWIN	Tesorera General	
9	Se registran las facturas anuladas	Tesorera General	
10	Se genera el archivo XML en el sistema GUBWIN	Tesorera General	
11	Se valida el archivo XML en el sistema DIMM del SRI	Tesorera General	
12	Se procede a elaborar las declaraciones del IVA e IR por separado	Tesorera General	
13	Se obtiene el archivo XML de las retenciones electrónicas efectuadas, para la elaboración del anexo transaccional	Tesorera General	
14	Se carga el archivo del anexo transaccional en el portal de servicio en línea del SRI	Tesorera General	

Figura 39 Revisión de información para declaración de impuestos

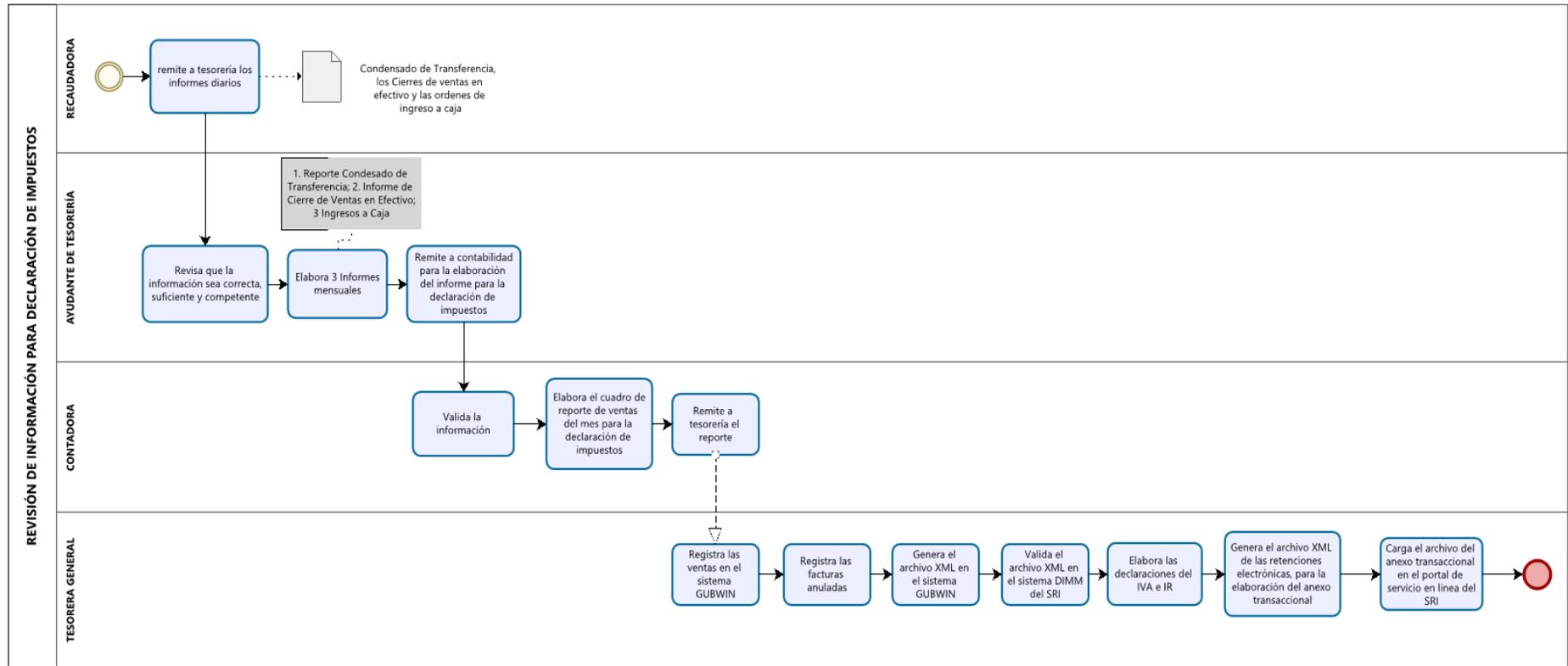


Tabla 43 *Devolución del IVA*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	En el portal web del SRI se ingresa los datos requeridos y necesarios para solicitar la devolución del IVA	Tesorera General
2	Se procede con la validación de los mismos, aquí se genera un documento denominado "RESULTADO DE PREVALIDACION DE SOLICITUDES DE DEVOLUCION DE IVA"	Tesorera General
3	De existir novedades se reporta a contabilidad, con el fin de que se entregue las copias de los comprobantes de venta y retenciones a la tesorería	Tesorera General
4	Una vez receiptado los comprobantes de ventas y retenciones por parte de Contabilidad se procede a corregir las novedades en el anexo transaccional en el sistema GUBWIN	Tesorera General
5	De ser necesario se debe corregir la declaración del IVA	Tesorera General
6	Se vuelve a validar la información en el portal web del SRI	Tesorera General
7	Una vez validado se procede a la elaboración del Listado de Adquisiciones de Bienes y Servicios Gravados con tarifa 12% de IVA anexo a la solicitud de verificación de valores del IVA	Tesorera General
8	Se procede a la elaboración de la solicitud de verificación de valores del IVA organismos y entidades del sector público y empresas públicas, previamente firmada por el representante legal de la universidad.	Tesorera General
9	El SRI, recibe la solicitud y verifica si hay necesidad de corregir alguna información envía una providencia para la corrección necesaria y procede con la devolución del IVA solicitado	Analista Del SRI
10	Se recibe la providencia del SRI	Tesorera General
11	Se informa al Director Financiero sobre la Devolución de IVA, para que se realice un Proyecto acorde a lo determinado por la STPE, para utilización de los recursos, en razón de que esta devolución es presupuestaria.	Tesorera General

Figura 40 Devolución del IVA

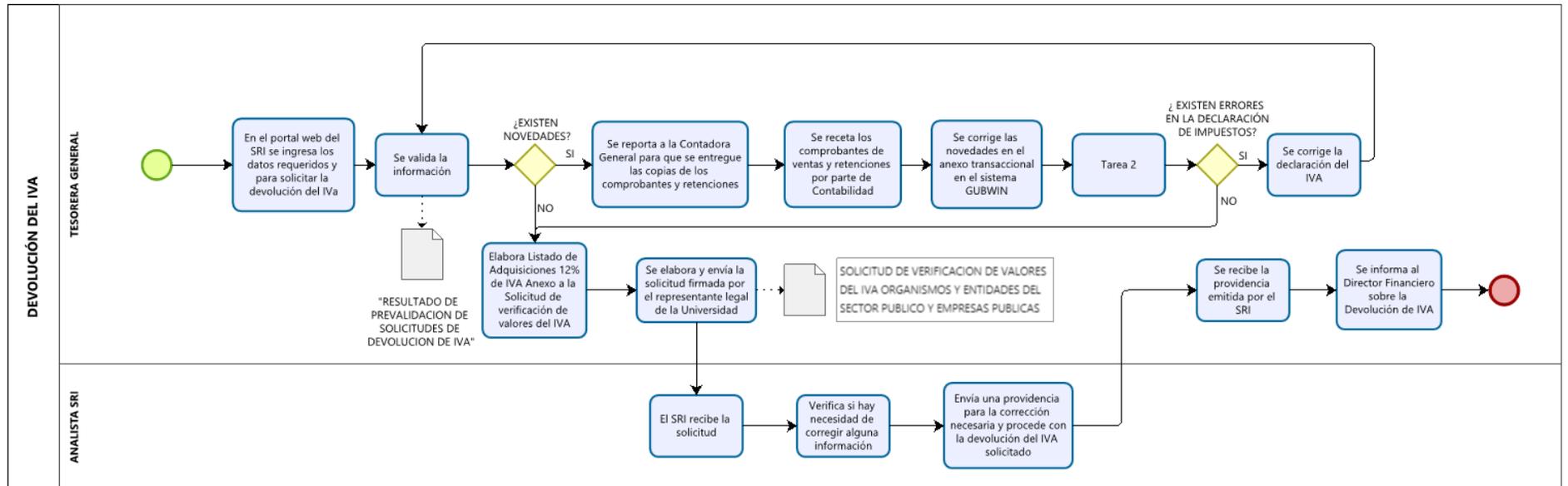


Tabla 44 *Generación de matriz LOTAIP*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se procede a llenar la información que solicita cada uno de los casilleros de la matriz de la LOTAIP sobre Los viáticos, informes de trabajo y justificativos de movilización nacional o internacional de las autoridades, dignatarios y funcionarios públicos	Asistente de Tesorería
2	Adicional a ello se procede a escanear el comprobante de pago, los justificativos correspondientes y el informe de comisión de servicios de los viáticos entregados a los funcionarios de la universidad.	Asistente de Tesorería
3	Esta información se publica en la página web de la Universidad Técnica del Norte en el enlace de "TRANSPARENCIA", con la finalidad de que sea de acceso público.	Asistente de Tesorería

