



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y  
TRIBUTARIA**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON EL ENFOQUE  
BASADO EN PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA  
PARTICULAR “ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO  
MACHADO ARROYO” DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA**

**DÍAZ PUMA MÓNICA GHISELA**

**TUTOR/A: Msc. Paola Hidalgo**

**Otavalo, junio 2023**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **MÓNICA GHISELA DÍAZ PUMA** declaro que éste trabajo de titulación: **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO” DE LA CIUDAD DE OTAVALO** es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autora la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**MONICA GHISELA DIAZ PUMA**  
**C.C. 100285808-0**

## **DEDICATORIA**

Después de haber culminado este maravilloso tiempo de estudio con esfuerzo y dedicación quiero dedicar el presente trabajo de grado a mi amada familia, en especial a mis dos grandes admiradores y seguidores, mis hijos Carlos Andrés y Dayannara Ghisell quienes han sido mi motivo e inspiración para persistir y conseguir esta importante meta en mi vida personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios un eterno agradecimiento, por su gracia y voluntad me ha permitido culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi esposo por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria quien ha estado presente brindándome siempre su paciencia y cariño.

Mi agradecimiento a la Universidad de Otavalo por darme la oportunidad de realizar mi sueño de obtener este anhelado título.

Un reconocimiento muy especial a mi Asesora la Mcs. Paola Hidalgo y a la Mcs. Corina Cardozo por su apoyo, dirección y conocimientos compartidos en el proceso de la elaboración de mi tesis.

A la Unidad Educativa Particular “Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo” por su colaboración y confianza al permitirme realizar la investigación base de mi trabajo de grado.

## Índice de Contenidos

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	1
<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	3
<i>OBJETIVOS</i> .....	6
<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	6
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	6
<i>JUSTIFICACIÓN</i> .....	7
<i>4. METODOLOGÍA</i> .....	9
<i>4.1 Enfoque de la investigación</i> .....	9
<i>4.2 Nivel de investigación</i> .....	9
<i>4.2.1 Exploratoria</i> .....	9
<i>4.2.2 Descriptiva</i> .....	10
<i>4.3 Tipo de investigación</i> .....	10
<i>4.3.1 Documental</i> .....	10
<i>4.3.2 De campo</i> .....	11
<i>4.4 Técnicas</i> .....	11
<i>4.4.1 Entrevista</i> .....	11
<i>4.5 Instrumentos</i> .....	11
<i>4.5.1 Guía de entrevista</i> .....	11
<i>4.6 Población</i> .....	12
<i>5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</i> .....	12
<i>5.1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</i> .....	12
<i>5.1.1. GESTIÓN FINANCIERA</i> .....	12
<i>5.1.2. MODELO DE GESTIÓN</i> .....	25
<i>5.1.3. GESTIÓN POR PROCESOS</i> .....	27
<i>5.1.4. MARCO NORMATIVO</i> .....	37
<i>5.2. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</i> .....	40
<i>5.2.1. DESCRIPCION GENERAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA</i> .....	40
<i>5.2.2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA</i> .....	43

<b>5.2.3. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3. CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO DE LA CIUDAD DE OTAVALO .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.2. MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.3. ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DE LOS PROCESOS FINANCIEROS.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.4. MECANISMO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>101</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Tipos de modelos de gestión</i> .....	26
<b>Tabla 2</b> <i>Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de presupuesto de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo</i> .....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de contabilidad de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo</i> .....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de tesorería de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo</i> .....	47
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz FODA</i> .....	54
<b>Tabla 6</b> <i>Procesos de presupuesto</i> .....	59
<b>Tabla 7</b> <i>Formulación presupuestaria</i> .....	60
<b>Tabla 8</b> <i>Ejecución presupuestaria</i> .....	62
<b>Tabla 9</b> <i>Proceso: Presupuesto de gastos de personal</i> .....	64
<b>Tabla 10</b> <i>Proceso: Informe de ejecución del POA - presupuesto</i> .....	66
<b>Tabla 11</b> <i>Proceso: Reforma al presupuesto inicial PAC</i> .....	68
<b>Tabla 12</b> <i>Proceso: Informe trimestral de reformas al presupuesto</i> .....	70
<b>Tabla 13</b> <i>Procesos de tesorería</i> .....	73
<b>Tabla 14</b> <i>Proceso: Cuentas por pagar</i> .....	73
<b>Tabla 15</b> <i>Proceso: Cuentas por cobrar</i> .....	75
<b>Tabla 16</b> <i>Proceso: Informe trimestral de pagos efectuados</i> .....	77
<b>Tabla 17</b> <i>Proceso: Creación, pago y reposición de caja chica</i> .....	79
<b>Tabla 18</b> <i>Proceso: Gestión de efectivo</i> .....	81
<b>Tabla 19</b> <i>Procesos de contabilidad</i> .....	84
<b>Tabla 20</b> <i>Adquisición de suministros e insumos</i> .....	85
<b>Tabla 21</b> <i>Pago de nomina</i> .....	87
<b>Tabla 22</b> <i>Cumplimiento tributario</i> .....	89
<b>Tabla 23</b> <i>Elaboración de estados financieros</i> .....	91
<b>Tabla 24</b> <i>Proceso: Control de los estados financieros</i> .....	93
<b>Tabla 25</b> <i>Proceso: Movimientos de inventarios de bienes de larga duración</i> .....	95
<b>Tabla 26</b> <i>Proceso: Bienes para enajenación o baja</i> .....	97
<b>Tabla 27</b> <i>Proceso: Control, actualización de bienes de larga duración</i> .....	99
<b>Tabla 28</b> <i>Parámetros de evaluación</i> .....	102
<b>Tabla 29</b> <i>Indicadores de gestión presupuestaria</i> .....	103
<b>Tabla 30</b> <i>Indicadores de gestión de tesorería</i> .....	104
<b>Tabla 31</b> <i>Indicadores de gestión de contabilidad</i> .....	104

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Componentes de la gestión financiera</i> .....	13
<b>Figura 2</b> <i>Característica de un proceso</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Organigrama estructural</i> .....	42
<b>Figura 4</b> <i>Mapa de procesos</i> .....	56
<b>Figura 5</b> <i>Formulación presupuestaria</i> .....	61
<b>Figura 6</b> <i>Ejecución presupuestaria</i> .....	63
<b>Figura 7</b> <i>Presupuesto de gastos de personal</i> .....	65
<b>Figura 8</b> <i>Informe de ejecución del POA - presupuesto</i> .....	67
<b>Figura 9</b> <i>Reforma al presupuesto inicial PAC</i> .....	69
<b>Figura 10</b> <i>Informe trimestral de reformas al presupuesto</i> .....	71
<b>Figura 11</b> <i>Cuentas por pagar</i> .....	74
<b>Figura 12</b> <i>Cuentas por cobrar</i> .....	76
<b>Figura 13</b> <i>Informe trimestral de pagos efectuados</i> .....	78
<b>Figura 14</b> <i>Creación, pago y reposición de caja chica</i> .....	80
<b>Figura 15</b> <i>Gestión de efectivo</i> .....	82
<b>Figura 16</b> <i>Adquisición de suministros e insumos</i> .....	86
<b>Figura 17</b> <i>Pago de nomina</i> .....	88
<b>Figura 18</b> <i>Cumplimiento tributario</i> .....	90
<b>Figura 19</b> <i>Elaboración de estados financieros</i> .....	92
<b>Figura 20</b> <i>Control de los estados financieros</i> .....	94
<b>Figura 21</b> <i>Movimientos de inventarios de bienes de larga duración</i> .....	96
<b>Figura 22</b> <i>Bienes para enajenación o baja</i> .....	98
<b>Figura 23</b> <i>Control, actualización de bienes de larga duración</i> .....	100

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo formular un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para mantener la liquidez, minimizar los riesgos operativos y generar la sostenibilidad financiera en la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo. Para su desarrollo se aplicó el enfoque de investigación cualitativo, exploratoria, descriptiva, documental y de campo, para el levantamiento de información se utilizó la técnica de la entrevista al personal del área financiera: presupuesto, tesorería y contabilidad de la unidad educativa, a través de una guía de entrevista. Los resultados del diagnóstico situacional determinaron que la institución no ha caracterizado, levantado y diagramado los procesos de estos departamentos lo que genera debilidades en el desarrollo de sus operaciones y el uso de sus recursos: humanos, materiales, económicos y financieros. A través del análisis externo se identificó las oportunidades y amenazas, finalizando con la estructura de la matriz FODA como resultado del análisis interno y externo. La estructura del modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos, permitió determinar el mapa de procesos, la estructura de los procesos financieros de presupuesto, tesorería y contabilidad, para promover la eficacia y eficiencia de estas actividades, garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información cumpliendo las disposiciones legales y normativas vigentes. Para la evaluación de los procesos se definieron los indicadores con las fórmulas respectivas con la finalidad de disponer de un control y alcanzar la mejora continua.

Palabras clave: Modelo de gestión, gestión financiera, procesos, indicadores.

## **Abstract**

The aim of this research work was to design a financial management model with a process-based approach to maintain liquidity, minimize operational risks and generate financial sustainability in the Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo in Otavalo City. To develop this research, a qualitative, exploratory, descriptive, documentary, and field research approach was applied; for the gathering of information, an interview technique was used with the personnel of the financial area: budget, treasury, and accounting of the Educational Institution through an interview guide. The results of the situational diagnosis determined that the institution has not characterized, mapped and diagrammed the processes of these departments, which generates weaknesses in the development of its operations and the use of its resources: human, material, economic, and financial. Through the external analysis, opportunities and threats were identified, ending with the structure of the SWOT matrix as a result of the internal and external research. The structure of the financial management model with the process-based approach allowed determining the process map, the structure of the financial processes of budget, treasury, and accounting, in order to promote the effectiveness and efficiency of these activities guaranteeing the reliability and promptness of the information, complying with current legal provisions and regulations. For the evaluation of the processes, indicators were defined with the corresponding formulas in order to have control and achieve continuous improvement.

Key words: Management model, financial management, processes, indicators.

## **INTRODUCCIÓN**

En la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, se han encontrado debilidades que vienen dadas principalmente por la ausencia de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos, impidiendo garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, promover la eficacia y eficiencia de sus operaciones para proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos y en las metas institucionales. Al no disponer de un modelo de gestión financiera basado en procesos, ocasiona dificultades en el control, monitoreo, seguimiento, evaluación a través de indicadores que permitan fortalecer, alcanzar una mejora continua en la planificación, administración de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros, y contribuir así al cumplimiento de sus objetivos a mediano y corto plazo (Fajardo & Soto, 2017).

El modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos es una herramienta importante para sistematizar las actividades de una manera integral, contribuyendo a los componentes de control interno y ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información, comunicación y seguimiento en las organizaciones, según afirma (Coaguila, 2017), por lo que se justifica la formulación de este modelo de gestión financiera en la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo.

La metodología que se utilizó en relación al enfoque de investigación fue cualitativa que permitió diagnosticar la forma en que actualmente se lleva a cabo la gestión financiera, el control, seguimiento y evaluación, interrelacionando con la teoría de gestión por procesos en la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo.

El tipo de investigación fue exploratoria a modo que permita analizar, estructurar los procesos de gestión financiera que requiere y son necesarios en esta institución, de manera que viabilizará la caracterización, levantamiento y diagramación de los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería, como una solución al problema que actualmente tiene

esta institución que es la ausencia de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos.

Fue una investigación de tipo descriptiva, considerando la información que se recolectó aplicando la técnica de la entrevista al personal del área financiera, para obtener información y estructurar el levantamiento de las actividades de los procesos financieros de esta entidad educativa, mediante la aplicación de una guía de entrevista como técnica operativa para la caracterización, estructuración, diagramación de los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería. La investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se realizará la fundamentación de los aspectos teóricos conceptuales de la gestión financiera con el enfoque basado en procesos, sustentado en fuentes bibliográficas de diferentes autores, estableciendo trabajos previamente publicados, definiciones, proposiciones científicas, técnicas.

En el Capítulo II, se procederá a diagnosticar de qué manera están llevando a cabo la gestión financiera actual de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo en torno a los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería.

En el Capítulo III, se establecerá el cotejo de la manera como actualmente están funcionando la gestión financiera, interactuando con los fundamentos teóricos conceptuales de la gestión por procesos.

En el Capítulo IV, se estructurará un modelo de gestión financiera con el enfoque de gestión por procesos para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, herramienta que viabilizará la eficacia, eficiencia, la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información financiera.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las organizaciones públicas y privadas a nivel mundial se ven en la necesidad, de disponer de un modelo de gestión financiera basada en procesos, en atención a los cambios por la globalización, y los marcos normativos legales que rigen para su funcionamiento (Coaguila, 2017). Las empresas, instituciones y organismos que prestan servicios públicos y privados responderán incorporando sistemas de gestión financiera ajustados a los criterios de sostenibilidad, eficacia, eficiencia, racionalidad y rentabilidad en el manejo de sus recursos orientados a cumplir con los objetivos y metas empresariales, fundamentado en los principios de buenas prácticas de gestión financiera, capaces de reaccionar a los cambios mediante el control constante de las capacidades de cada proceso, la mejora continua, interactuando con la flexibilidad de su estructura organizacional para la satisfacción de sus clientes o usuarios (Pilaguano & Arellano, 2021).