Figura 41 *Generación de matriz LOTAIP*

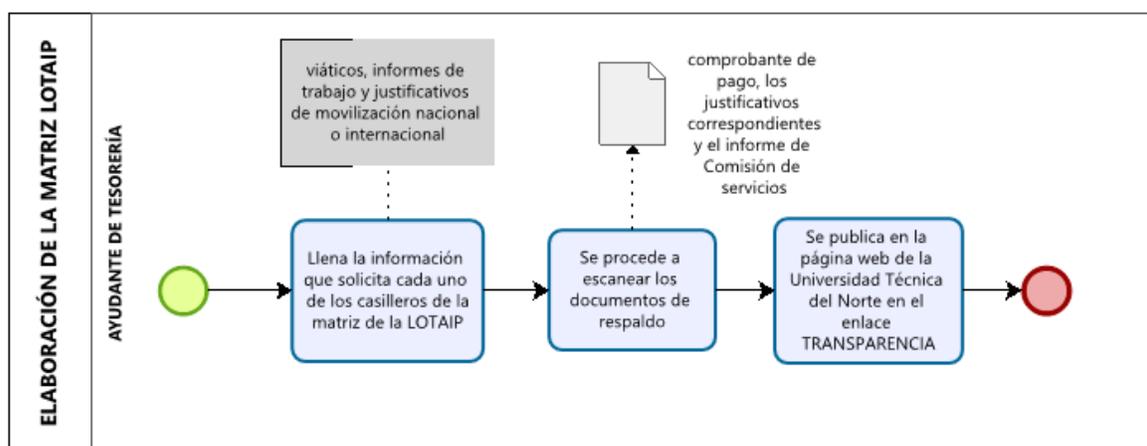


Tabla 45 *Generación de reportes de tesorería*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	En el Sistema Informático Integrado Universitario – SIIU, en el módulo de Gestión Financiera, Recaudación de Aranceles se obtiene el reporte mensual de facturas o documentos emitidos. Esta información corresponde a las ventas generadas en cada punto de emisión provenientes de la piscina, granjas, hacienda Santa Mónica, arriendos y recaudaciones por otros conceptos.	Tesorera 1
2	Se receipta el informe que las unidades generadoras de ingresos remiten donde indican la procedencia de los valores recaudados y los comprobantes de depósito.	Tesorera 1
3	Se concilia la información de los valores depositados al Banco del Pacífico (Banco Corresponsal) con los fueron transferidos al Banco Central, verificando que se refleje en el control de ingresos del sistema e-SIGEF.	Tesorera 1
4	Los documentos se remiten al Director Financiero para que autorice el registro de los ingresos.	Tesorera 1

Figura 42 Generación de reportes de tesorería

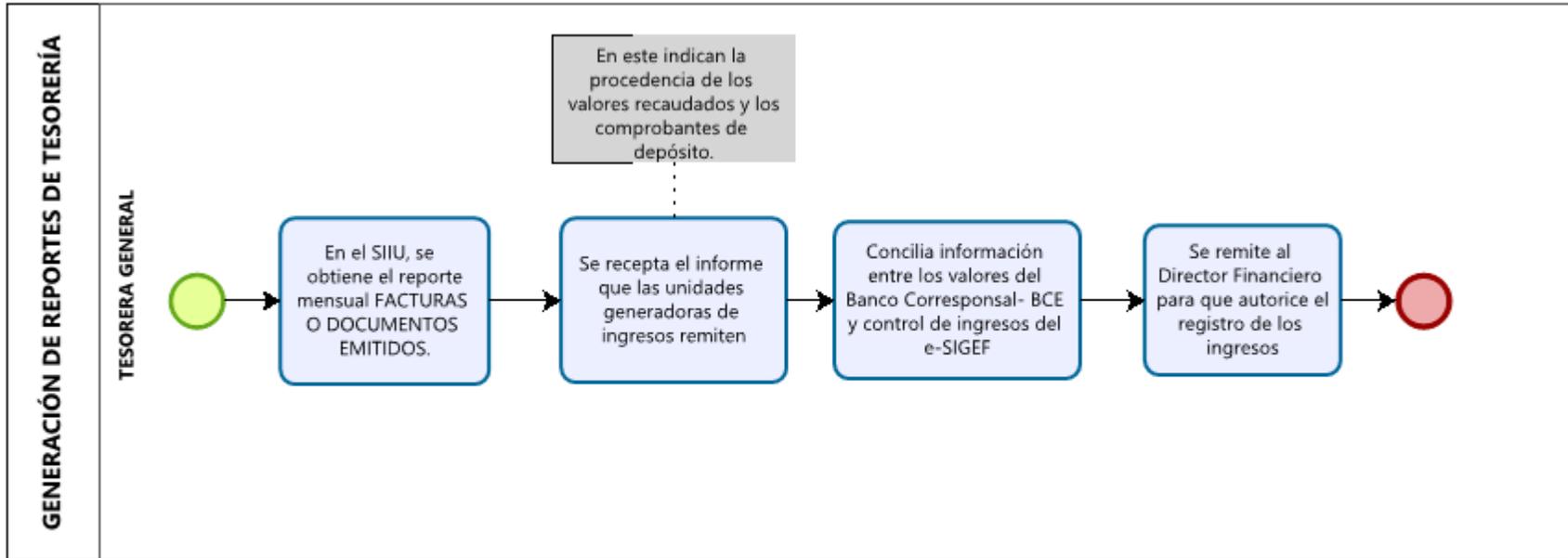


Tabla 46 *Registro de ingresos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Tesorería los documentos con la autorización del señor Director Financiero, para proceder con el registro de ingresos.	Dirección Financiera
2	Se obtiene el estado de cuenta de la universidad a través de la banca virtual del Banco del Pacífico	Tesorera general
3	En el sitio web del Sistema Nacional de Pagos del Banco Central del Ecuador se obtiene el corte de cuenta de la universidad, así como el listado de los depósitos realizados por los Bancos Corresponsales de la institución.	Tesorera general
4	Se concilia los valores transferidos por los Bancos Corresponsales al Banco Central del Ecuador a nombre de la universidad	Tesorera 1
5	Se procede a poner el número de comprobante y fecha real de depósito correspondientes.	Tesorera 1
6	Se realiza el registro de los devengados de ingresos al sistema e-SIGEF	Tesorera 1
7	Se procede con la solicitud del CUR de ingresos	Tesorera general
8	Previo a la aprobación se revisa que la información registrada sea la correcta.	Tesorera general
9	Se aprueba el CUR de ingresos	Tesorera general
10	Se imprime el CUR de Ingresos	Tesorera general
11	Se legaliza el CUR de ingresos	Tesorera general
12	Se archiva el CUR de ingresos y la documentación de respaldo	Asistente de Tesorería