Entre los desafíos más importantes de las organizaciones se encuentran los modelos de gestión financiera, como un elemento vital para el funcionamiento y operación para lograr administrar y gestionar sus recursos financieros de forma óptima y transparente, generando competitividad y confianza de sus usuarios y partes interesadas, para lo cual es importante articular con nuevas herramientas como es el enfoque basado en procesos, que permite a las organizaciones una mejora permanente de la eficacia y eficiencia de sus actividades (Montaño & López, 2020).

En el Ecuador las entidades públicas que reciben presupuesto del estado, entre ellas las educativas, tienen que incorporar el enfoque basado en procesos, aplicando lo establecido en el Registro Oficial R.O 501 del 28 de julio del 2011, en el que se emite la norma técnica de gestión por procesos, cumpliendo con lo que establece la Constitución de la República (2008) en su Art. 227 en el que señala que la administración pública se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, así como también en el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público se establece que estas entidades deben formular políticas

metodológicas de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de los servicios a la ciudadanía.

En este mismo aspecto se emite la norma técnica de Administración por Procesos el 29 de noviembre del (2012), con el fin de que las instituciones públicas y empresas públicas orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio de sus usuarios y ciudadanía en general.

De esta forma con estos lineamientos, sustentos teóricos y otras normas internacionales, nacionales, reconocidas en la gestión por procesos: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization (ISO)), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y demás que se desarrollan en este estándar, las entidades educativas privadas deben considerar la formulación de los modelos de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para realizar el levantamiento, caracterización, modelación y documentación de los procesos financieros, promoviendo la eficacia, eficiencia y el mejoramiento continuo (Secretaría Central de ISO, 2015).

La Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, de acuerdo a información preliminar obtenida del rector, no dispone de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos, lo que generalmente trae como consecuencia una débil formulación de la planificación financiera en base a lineamientos y directrices alineados con el cumplimiento de objetivos y metas operativas de esta institución, debilidades en la liquidez y la situación de riesgo operativo de esta entidad educativa (Machado, 2023).

Al no disponer la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de una gestión financiera con el enfoque basado en procesos evidencia debilidades significativas en supervisar la aplicación y cumplimiento de normas técnicas de control interno, para alcanzar seguridad razonable en el logro de sus metas, la protección de sus

recursos y mejorar el ambiente de control de la organización, mantener una liquidez, sostenibilidad financiera y minimizar los riesgos operativos (Machado, 2023).

La ausencia de este modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos genera que no se tenga delimitado las actividades específicas en los procesos de gestión presupuestaria: programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación – seguimiento y clausura – liquidación presupuestaria, siguiendo métodos y procedimientos según las normas NIIF vinculadas a la provisión de ingresos, generación de costos y gastos, fuentes de financiamiento para la generación de los servicios educativos y cumplir con las metas anuales de la Academia (Montaño & López, 2020).

La falta de procesos trae como consecuencia dificultades en la elaboración de informes de resultados de los índices de gestión financiera de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, sustentada en los estados financieros: estado de resultados, estado de situación financiera, flujo neto de efectivo y estado de cambios en el patrimonio, para poner en consideración de las autoridades y evaluar la situación financiera de manera que se sustente en forma técnica la toma de decisiones oportunas (Pilaguano & Arellano, 2021).

Al no disponer de la documentación de los procesos de gestión financiera, existe dificultades en el monitoreo del desempeño financiero, a través de indicadores de gestión para fortalecer la planificación y administración de sus recursos humanos, materiales, económicos y financieros, viabilizar los procesos de auditoría interna o externa y la formulación de acciones correctivas para el mantenimiento de una razonable y efectiva gestión financiera promoviendo la mejora continua del desempeño de la institución (Pinzón, 2019).

Ante esta situación se formula la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera implementar un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos en la Unidad Educativa Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para mantener la liquidez, minimizar los riesgos operativos y generar la sostenibilidad financiera en la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar los aspectos teóricos conceptuales de la gestión financiera con el enfoque basado en procesos.
- Diagnosticar de qué manera están llevando a cabo la gestión financiera (el modelo actual) de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo.
- Cotejar la manera como actualmente está llevando a cabo la gestión financiera con la teoría de la gestión por procesos.
- Estructurar un modelo de gestión financiera con el enfoque de gestión por procesos para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo.

## JUSTIFICACIÓN

La gestión financiera es una herramienta fundamental en el desempeño económico y financiero de toda organización, instrumento clave en la toma de decisiones gerenciales para alcanzar la eficacia, solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Las fases de la gestión financiera; planificación especialmente presupuestaria (ciclo presupuestario), es un conjunto de procesos para velar por los recursos humanos, materiales, y financieros, que responda a los objetivos estratégicos y operativos de las organizaciones (Pinzón, 2019).

La gestión financiera con el enfoque basado en procesos, permite estructurar las actividades en forma dinámica, lógica, sistematizada, para que las organizaciones operen de manera eficaz los distintos procedimientos financieros, las interrelaciones, definir sus entradas y salidas mediante una gestión sistemática, definiendo indicadores que viabilizan el control interno y propician el mejoramiento continuo en relación a la consecución de sus objetivos empresariales (Fajardo & Soto, 2017).

La gestión financiera es un área clave en las empresas, e interactúa con el control interno, para proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos de las instituciones y la protección de los recursos, garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, así como las medidas oportunas para promover la eficacia, eficiencia de las operaciones, cumplir con las normativas respectivas, protegiendo, conservando el patrimonio, la probabilidad de identificar, analizar y tratar los riesgos operativos a los que están expuestas las empresas, para el logro de sus objetivos (Montaño & López, 2020).

La gestión financiera en relación al presupuesto tiene como finalidad la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, de acuerdo a la programación de ingresos, gastos y costos en la ejecución presupuestaria, asegurando la disponibilidad de fondos, para mantener flujos de caja en forma equilibrada, para garantizar la liquidez y por consiguiente la viabilidad de las operaciones de la empresa, tomar decisiones respecto a los costos variables y fijos, el margen de contribución requerido en el proceso productivo, generar

acciones para evitar el déficit de efectivo, la realización de nuevas inversiones y la sostenibilidad financiera de la empresa (Coaguila, 2017).

La formulación del modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo asegurará el cumplimiento de los requisitos legales, normativas, expectativas y necesidades de sus clientes y partes interesadas, garantizará la integridad, oportunidad y confiabilidad de la información financiera contable, fortaleciendo el entorno organizacional favorable, generando una cultura de confianza, integridad del personal que interactúa en estos procesos financieros hacia la consecución del uso eficiente de los recursos de esta entidad.

Asimismo, es importante que la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo disponga de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos como un sistema estructurado, documentado de información detallada, ordenada, lógica de las actividades, operaciones financieras, las instrucciones técnicas, responsabilidades, políticas de cada uno de los procedimientos, de manera que se fortalezca el control interno, la base operativa financiera interfuncional, permitiendo suministrar oportuna y exacta información financiera contable de los resultados operativos, promoviendo por tanto, a alcanzar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

A través del modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos, le permitirá a la Unidad Educativa, minimizar el riesgo operativo, evitar pérdidas debido a la inadecuación o fallas en los procesos, en el personal, en los sistemas internos de información o por eventos externos, y establecer acciones para definir el análisis, la evaluación y la formulación de acciones para mitigar este tipo de riesgos. Esta investigación se enmarca en la línea de investigación: Estudio y aplicación de herramientas financieras.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque de la investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con la finalidad de diagnosticar de qué manera están llevando a cabo la gestión financiera (modelo) actual, el control, seguimiento y evaluación, interactuando con la teoría de la gestión por procesos de la Unidad Educativa.

De acuerdo con (Hernandez Sampieri Roberto, 2014, pág. 531) El enfoque cualitativo es utilizado en investigaciones de tipo económicas, empresariales, para comprender, explicar el comportamiento, las características del grupo objeto, a base de recolección de datos de tipo exploratorio para comprender las opiniones y las motivaciones sustentado en entrevistas o encuestas.

El enfoque cualitativo permitió identificar el nombre del proceso, objetivo, código, definir la secuencia lógica de las actividades, los responsables, la interacción operativa en las diferentes unidades organizacionales (departamentos) con la estructuración de los diagramas de flujo, la definición de las entradas y salidas, y los indicadores de cada proceso financiero de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo.

### **4.2 Nivel de investigación**

#### **4.2.1 Exploratoria**

La investigación exploratoria permitió analizar y definir en forma clara los procesos de gestión financiera que requiere y son necesarios en la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, caracterizar y levantar los mismos, a través de información primaria del personal que labora en el área financiera de esta organización, e información secundaria sustentada en información científica y técnica del enfoque basado en procesos y los lineamientos, políticas, directrices, normativas y procedimientos de gestión financiera, como una solución al problema que actualmente

tiene esta entidad en razón de la ausencia de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos.

“La investigación exploratoria, se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación ha sido o es poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez Sampieri Roberto, 2014, pág. 91).

### **4.2.2 Descriptiva**

La investigación descriptiva viabilizó diagnosticar de qué manera se está llevando a cabo la gestión financiera actual de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, en base a información primaria recopilada a través de la entrevista al personal de esta unidad organizacional de los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería. La investigación descriptiva permitió la descripción de los procesos financieros, su caracterización, las actividades, los indicadores de gestión y financieros y los diagramas de flujo respectivos, utilizando la nomenclatura pertinente.

“Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando” (Guevara Gladys, 2020, págs. 163 - 173).

## **4.3 Tipo de investigación**

### **4.3.1 Documental**

La investigación documental se utilizó para el levantamiento de la información del material bibliográfico de textos, revistas científicas, investigaciones similares actualizadas, aspectos legales, normativos y técnicos de gestión financiera y gestión de procesos, que permitió estructurar el marco teórico y fundamentar el diagnóstico de la gestión financiera actual y la estructuración de un modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para la Unidad Educativa.

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (Guillermina, 2017, pág. 68).

### **4.3.2 De campo**

La recopilación de la información de campo permitió obtener información de la gestión financiera que actualmente aplica la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, del área de presupuesto, contabilidad y tesorería. Para el levantamiento de la información de los procesos financieros se realizó con el personal mediante reuniones técnicas que permitirán realizar la caracterización de estos procesos.

“En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de la información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio” (Muñoz Razo Carlos, 1998, pág. 14).

## **4.4 Técnicas**

### **4.4.1 Entrevista**

Se aplicó la técnica de la entrevista al personal del área financiera de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, para obtener información y estructurar el levantamiento de las actividades de los procesos financieros que requiere y son necesarios para esta entidad educativa. Con la entrevista según (Roberto, 2014) a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

## **4.5 Instrumentos**

### **4.5.1 Guía de entrevista**

Se diseñó dos guías de entrevista, la primera con la finalidad de diagnosticar la manera actual en que desarrollan la gestión financiera referente presupuesto, contabilidad y tesorería. La segunda guía de entrevista para levantar, caracterizar y diagramar los procesos financieros de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, la misma que está estructurada con preguntas abiertas, que sirvieron de guía técnica, operativa de la estructuración de los procesos financieros respectivos (anexos 1, 2 y 3).

## **4.6 Población**

La población objeto de estudio fueron los 3 responsables del área financiera de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo quienes actúan como los actores directos de los procesos de gestión financiera.

# **5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## **5.1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **5.1.1. GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera es un pilar fundamental en cualquier tipo de organización garantizando de optima manera sus ingresos, costos, gastos de manera beneficiosa, rentable y tomar decisiones económicas financieras (Alvarado, Suárez, & Bohórquez, 2021). Es un sistema que utiliza instrumentos de planificación, programación, control de los ingresos, costos, gastos para los programas, proyectos correspondientes a las planificaciones estratégicas y operativas de las empresas (Fuentes & Sánchez, 2022).

#### **Importancia de la gestión financiera**

La gestión financiera en las empresas tiene como propósito definir políticas, objetivos, estrategias e iniciativas que permitan garantizar los recursos humanos, materiales, económicos, financieros para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos estratégicos y operativos con eficacia y eficiencia, maximizando sus productos y rentabilidad (Atupaña, Alarcón, & Cazorla, 2022). La gestión financiera es considerada como un pilar fundamental en cualquier empresa porque formula acciones conducentes a mejorar la situación financiera, encontrar el equilibrio en su gestión, capacidad para generar liquidez, solvencia, garantizando la rentabilidad sobre las ventas, activos, capital, crecimiento competitivo de las empresas. Es importante en las empresas por lo siguiente:

- La gestión financiera es la responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros de acuerdo a las normas internacionales NIC, NIIF y del control interno de los recursos de la organización.