Figura 43 Registro de ingresos

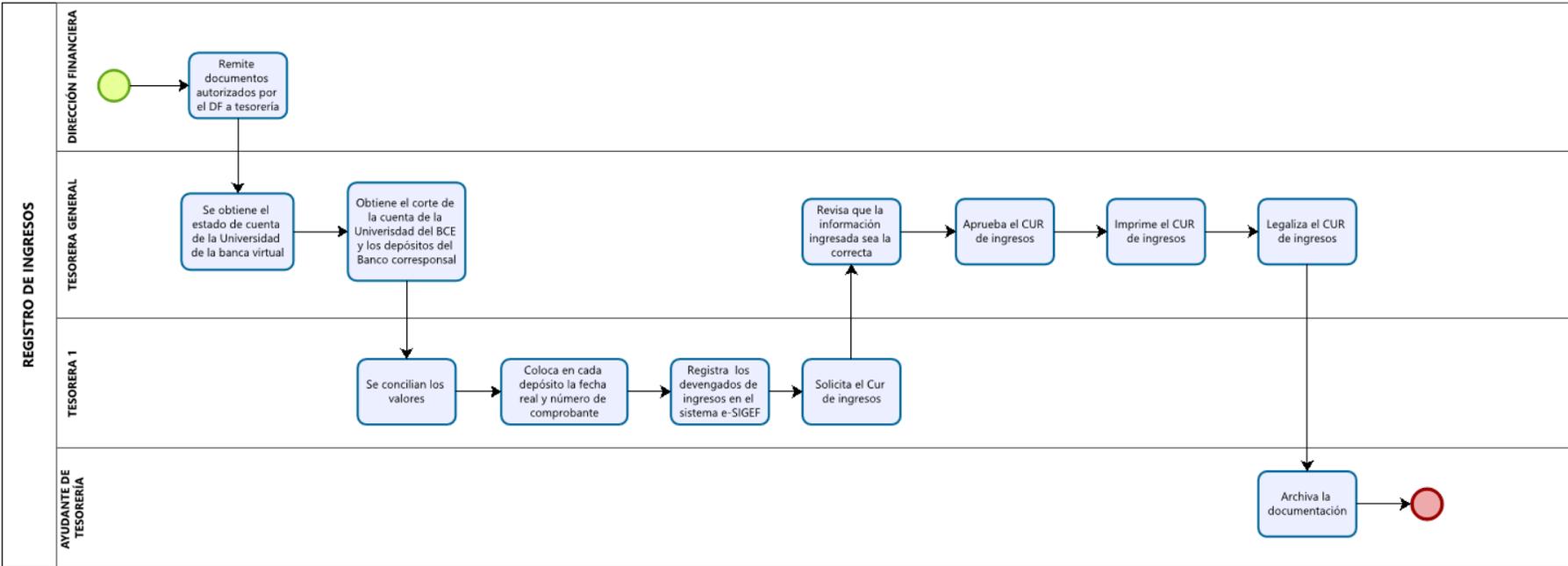


Tabla 47 Pagos a proveedores y docentes

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Tesorería el expediente completo con el CUR de pago legalizado.	Dirección Financiera
2	Se revisa que la documentación sea correcta, suficiente y competente	Tesorera general
3	Se verifica que los comprobantes de pago consten en el sistema e-SIGEF en estado "Aprobado"	Tesorera general
4	Se procede a realizar el pago en el biométrico	Tesorera general
5	Se realizar la transferencia al Banco Central del Ecuador, para que sean acreditadas en las cuentas de los Bancos Comerciales de cada uno de los beneficiarios.	La Tesorería de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas
	Se realiza la confirmación de pagos	Tesorera 1
6	Se realiza el enlace de Retenciones Electrónicas de los cures pagados en el sistema e-SIGEF	Tesorera 1
7	Se descarga las retenciones del sistema e-SIGEF	Tesorera 1
8	Se envía las retenciones a los proveedores beneficiarios.	Tesorera 1
10	Se verifica que la documentación de sustento este completa y en el caso de que el pago corresponda a compras de bienes se envían a Almacén Bodega para adjuntar el acta legalizada y si son pagos de servicios envía a Contabilidad para que sean archivados.	Asistente de Tesorería

Figura 44 Pagos a proveedores y docentes

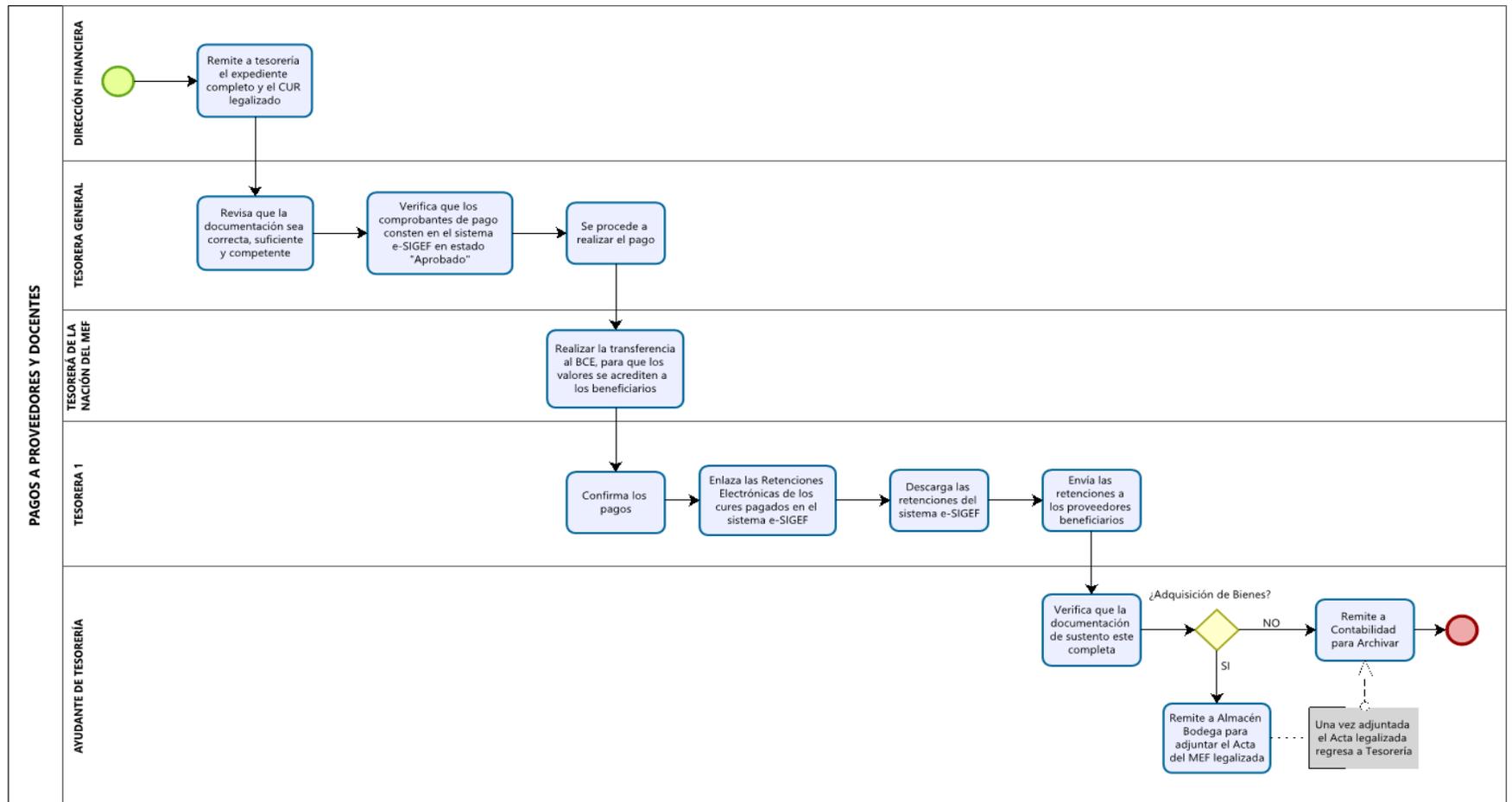


Tabla 48 *Pago de anticipos*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Tesorería el expediente completo con el CUR de pago legalizado, debe contener documentos detallados en check list de acuerdo a tipo de proceso utilizado en la contratación.	Dirección Financiera
2	Se revisa que la información sea correcta, suficiente y competente	Tesorerera general
3	Se verifica que los comprobantes de pago consten en el sistema e-SIGEF en estado "Aprobado"	Tesorerera general
4	Se procede a realizar el pago en el biométrico	Tesorerera general
5	Se realizar la transferencia al Banco Central del Ecuador, para que sean acreditadas en las cuentas de los Bancos Comerciales de cada uno de los beneficiarios.	La Tesorería de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas
6	Se realiza la confirmación de pagos	Tesorerera 1
7	Se registra las pólizas y se lleva el control de vencimientos y renovaciones de las garantías, hasta la liquidación	Ayudante de Tesorería
8	Se envía a Contabilidad para liquidación de las garantías y posterior archivo.	Ayudante de Tesorería