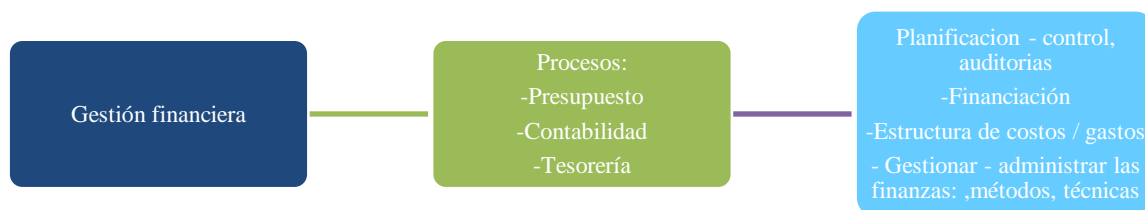
- Supervisar los procesos de presentación de los informes financieros de la empresa
- Revisar las políticas contables y evaluar su forma consistente, apropiada, así como las estimaciones contables, las declaraciones, reportes emitidos a la gerencia de la empresa.
- Gestionar los riesgos operativos y financieros de la empresa para formar acciones que pueden mitigar y reducir las probabilidades de resultados negativos, pérdidas de capital, liquidez, solvencia.
- Responsable del cumplimiento legal, normativo, reglamento interno, externo aportando información técnica, transparente y oportuna a los socios, clientes, proveedores y partes interesadas.
- Fortalecer y mejorar la eficiencia operativa de la empresa maximizando la rentabilidad a largo, mediano y corto plazo.
- Pronosticar escenarios económicos – financieros, riesgos operativos para encontrar estrategias soluciones financieras – operativas (Pinzón, 2019).

### Componentes de la gestión financiera

Los procesos financieros contribuyen en los departamentos contables financieros de las empresas a sistematizar las actividades de presupuesto, contabilidad y tesorería, optimizar los recursos humanos, materiales, económicos para incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

#### Figura 1

##### *Componentes de la gestión financiera*



*Nota.* El gráfico expresa los componentes de la gestión financiera. Tomado de: (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017)

### **5.1.1.1 Presupuesto**

El presupuesto considera todos los ingresos, costos y gastos, su financiamiento para llevar a cabo objetivos – metas en un tiempo determinado en un organismo u entidad pública o privada. Es la cuantificación confiable, oportuna de los ingresos, egresos específicos en base a programas, proyectos, actividades planificadas en un horizonte temporal sobre la base de objetivos y metas usando mecanismos y procesos de planificación de recursos humanos, materiales, físicos, económicos y financieros (Delfín & Rodríguez, 2022).

El presupuesto refleja las características financieras de los planes operativos de las empresas y un elemento clave para la gestión y control financiero. Es un conjunto de acciones para pronosticar los ingresos, gastos para un determinado periodo de tiempo corto o largo plazo, vinculados a resultados – metas de una organización (Calsin, 2019).

#### **Etapas del ciclo presupuestario**

Las etapas o fases del ciclo presupuestario son: programación, formulación, ejecución, evaluación y seguimiento, clausura y liquidación presupuestaria. El ciclo presupuestario tiene como finalidad asegurar la planificación, coordinación de los procesos financieros interactuando con los procesos operativos, administrativos, en todas las unidades organizacionales de las empresas, con la finalidad de cumplir en forma coherente con los recursos para la ejecución de las metas de las empresas (Calán & Moreira, 2018).

El ciclo presupuestario es un instrumento dinámico que tiene varias etapas en las que se especifican sus objetivos, metas, con la finalidad de programar, ejecutar los ingresos, costos y gastos de las empresas, así como las obligaciones tributarias en los cierres del ejercicio fiscal (Núñez, 2016).

#### **Programación presupuestaria**

Esta primera fase del ciclo presupuestario tiene como finalidad elaborar las políticas, directrices presupuestarias, sobre las fuentes de ingresos, costos y gastos, financiamiento para los programas, proyectos y actividades según los objetivos y metas operativas de las organizaciones, sean estas públicas o privadas (Baraona, 2019).

Esta fase presupuestaria, se sustenta en los objetivos establecidos en las planificaciones operativas anuales de las empresas, su disponibilidad de ingresos, de costos y gastos, en función a sus metas y resultados esperados en un año fiscal la programación presupuestaria desde la perspectiva administrativa, financiera, consiste en determinar los ingresos corrientes y no corrientes que tendrá la organización y se constituyen en el soporte para las erogaciones o egresos que son necesarios para cubrir los programas, proyectos y actividades en las empresas (Arias, 2018).

### **Formulación presupuestaria**

Es la fase del ciclo presupuestario que recoge los requerimientos de los distintos departamentos de la empresa, con la finalidad de dar cumplimiento con sus planificaciones operativas anuales consolidando las proformas presupuestarias respectivas con los estándares y lineamientos emitidos por las normas contables vigentes (Valarezo & Torres, 2016).

La fase de formulación presupuestaria expresa los presupuestos determinados para la operación anual de una empresa independientemente de su tamaño y naturaleza económica, definiendo la estructura de los ingresos y gastos, las finalidades que se persiguen, de manera que sus estimaciones sean pertinentes correlativas al proceso presupuestario (Negrete, 2019).

Las proformas presupuestarias de las empresas se realizarán en relación a las directrices presupuestarias, la planificación de los costos y gastos observando los techos presupuestarios históricos, su comportamiento para que sean incorporados en forma pertinente y racional a los programas, proyectos y actividades determinados en el plan operativo anual de las empresas (Merino, 2021).

### **Ejecución presupuestaria**

La ejecución presupuestaria es el proceso mediante el cual se ejecutan acciones en la utilización de los recursos programados y formulados, con el propósito de obtener bienes y servicios de acuerdo a las programaciones operativas previstas en las empresas (Vílchez, 2020). La ejecución presupuestaria son los procedimientos para el uso de los recursos

aprobados y cumplen con todas las acciones destinadas a la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos y financieros que fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad y tiempo programado (García K. , 2020).