Figura 45 Pago de anticipos

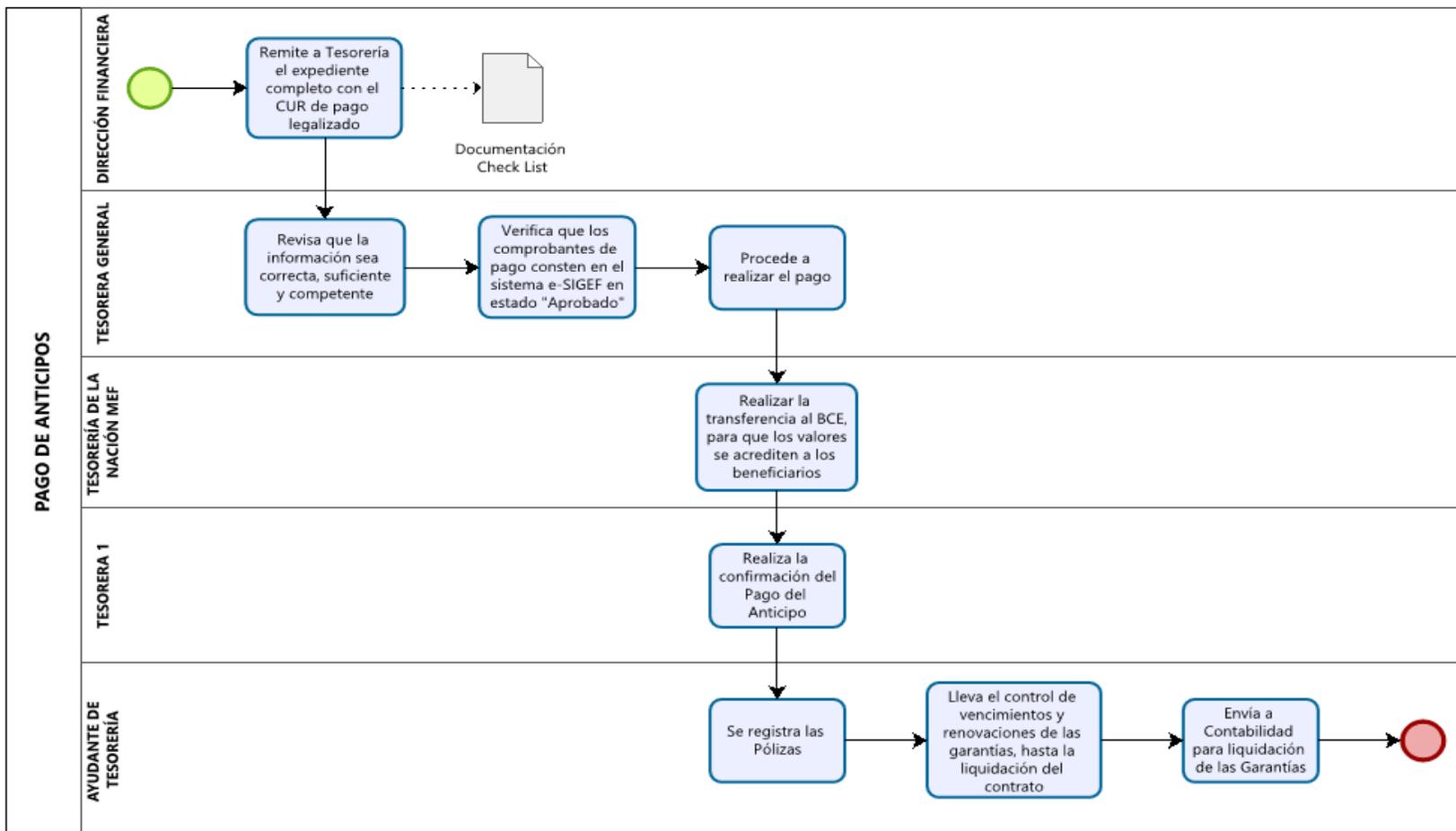


Tabla 49 *Control, renovación y custodia de pólizas*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Se entrega el expediente con el CUR Contable legalizado y la confirmación de Pago a tesorería	Dirección Financiera	
2	Se revisa que la información sea correcta, suficiente y competente	Ayudante Tesorería	de
3	Se elabora un cuadro para el control de las pólizas	Ayudante Tesorería	de
4	Se elabora un calendario de vencimiento de las pólizas.	Ayudante Tesorería	de
5	De ser necesario se redacta un oficio para solicitar la renovación de las pólizas si estas vencen.	Ayudante Tesorería	de
6	Se legaliza el oficio	Tesorera General	
7	Se procede a enviar la solicitud de renovación a la aseguradora, con copia al proveedor y al administrador del contrato	Ayudante Tesorería	de
8	Se escanea la solicitud de renovación de pólizas , para el respectivo control y custodia de las mismas.	Ayudante Tesorería	de
9	Se envía a Contabilidad para liquidación de las Garantías y posterior archivo.	Ayudante Tesorería	de

Figura 46 Control, renovación y custodia de pólizas

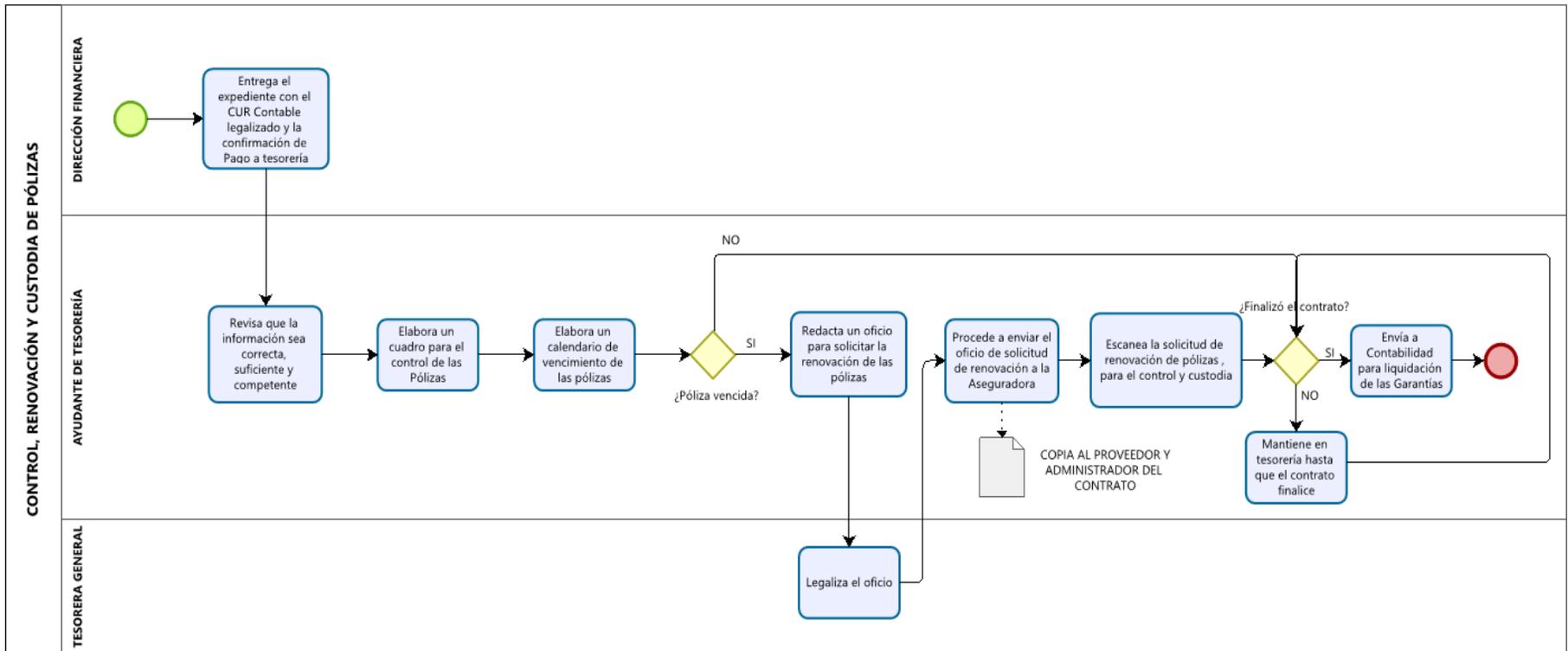


Tabla 50 *Proyección de gastos personales*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se envía circulares, una en enero y otra en julio sobre la presentación de los formularios de proyección de gastos para la deducción de Impuesto a la Renta, a las diferentes dependencias de la universidad	Tesorera General
2	Se recibe los formularios de proyección de gastos personales de docente, personal administrativo y de servicios	Ayudante De Tesorería
3	Con esta información se procede a ingresar en el Sistema Informático Integrado Universitario – SIIU, en el módulo de Nómina los valores para el descuento respectivo en roles por concepto de impuesto a la renta de docentes, personal administrativo y de servicios que laboran en la universidad.	Tesorera General

Figura 47 *Proyección de gastos personales*

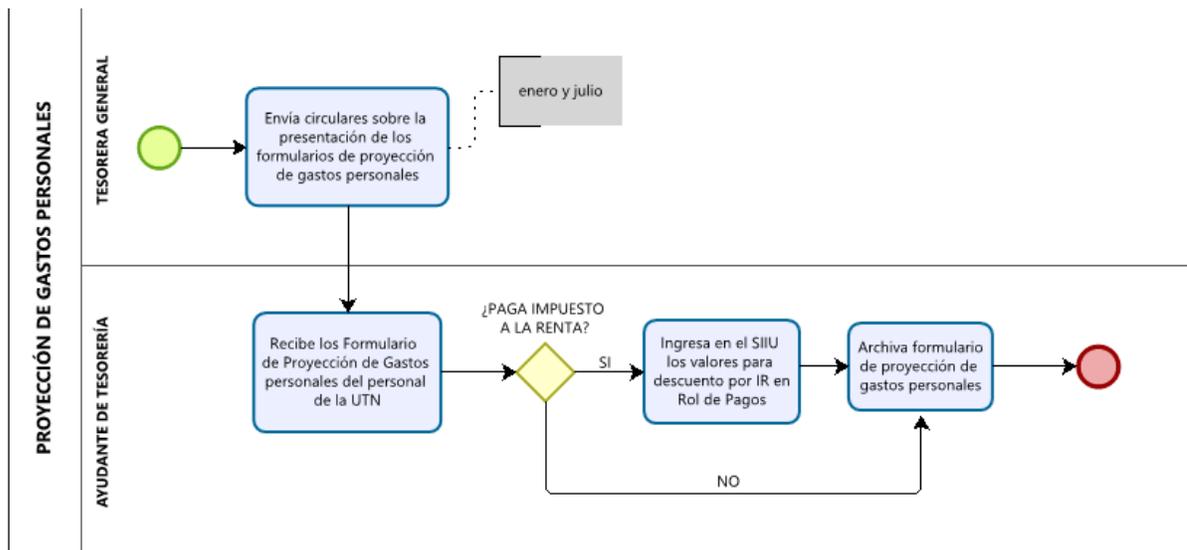


Tabla 51 *Generación del formulario 107*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a tesorería el archivo del sistema e-SIPREN que la sección de nómina genera con la información de las remuneraciones de docente, personal administrativo y de servicios para que se elabore el Formulario 107 COMPROBANTE DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA POR INGRESOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Dirección Financiera
2	Se revisa que la información sea correcta, suficiente y competente	Tesorera general
3	Se genera un archivo y se sube al portal web del SRI	Tesorera general
4	Se imprime los formularios 107 de todo el personal de la universidad	Tesorera general
5	Se organiza los formularios de forma alfabética	Ayudante de tesorería
6	Se sella cada formulario	Ayudante de tesorería
7	Se entrega el formulario a los docentes, personal administrativo y de servicios, para que efectúen su declaración de impuestos.	Ayudante de tesorería

Figura 48 Generación del formulario 107

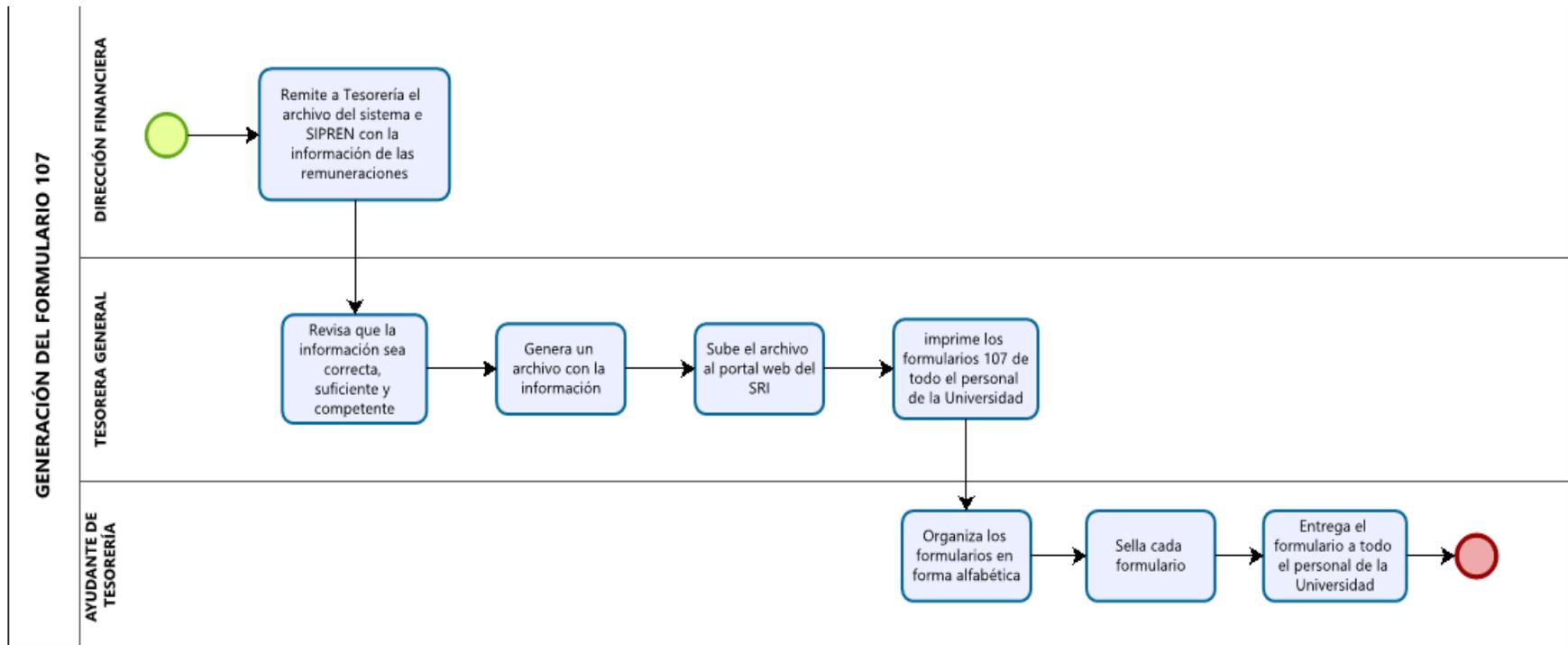
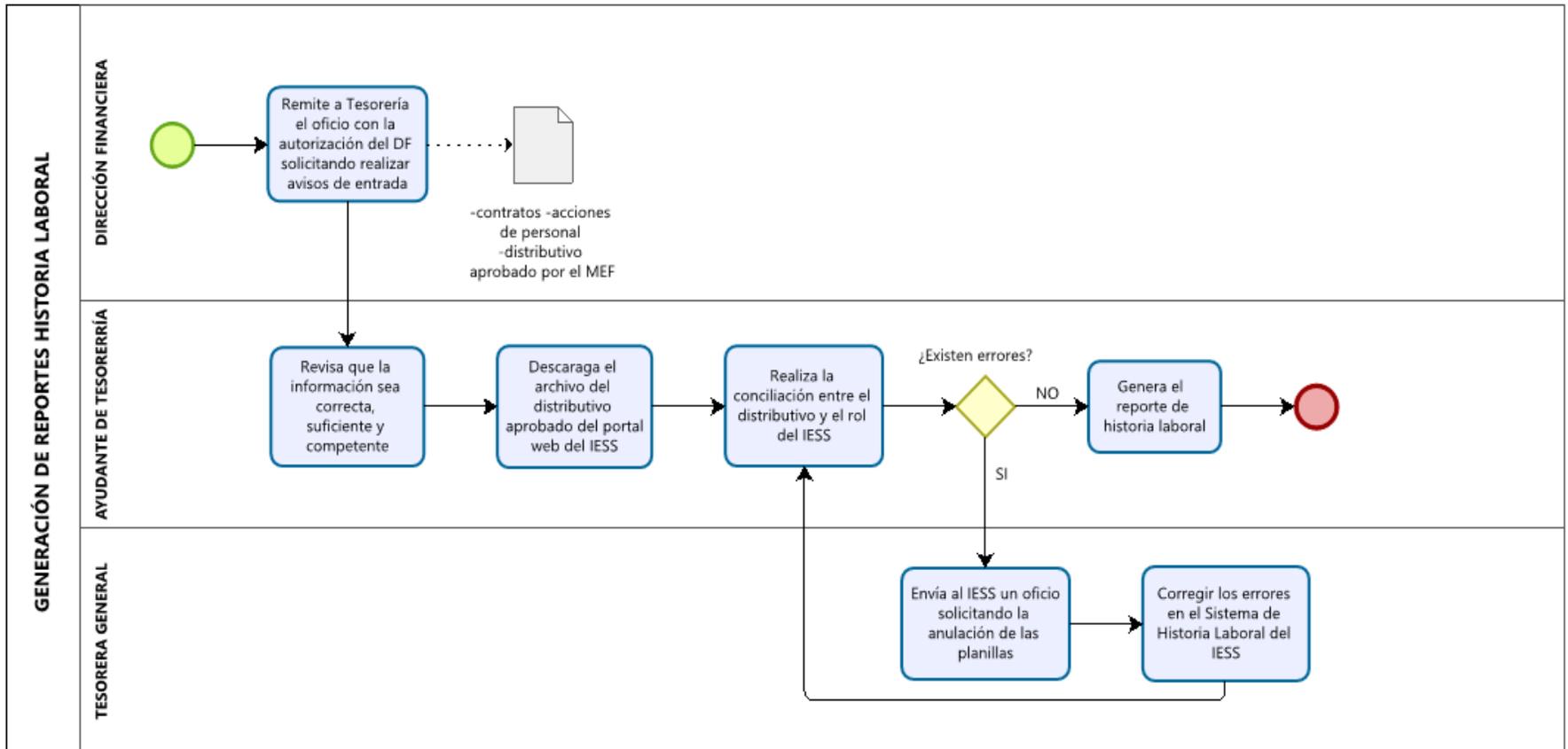