### **Componentes de la ejecución presupuestaria**

- **Compromiso.** Efectuar los compromisos de gastos de acuerdo con la asignación presupuestaria, materializado con los soportes respectivos en la etapa de devengado, precautelando la administración de los recursos humanos, económicos, financieros y que se cumpla con los requisitos legales.
- **Verificación de ingresos.** Son los procedimientos para el manejo de cajas chicas, depósitos, transacciones efectuadas en entidades financieras que tienen las cuentas la empresa, a la vez efectúan los procesos de registros contables para tener información razonable, oportuna e integral.
- **Verificación de los costos y gastos.** De los hechos económicos relacionados con los costos variables o directos, los costos indirectos de los programas, proyectos destinados a la obtención del bien, servicios contabilizando en las cuentas y los subgrupos según corresponda.
- **Devengado.** Son los procesos de la realización de los gastos como consecuencia de la entrega de servicios, bienes previamente contratados, realizados los controles previos al pago, para las ejecuciones del gasto relacionado con sus planes, programas, proyectos, actividades de sus planificaciones en vales. El pago es el procedimiento de liquidación, mediante el desembolso de dinero o transferencias realizadas al proveedor del servicio, bien adquirido por la empresa conteniendo los requisitos exigidos, registros contables y la documentación de soporte.
- **Control.** El proceso de control en la ejecución presupuestaria es una herramienta relevante en la gestión de las empresas para fortalecer el comportamiento de los ingresos, costos, gastos en relación al cumplimiento de las metas programadas anuales de la empresa (García K. , 2020).

La gerencia coordinará e implementará procesos de control interno necesarios para que sean cumplidos por el personal de acuerdo a los procedimientos, funciones asignadas para obtener adecuados registros contables- financieros (Fajardo & Soto, 2017).

### **Evaluación de la ejecución presupuestaria**

El proceso de evaluación permite medir los resultados de la ejecución presupuestaria de una organización, en base a los estados de consecución de los programas, proyectos alcanzados en relación a lo planificado usando indicadores de resultados (Vargas & Zavala, 2020). La evaluación de la ejecución presupuestaria es un análisis sistémico de los resultados obtenidos en un periodo económico o fiscal para establecer si los objetivos presupuestarios planteados se cumplieron (Shach & Rivera, 2017).

La evaluación de la ejecución presupuestaria permite minimizar los riesgos financieros en las operaciones de la empresa y mejorar las políticas de control para un uso productivo de los recursos, tomar las acciones correctivas adecuadas para alcanzar las metas planteadas y se convierte en un instrumento para evaluar el desarrollo de la organización (Álvarez & Álvarez, 2019).

### **Evaluación de estados financieros de la ejecución presupuestaria**

La evaluación permite analizar, medir las cuentas de los estados de resultados, la situación financiera de manera comparativa en base a los presupuestos codificados en relación a los presupuestos devengados y encontrar las diferencias positivas o negativas (Lupaca, 2021).

La evaluación de los estados financieros de la ejecución presupuestaria de un año fiscal establece las relaciones de los grupos de cuentas según el grupo de gastos, egresos de pago de salarios de personal, bienes y servicios de consumo, otros egresos, los niveles de utilidad en el estado de resultados de un periodo económico, determinando el presupuesto ejecutado: monto codificado en comparación con los montos devengados. En el estado de situación financiero determina las variaciones en las cuentas de los activos: corriente, no corriente, otros activos. En las cuentas de pasivos corriente, no corriente y patrimonio de igual forma lo devengado en relación a lo codificado (Calsin, 2019).

### **5.1.1.2 Contabilidad**

Los procedimientos que tiene la unidad de contabilidad son: formulación del Plan Operativo Anual (POA) en lo concerniente a la clasificación de partida de gastos, estructurar el Plan Anual de Compras (PAC), realizar los registros contables financieros, registro de controles, emisión de obligaciones y otros compromisos financieros, efectuar los asientos de apertura, ajustes, depreciaciones, amortizaciones, informes de recaudación de fondos de anticipos de remuneraciones, inventarios de bienes de larga duración, estados financieros (Amaya, 2022).

Los procesos más relevantes de la gestión contable en las empresas son: manejo de todas las operaciones y transacciones registradas contablemente, formulación, presentación de estados financieros, notas explicativas en un periodo de tiempo (año calendario), cumpliendo con las normativas legales, técnicas, brindando información confiable, razonable de los datos contables a nivel interno y externo (Maejo, 2022).

#### **Estados financieros**

Son informes contables de los estados de la gestión financiera con la finalidad de establecer el origen y la aplicación de los recursos ejecutados en un periodo de tiempo. Los estados financieros son importantes para determinar el comportamiento de: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos, rendimiento contable y financiero de una organización. Según la norma NIIF 10, NIC 1 presentación de estados financieros, determina las bases para la presentación de estados financieros, sus requerimientos generales para su presentación para asegurar su reconocimiento, medición consolidada a media de las necesidades específicas de información de las organizaciones. Los estados financieros son: estado de resultados, balance de situación financiera, estado de flujo neto de efectivo, estado de cambios en el patrimonio (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2009).

La importancia de los estados financieros se sustenta en los siguientes aspectos o finalidades:

- Permitir la planificación, ejecución, control, evaluación de la sostenibilidad económica, financiera de la empresa, fundamentada en la información de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, pérdidas / ganancias.
- Realizar proyecciones de programaciones presupuestarias anuales vinculado a los planes estratégicos y operativos.
- Evaluar la liquidación, solvencia, rendimiento, capacidad de inversión de la empresa.
- Determinar la estructura económica, financiera, equilibrio, estabilidad, rentabilidad, capacidad de crecimiento de la empresa.
- Acceder a fuentes de financiamiento en forma oportuna y pertinente en base a la situación financiera de la empresa.
- Proporcionar a la gerencia información relevante, razonable, indispensable para la toma de decisiones oportunas de carácter económico, financiero y acciones administrativas operativas de flujos de efectivo futuros, la distribución mensual, trimestral de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos de información de la situación financiera a nivel interno, externo según las partes interesadas.
- Disponer de información estandarizada en función a las NIIF'S para el reconocimiento, medición y revelación de las transacciones económicas de la empresa (Atupaña, Alarcón, & Cazorla, 2022).

### **Ventajas de presentar los estados financieros con las NIIF**

Según el Banco Mundial, los estados financieros desarrollados con los principios de las normas NIIF, brindan transparencia financiera aplicando un lenguaje contable internacional, facilitando el análisis, sus proyecciones, la comparación de información en el mercado competitivo. Los beneficios más relevantes son los siguientes:

- Impulsa los procedimientos de análisis, medición para la planificación financiera de las empresas, cumplir con los marcos legales, normas vigentes.

- Impulsa programas de inversión empresarial, accionistas, inversiones, potenciales clientes.
- Realizar comparaciones integrales de los estados financieros de un periodo económico con otros para establecer el comportamiento de las partidas presupuestarias y formular propuestas financieras para mejorar los rendimientos financieros de la empresa.
- Presentar los estados financieros en forma razonable para establecer la situación financiera de la empresa, conocimiento de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos, notas aclaratorias aplicables según sus requerimientos (Fernández, 2022).

### **Análisis financiero**

El análisis financiero es un procedimiento que evalúa la situación y el desempeño económico, financiero en que opera una empresa, detecta inconformidades, dificultades para formular acciones correctivas oportunas (Amaya, 2022). El análisis financiero se fundamenta en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia operativa, rendimiento y rentabilidad de una empresa, basado en datos de sus estados financieros. Es un procedimiento que permite el estudio de las cuentas anuales de una empresa, realizar un diagnóstico de su situación económica, financiera presente y formular proyecciones en los periodos operativos de la empresa. Los beneficios del análisis financiero son los siguientes:

- Formular diagnósticos actuales y proyectados empresariales para desarrollar políticas, acciones de gestión financiera para la estabilidad económica en base a las perspectivas a mediano y largo plazo.
- Desarrollar estrategias, metas y sus indicadores financieros de cumplimiento
- Definir acciones para orientar la proyección de ingresos, costos, gastos y la inversión empresarial.
- Identificar inequidades, desequilibrios financieros en la programación presupuestaria de acuerdo con las metas de la empresa.

- Garantizar acciones de gestión financiera para respetar los techos presupuestarios y de gastos definidos en las programaciones anuales de las empresas.
- Viabilizar el control interno, el seguimiento de la gestión financiera – operativa de la empresa, mejorando la toma de decisiones gerenciales.
- Analizar las tendencias financieras de la empresa, la composición de las partidas en los estados financieros de un periodo a otro como herramienta gerencial analítica de proyección futura (Roldán, 2017).

### **Técnicas de análisis financiero**

Las técnicas, métodos para llevar a cabo el análisis financiero en una empresa son: los verticales y horizontales de los estados financieros de un periodo comparado con otro periodo económico, proporcionando información relevante de evaluación actual, basada en la posición financiera, detectando patrones de eficiencia o eficacia y desarrollar acciones correctivas que fortalezcan, mejoren la situación económica y financiera de la empresa, así como realizar estimaciones futuras (Tellez, 2019).

El análisis horizontal determina la participación expresada en porcentaje de cada rubro en el total global y el peso a la que pertenece (ingresos, costos, gastos, activo, pasivo, patrimonio). Es una herramienta para comparar las variaciones de los estados financieros en determinados periodos, identificando los cambios, variaciones absolutas y relativas de las cuentas estimando su crecimiento o disminución, evaluando los cambios y tomar decisiones estratégicas financieras (Rus, 2022).

El análisis vertical expresa la participación con porcentajes de cada una de las cuentas de los estados financieros: estado de resultados, estado de situación financiera, permite medir la composición del activo, pasivo y el patrimonio neto. En el estado de resultados los porcentajes que representan los costos y gastos con relación a los ingresos, la rentabilidad en distintos ejercicios económicos (Martínez, 2020).

#### **5.1.1.3 Tesorería**

Los procesos de tesorería en las empresas garantizan la disponibilidad de fondos de ingresos, egresos, en los tiempos adecuados manteniendo liquidez necesaria para enfrentar

sus pasivos de corto plazo. Los procedimientos de tesorería formulan, aplican acciones para mantener los niveles de liquidez en base a la disponibilidad de entradas de efectivo – salidas de efectivo para que la empresa realice sus operaciones. Los procedimientos más representativos son; control de cobros a clientes, gestión de pagos a nivel interno, proveedores y otros compromisos de pago, realizar las provisiones, presupuesto de tesorería y disponer de información financiera fiable (Fernández, 2022).

### **Plan de flujo de recursos financieros**

Uno de los procedimientos relevantes de gestión de tesorería es estructurar el flujo de efectivo de la empresa, con la finalidad de mantener valores positivos de ingresos en relación a los egresos, establecer sus variaciones, movimientos de efectivo, sus equivalentes en periodo determinados: mensual, trimestral, semestral (Ruano, 2021).

La formulación, control del flujo de recursos financieros tiene como finalidad; proporcionar información razonable, oportuna a la dirección financiera, gerencia de la empresa para la toma de decisiones, para el desarrollo de sus operaciones, realizar los reportes de flujos de efectivo de años pasados para realizar las proyecciones de las entradas y salidas de efectivo, fuentes de financiamiento y determinar la capacidad que tiene la empresa frente a sus obligaciones internas y externas. El plan de flujos de recursos financieros o flujo de caja es un componente de la presentación de estados financieros para presentar de manera comprensible datos del manejo de efectivo de la empresa, conocer su liquidez y solvencia (Maejo, 2022).

### **Recepción de efectivo (ingresos de efectivo)**

La recepción de efectivo es un proceso de tesorería en las empresas con la finalidad de establecer las cuentas de ingresos por ventas en efectivo, cuentas por cobrar, reembolsos de préstamos, liquidaciones a favor de la empresa, aumento de capital y otros. La recepción de efectivo son actividades de distintas modalidades que aplique la empresa en efectivo, vía transferencia, cheque, órdenes de pago, letras de cambio y otros. Este proceso aplica el control interno del efectivo, medidas adoptadas que salvaguardan los activos corrientes:

caja, bancos, cuentas por cobrar y lograr su contabilidad respectiva (Delfín & Rodríguez, 2022).

Un procedimiento importante en la gestión de recepción de efectivo es la realización de controles de acuerdo con las políticas, normas establecidas en la empresa, su registro oportuno de los ingresos en efectivo, sus depósitos en las formas y destinos que mantiene la empresa, manteniendo su control interno (García G. , 2022).

### **Costos / gastos y pagos**

Este procedimiento de tesorería tiene como finalidad efectuar las salidas de efectivo o egresos de acuerdo con los compromisos de la empresa cumpliendo las leyes, normativas, reglamentos vigentes, llevando el control de las erogaciones desembolsos que se efectúan con la documentación de sustento. En el manejo de tesorería de costos / gastos y realización de pagos es imprescindible las acciones de control previo al pago con la finalidad que se ajusten a las programaciones de caja establecidas (Yumisaca, 2022).