Tabla 52 *Generación de reportes historia laboral*

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	La Dirección Financiera remite a Tesorería el oficio con la autorización del Director Financiero solicitando realizar los avisos de entrada y salida, debe contener los contratos que los genera TT.HH., así como para las acciones de personal y el reporte generado por la sección nómina o distributivo aprobado por el MEF	Dirección Financiera
2	Se revisa que la información sea correcta, suficiente y competente	Ayudante de tesorería
3	Se descarga el archivo del distributivo aprobado del portal web del IESS	Ayudante de tesorería
4	Se realiza una conciliación entre el distributivo y el rol del IESS	Ayudante de tesorería
5	Se detecta los posibles errores en el caso de existir.	Tesorera General
6	Se envía al IESS un oficio solicitando la anulación de las planillas	Tesorera General
7	Se procede a corregir los errores en el Sistema de Historia Laboral del IESS	Tesorera General
8	Se cuadra la información entre el Distributivo y el Rol del IESS	Tesorera General
9	Se genera el reporte de historia laboral	

Figura 49 Generación de reportes historia laboral



INDICADORES DE GESTIÓN

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de los procesos antes descritos en las tres áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería se propone la matriz de indicadores que ayudará a la Dirección Financiera verificar el grado de cumplimiento entre lo planificado y lo realmente ejecutado.

A partir de esta premisa se elaboró una matriz con los siguientes parámetros:

Tabla 53 Escalas de la Matriz de Riesgos

	NIVEL OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	REPRESENTA
	0% - 25%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
	26% - 49%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
	50% - 75%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
	76% - 100%	ÓPTIMO	FORTALEZA

Tabla 54 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Presupuesto

TABLERO DE INDICADORES											
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
SECCIÓN	OBJETIVO DE LA SECCIÓN	NÚMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLANIFICADO	EJECUTADO	INTERPRETACION/INDICE	NIVEL OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	REPRESENTA
PRESUPUESTO	Determinar el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.	1	COMPROMISOS PRESUPUESTARIOS ELABORADOS	# COMPROMISOS	MENSUAL	296	100	$\text{índice} = \frac{\# \text{COMPROMISOS ELABORADOS}}{\# \text{COMPROMISOS PLANIFICADOS}}$	34%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		2	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ATENDIDOS	# CLIENTES	MENSUAL	25	20	$\text{índice} = \frac{\# \text{CLIENTES ATENDIDOS}}{\# \text{CLIENTES PLANIFICADOS}}$	80%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		3	CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS ELABORADAS	# CERTIFICACIONES	CUATRIMESTRE	500	360	$\text{índice} = \frac{\# \text{CERTIFICACIONES ELABORADOS}}{\# \text{CERTIFICACIONES PLANIFICADAS}}$	72%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		4	REPROGRAMACIONES DEL PRESUPUESTO EN BASE A POA,PAP Y PAC	# REPROGRAMACIONES	ANUAL	40	10	$\text{índice} = \frac{\# \text{REPROGRAMACIONES ELABORADOS}}{\# \text{REPROGRAMACIONES PLANIFICADOS}}$	25%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		5	BECAS A ESTUDIANTES ELABORADAS	# BECAS ELABORADAS	SEMESTRALMENTE	500	490	$\text{índice} = \frac{\# \text{BECAS ELABORADAS}}{\# \text{BECAS OTORGADAS}}$	98%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		6	SOLICITUDES DE COMPRA REVISADAS Y DESPACHADAS	# SOLICITUDES DESPACHADAS	MENSUAL	4	3	$\text{índice} = \frac{\# \text{SOL. COMPRAS DESPACHADAS}}{\# \text{SOL. COMPRAS PLANIFICADAS}}$	75%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD

Tabla 55 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Contabilidad

TABLERO DE INDICADORES											
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
SECCIÓN	OBJETIVO DE LA SECCIÓN	NÚMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLANIFICADO	EJECUTADO	INTERPRETACION/INDICE	NIVEL OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	REPRESENTA
CONTABILIDAD	Establecer, poner en funcionamiento y mantener un sistema único de contabilidad, que integre las operaciones, patrimoniales, presupuestarias y de costos, para asegurar la producción de información financiera completa, confiable y oportuna, que permita la rendición de cuentas, la toma de decisiones, el control, la adopción de medidas correctivas y la elaboración de estadísticas	7	TRAMITES REVISADOS POR CONTROL PREVIO	# TRAMITES REVISADOS	MENSUAL	500	460	$índice = \frac{\# TRÁMITES REVISADOS}{\# TRÁMITES RECIBIDOS}$	92%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		8	COMPROMISOS DEVENGADOS	# DEVENGADOS	MENSUAL	500	43	$índice = \frac{\# DEVENGADOS ELABORADOS}{\# COMPROMISOS ELABORADOS}$	9%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
		9	CREACIÓN DE FONDOS DE CAJAS CHICAS	#FONDOS DE CAJAS CHICAS	ANUAL	24	23	$índice = \frac{\# CAJAS CHICAS CREADAS}{\# CAJAS CHICAS PLANIFICADAS}$	96%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		10	FONDOS DE CAJAS CHICAS RENDIDAS	# CAJAS CHICAS REPUESTAS	MENSUAL	24	24	$índice = \frac{\# CAJAS CHICAS RENDIDAS}{\# CAJAS CHICAS USADAS}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		11	CREACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE ANTICIPO DE VIATICOS	# ANTICIPOS DE VIATICOS	MENSUAL	5	4	$índice = \frac{\# ANTICIPOS DE VIATICOS CREADOS}{\# ANT. VIATICOS RECIBIDOS}$	80%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		12	REGISTRO DE ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS	# ANTICIPOS	MENSUAL	6	2	$índice = \frac{\# ANTICIPOS CREADOS}{\# ANTICIPOS PLANIFICADAS}$	33%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		13	REGISTRO DE AJUSTES DE BIENES E INVENTARIOS	# AJUSTES DE INVENTARIOS /BIENES	MENSUAL	30	15	$índice = \frac{\# AJUSTES ELABORADOS}{\# AJUSTES SOLICITADOS POR BODEGA}$	50%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		14	FACTURAS INGRESADAS PARA IMPUESTOS	# FACTURAS	MENSUAL	240	150	$índice = \frac{\# FACTURAS INGRESADAS GUBWIN}{\# FACTURAS REGISTRADAS e - SIGEF}$	63%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		15	DOCUMENTACIÓN FINANCIERA ARCHIVADA	# EXPEDIENTES ARCHIVADOS	MENSUAL	150	80	$índice = \frac{\# EXPEDIENTES ARCHIVADOS}{\# EXPEDEIENTES PAGADOS}$	53%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		16	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ATENDIDOS	# CLIENTES	MENSUAL	100	7	$índice = \frac{\# CLIENTES ATENDIDOS}{\# CLIENTES PLANIFICADOS}$	7%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO

Tabla 56 Ejemplificación de la matriz de indicadores en Tesorería

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE											
DIRECCIÓN FINANCIERA											
SECCIÓN	OBJETIVO DE LA SECCIÓN	NÚMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLANIFICADO	EJECUTADO	INTERPRETACION/INDICE	NIVEL OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	REPRESENTA
TESORERIA	Establecer el cumplimiento de normas, principios y procedimientos utilizados en la obtención, depósito y colocación de los recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dineros y valores que se generen para el pago oportuno de las obligaciones legalmente exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo a los presupuestos correspondientes, en función de la liquidez de la caja fiscal, a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional. Además se establecerá una administración eficiente, efectiva y transparente de los recursos financieros públicos de la Cuenta Única del Tesoro Nacional, para responder a las necesidades de pago que demanda el Presupuesto Institucional de la Universidad Técnica del Norte.	17	DEVENGADOS PAGADOS	#DEVENGADOS	MENSUAL	506	506	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ DEVENGADOS PAGADOS}}{\# \text{ DEVENGADOS APROBADOS}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		18	REPOSICION FONDOS DE CAJAS CHICAS.	#RENDICIONES CAJAS CHICAS	MENSUAL	45	32	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ CAJAS CHICAS REPUESTAS}}{\# \text{ CAJAS CHICAS RENDIDAS}}$	71%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		19	RECLASIFICACION DE CUR RECHAZADOS	# CURES RECHAZADOS	MENSUAL	3	3	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ CURES RECLASIFICADOS}}{\# \text{ CURES RECHAZADOS}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		20	GENERAR RETENCIONES ELECTRONICAS	#RETENCIONES	MENSUAL	262	262	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ RETENCIONES GENERADAS}}{\# \text{ PAGOS EFECTUADOS}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		21	HACER AVISOS DE ENTRADA, SALIDAS IESS	#AJUSTES IESS	MENSUAL	15	15	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ AVISOS ENTRADA - SALIDA}}{\# \text{ PERSONAL NUEVO/DESVINCLADO}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA
		22	CANJES DE DEPOSITOS CANCELADOS POR DIFERENTES COBROS A LOS ESTUDIANTES POR FACTURAS	#DEPÓSITOS	MENSUAL	1201	580	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ FACTURAS CANJEADAS}}{\# \text{ TOTAL COBROS A ESTUDIANTES}}$	48%	POCO SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		24	CREAR BENEFICIARIOS NUEVOS Y CUENTA EN EL ESIGEF	#BENEFICIARIOS NUEVOS	MENSUAL	25	17	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ BENEFICIARIOS REGISTRADOS}}{\# \text{ TOTAL DE BENEFICIARIOS NUEVOS}}$	68%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	DEBILIDAD
		25	COMISIONES DE SERVICIOS ESCANEADAS PARA MATRIZ LOTAIP	# COMISIONES	MENSUAL	26	6	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ COMISIONES DE SERVICIOS ESCANEADOS}}{\# \text{ ANT. DE VIATICOS CREADOS}}$	23%	DEFICIENTE	NUDO CRÍTICO
26	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ATENDIDOS	# CLIENTES	MENSUAL	500	500	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ CLIENTES ATENDIDOS}}{\# \text{ CLIENTES PLANIFICADOS}}$	100%	ÓPTIMO	FORTALEZA		

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Esta investigación provee un modelo de gestión financiera, porque aborda la problemática detectada como es el déficit de una adecuada y documentada planificación operativa, y así como también el levantamiento de los procesos financieros, evitando así los vacíos que estancan las operaciones de la Dirección Financiera, brinda además la estructura necesaria y suficiente para desarrollar los procesos y sus actividades financieras de manera óptima, técnica y oportuna para la toma de las mejores decisiones en pro del bien de la comunidad universitaria.

Se realizó un análisis de la situación actual de la Dirección Financiera, que permitió gracias a las técnicas de investigación aplicadas conocer a fondo cuáles son sus debilidades, fortalezas, así como, las oportunidades y amenazas que enfrenta. Gracias a esto se pudo determinar a parte de los aspectos mencionados en el párrafo anterior que la Dirección Financiera no cuenta con indicadores de gestión que le permita evaluar si se están cumpliendo o no los objetivos departamentales y si la gestión de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería se están realizando de manera eficiente. Razón por la cual al implementar la matriz de indicadores ayudará a corregir las debilidades detectadas en las diferentes secciones del Departamento Financiero

Este modelo es una oportunidad de realizar una gestión basada en procesos con mejores resultados, en base primeramente a un conocimiento técnico y estratégico de la Dirección Financiera como tal, y por otro lado a promover la interrelación y mejor comunicación entre las diferentes secciones que conforman la Dirección Financiera para fortalecer el trabajo en equipo gracias a que aporta una visión global nítida de todos los procesos del departamento y de sus relaciones internas entre dependencias para procurar que no se trabaje de manera aislada, buscando solo cumplir con las actividades individuales , sino buscando el beneficio común como departamento.

6.2 RECOMENDACIONES

La planificación estratégica para la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte debe constituirse en una actividad obligatoria de ejecución, ya que, esta juega un papel importante en la consecución de los objetivos y metas de cualquier institución, departamento o sección, debido a que es una herramienta que proporciona el camino para alcanzar la eficiencia y un mejor desempeño. Y aún más al tratarse del departamento que directamente es el encargado del manejo del presupuesto institucional deberá implementar las herramientas que ayude a mejorar su desempeño, innovándose de manera continua y acertada para lograr procesos mas eficientes y eficaces con la única finalidad de contribuir con el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Los procesos que se identificaron y levantaron en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería deben ser evaluados periódicamente. Es necesario establecer objetivos e

indicadores para cada uno de ellos con la finalidad de promover la mejora continua de los procesos, así como identificar ineficiencias, debilidades, cuellos de botella y posibles errores de manera ágil y metódica, y de esta manera reducir los riesgos y optimizar los recursos y el tiempo.

Es importante aplicar el modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte que se sugiere como propuesta en este trabajo de investigación; pues contempla los aspectos más relevantes que recomiendan las diferentes teorías de gestión financiera analizadas en este proyecto, y sobre todo porque el modelo está elaborado en base a las necesidades identificadas en la Dirección Financiera. A demás resulta ineludible el apoyo de las autoridades universitarias en la adopción de las decisiones necesarias para su adposición e implementación.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argimon Pallás, J. M. a., & Jiménez Villa, J. (2017). Estudios descriptivos. *Métodos de Investigación Clínica y Epidemiológica*, 90–100. <https://doi.org/10.1016/b978-84-8174-709-6.50009-9>
- ASAMBLEA NACIONAL. (2012). *Código Orgánico De Planificación Y Finanzas Públicas Asamblea Nacional* (p. 55). www.finanzas.gob.ec
- ASAMBLEA NACIONAL. (2018). Ley Orgánica De Educación Superior, LOES. 2018, 1–58.
- Barbei, A. A., Neira, G., González, P. C., & Zinno Arbio, F. (2017). Indicadores de Gestión en las entidades públicas. *Documentos de Trabajo Del CECIN*, no. 39, 20. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/62318>
- Bolbukh, Y., Koutsoumpis, S., Georgopoulos, D., Kozakevych, R., Tertykh, V., & Pissis, P. (2016). Modelo de Gestión Financiera Para una Organización en Bolivia. *Journal of Thermal Analysis and Calorimetry*, 125(3), 1399–1409. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Carpio Vera, D., Oviedo Rodríguez, M., Medina Leon, A., & Negrí Sosa, E. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(1), 116–127.
- Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3528108>
- CLAD. (2008). Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública. In *Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo* (Vol. 2008, Issue 25, p. 25). <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/04/cartaiberoamericanadecalidad7-1.pdf>
- Constituyente, A. N. (2008). Constitución De La República Del Ecuador Tipo De Norma. *Registro Oficial 449 de 20 Oct. 2008*, 1–222. <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2012). Normas de control interno. *Foreign Affairs*, 91(5), 16–2014. <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/ACUERDO-039-CG-5-Normas-de-Control-Interno.pdf>
- Donoso Valdivieso, Fausto Marcelo; Durán Pinos, A. (2020). Metodología para toma de decisiones en el campo administrativo de las universidades públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 28. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/05/toma-decisiones-universidades.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2005toma-decisiones-universidades>
- Francisco Esquivel Valverde, Á., Rosario León Robaina, D. C., & Graciela María

- Castellanos Pallerols, D. C. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Dirección*, 11(2), 56–72.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 15.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gutiérrez Moscoso, C., & Escobar Hernández, A. I. (2017). *Planeación estratégica y financiera: una propuesta para la Universidad EAFIT*. 42.
<http://hdl.handle.net/10784/11722>
- HERNANDEZ-SAMPIERI, R., & MENDOZA, C. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. In *BMC Public Health* (Vol. 5, Issue 1).
- ISO 9000 Norma Internacional. (2015). ISO 9000-2015 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. In *Sistema de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario* (p. 60).
[http://www.sgc.uagro.mx/Descargas/ISO 9000-2015.pdf](http://www.sgc.uagro.mx/Descargas/ISO%209000-2015.pdf)
- ISO, N. I. 9001. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. In *Norma Internacional: Vol. Quinta Edi* (p. 29).
<https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
[http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas ISO/ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.pdf](http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf)
- Jaya Escobar, A. I., & Guerra Bretaña, R. M. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. Caso de la Universidad Estatal de Bolívar. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA, Número 2*, 206–226.
- Lauchy Sañudo, A., & Acosta Chang, E. (2018). Gestión económico-financiera sostenible de las instituciones de educación superior en Cuba. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 2(2), 139–148.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
- Ministerio de trabajo. (2018). *Modelo Ecuatoriano De Calidad Y Excelencia* (pp. 1–56).
- Miranda Ullón, P., Aguayo Carvajal, V., & Villalva Abarca, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 1044–1059. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3>
- Morozko, N., Morozko, N., & Didenko, V. (2018). Financial management of small organizations based on a cognitive approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 83–91. <https://doi.org/10.35808/ijeba/159>
- Oficial, R. (1986). *REGISTRO OFICIAL 482* (p. 19).
- Pimenta, C., Pessoa, M., & Fund, I. M. (2016). *Gestión financiera pública en América Latina*. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

- Ricardo Herrera, Lismary; Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Pérez Campaña, M. (2019). La gestión económica financiera en las Universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 56–66.
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. 84. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Superior, C. de E. (2017). *REGLAMENTO DE DISTRIBUCION RECURSOS INSTITUCIONES EDUCACION SUPERIOR* (pp. 1–18).
- Zúñiga, E. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 15.

8 ANEXOS

ENTREVISTA #1

DIRIGIDA AL DIRECTOR FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INTRODUCCIÓN:

Esta entrevista es parte del proceso de investigación de mi trabajo de Titulación previo a obtener el título de cuarto nivel. Tiene la finalidad de recabar la suficiente información para realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, así como levantar los procesos financieros, para con la suficiente y pertinente información lograr diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN.

OBJETIVO

El objetivo de esta entrevista es conocer e identificar cuáles son las concepciones que tiene usted como director financiero sobre la situación actual de la Dirección Financiera. La información que me proporcione durante esta entrevista será confidencial, la misma que tendrá una duración de 20 a 30 minutos. De igual manera pido su autorización para que la entrevista sea grabada para agilizar la dinámica y disponer así de un registro fiel de la información recolectada para su posterior análisis.

Le agradezco de antemano el tiempo y la información brindada.

CUESTIONARIO

PREGUNTAS PRIMARIAS	PREGUNTAS SECUNDARIAS
<p>¿La Dirección Financiera de la UTN cuenta con una planeación estratégica, es decir una misión, visión, objetivos, políticas?</p>	<p>¿Cómo es el proceso de elaboración de la planeación financiera? ¿Es participativo? ¿Centralizado?</p>
	<p>¿Qué tan difundidos están estos elementos con el personal?</p>
	<p>¿La Dirección Financiera de la UTN está cumpliendo con los objetivos planteados?</p>
	<p>¿Con qué periodicidad se revisan estos objetivos?</p>
<p>¿Cómo se encuentra distribuido el trabajo en la Dirección Financiera de la UTN?</p>	
<p>¿Considera usted que se encuentran definidos los procesos en cada sección de la Dirección Financiera?</p>	<p>De ser así, ¿Están descrito estos procesos en algún instrumento?</p>
	<p>¿Los procesos de su departamento funcionan diferente a como están definidos?</p>
	<p>¿Qué tan difundidos están estos procesos con el personal?</p>
<p>¿Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la Dirección Financiera?</p>	<p>¿Evalúa de alguna manera la efectividad de estos procesos? ¿Cómo lo hace?</p>

ENTREVISTA #2

DIRIGIDA LAS FUNCIONARIAS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INTRODUCCIÓN:

Esta entrevista es parte del proceso de investigación de mi trabajo de Titulación previo a obtener el título de cuarto nivel. Tiene la finalidad de recabar la suficiente información para realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, así como levantar los procesos financieros, para con la suficiente y pertinente información lograr diseñar un modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la Dirección Financiera de la UTN.

OBJETIVO

El objetivo de esta entrevista es conocer e identificar cuáles son las concepciones a breves rasgos que tiene usted sobre planificación de la Dirección Financiera y sobre todo la situación actual de los diferentes procesos que se llevan a cabo en su sección. La información que me proporcione durante esta entrevista será confidencial, la misma que tendrá una duración de 20 a 30 minutos. De igual manera pido su autorización para que la entrevista sea grabada para agilizar la dinámica y disponer así de un registro fiel de la información recolectada para su posterior análisis.

Le agradezco de antemano el tiempo y la información brindada.

CUESTIONARIO

PREGUNTAS PRIMARIAS	PREGUNTAS SECUNDARIAS
¿Conoce usted si la Dirección Financiera de la UTN cuenta con una planeación estratégica, es decir una misión, visión, objetivos, políticas?	¿Tiene definido claramente los objetivos de su sección?
	¿Con qué periodicidad se revisan estos objetivos?
¿Cómo se encuentra distribuido el trabajo internamente en su sección?	¿El personal de su sección tiene claro las funciones que les corresponde?
	¿Existe algún reglamento o disposición por escrito donde se establezca claramente la distribución de funciones para cada persona que conforma la sección?
¿Los procesos en su sección se encuentran definidos?	¿Conoce se están descrito estos procesos en algún instrumento?
	¿Cuántos procesos se realizan en su sección?
	Podría describir brevemente los procesos que se llevan a cabo en su sección
	¿Con qué periodicidad controla y mide los resultados sus procesos? ¿Cómo lo hace?