La ejecución de costos y gastos seguirán las políticas, normas y procedimientos de la empresa, la aplicación de las partidas presupuestarias, los métodos de pago, mediante transferencias, pagos en efectivo, cheques, cumpliendo los requisitos que respalden sus operaciones de salida de efectivo, registros, comprobantes y otra documentación. Todos los pagos que realice tesorería deben ser aprobados por la dirección financiera de la empresa siguiendo sus debidos procedimientos de cumplimiento de obligaciones y disponibilidad presupuestaria (Ponce, 2017).

### **Manejo y conciliación de bancos**

El manejo y conciliación bancaria es uno de los procedimientos de control de tesorería y se realiza en forma mensual, trimestral o periódica en las empresas con la finalidad de obtener un control sobre el efectivo que se dispone en bancos, realizar los reportes y ajustes necesarios (Haz & Fiallo, 2022). Los procesos de conciliación bancaria asumen el registro de todos los movimientos en sus libros auxiliares para relacionar con los reportes de los bancos y comparar los movimientos registrados estableciendo su veracidad, coincidencias o no y las causas de las diferencias. La finalidad de la conciliación bancaria es asegurar

que la información contable este reflejado en el saldo bancario, estructurando los depósitos contabilizados, movimientos que posiblemente no se contabilizaron y que los saldos sean los correctos (Vargas Y. , 2022).

### **Manejo y supervisión de cuentas bancarias**

Tiene como finalidad mantener un eficiente y efectivo control de las cuentas bancarias de acuerdo a las normativas contables vigentes, codificación de las cuentas garantizando la confiabilidad del reporte de la información a la dirección financiera. Es un procedimiento de tesorería con la finalidad de lograr seguridad y razonabilidad en el manejo de los dineros de las cuentas bancarias que mantiene la empresa y contabiliza los valores para su registro de acuerdo con las políticas como elemento del sistema de gestión financiera (Roque, 2022).

El manejo de los procedimientos de supervisión de cuentas corrientes bancarias de las empresas permite un adecuado control interno en su apertura, registro de transacciones con el soporte de la documentación comprobatoria y efectuar las conciliaciones entre los registros de las cuentas en forma mensual o trimestral (Peñañiel, 2020).

### **Provisiones de tesorería**

Son los procedimientos que realiza tesorería en aplicación de la NIC 37 y la NIIF sección 21 para pymes, para distinguir las provisiones de pasivos (indemnizaciones laborales, multas, otros) y activos (adquisiciones), medir los valores económicos al momento de su reconocimiento inicial y posterior para que se presente y revele las provisiones en los estados financieros. Tesorería verificará los pasivos contingentes, surgido de eventos pasados y cuya existencia podrá ser determinada por su ocurrencia en el año operativo de la empresa y que afectan a los estados financieros. La NIIF para pymes señala que se deben realizar estudios que permitan establecer las provisiones necesarias como gastos para cumplir con pagos que reflejan obligaciones de pasivos de corto plazo para que sean cancelados cuando sean medidos con fiabilidad y que se registren contablemente (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2019).

### 5.1.2. MODELO DE GESTIÓN

Es un conjunto de políticas, acciones gerenciales administrativas, articulado, coordinado, interrelacionado en las diferentes unidades organizacionales para lograr objetivos estratégicos, operativos, metas de una empresa pública o privada, de manera sostenible adaptada al entorno cambiante competitivo (Huertas, Suárez, & Salgado , 2020).

Es un modelo de formular acciones estratégicas, interactivas, integrales, planificadas, organizadas, coordinadas para aprovechar las capacidades empresariales de administrar los recursos humanos, materiales, financieros a modo de alcanzar productos y servicios rentables en equilibrio ante la demanda y competencia del entorno. Es un enfoque de planificación y gestión estratégico, sistemático en base a las capacidades de una empresa para generar productos, servicios innovadores, rentables (costo/beneficio) con excelencia operativa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (Alvarez, 2017).

#### 5.1.2.1 Características del modelo de gestión

Las características principales de un modelo de gestión son:

- **Enfoque de sistemas dinámicos.** Es el proceso de desarrollar su estructura organizativa desde el ámbito estratégico, administrativo, operativo, abordando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para identificar patrones de gestión que conlleve a mejorar sus sistemas.
- **Proactivo y estratégico.** De acuerdo con sus recursos orientados a la productividad y competitividad en su contexto operacional.
- **Estructura diseñada.** Asociada al crecimiento en su accionar en el mercado que opera manteniendo niveles de participación, ventas y alcanzar otros mercados y posicionamiento.
- **Estructura de objetivos - metas.** Con criterios de alto desempeño estratégico y operacional respondiendo a las exigencias y presiones del entorno.
- **Cumplimiento de la dirección filosófica de la empresa.** Garantizará estabilidad, adaptabilidad en el contexto interno de la empresa y externo como herramienta facilitadora de rentabilidad y cumplimiento de objetivos (Arias, 2018).

Los modelos de gestión se caracterizan por la simplificación de sus actividades, funciones, propiciando un continuo crecimiento empresarial; fomentar el desarrollo dinámico de la gestión empresarial, optimizando sus recursos acoplándola a su situación específica y los factores externos del macro y micro ambiente; requiere de compromiso gerencial, directrices que alcancen la innovación, el liderazgo y lograr los objetivos empresariales; es un conjunto integral de acciones clave en el marco organizacional administrativo para enfrentar a la competencia, crecimiento del mercado en cumplimiento de los objetivos institucionales (Atupaña, Alarcón, & Cazorla, 2022).

### 5.1.2.2 Tipos de modelos de gestión

Los modelos de gestión empresarial son:

**Tabla 1**

*Tipos de modelos de gestión*

Tipo de modelo de gestión	Descripción
Gestión democrática	Tiene como particularidad que la toma de decisiones es con la participación del personal en todos los niveles de la empresa. Tiene como ventajas el aumento del compromiso de los empleados, anclaje de las ideas, percepciones en la gestión de la empresa.
Gestión meritocrática	Se fundamenta en los méritos que han desarrollado los empleados, alto desempeño, metas alcanzadas en sus puestos de trabajo y departamentos, lo que involucra al personal a un mayor involucramiento para alcanzar sus resultados y de la empresa, generando ambiente de trabajo competitivos y niveles de motivación en el talento humano.
Gestión enfocada a resultados	Mantienen sus acciones estratégicas en la consecución de sus metas – resultados en forma eficaz y eficiente, siguiendo patrones, enfoques administrativos para alcanzar dichos resultados previamente establecidos. Los objetivos son el pilar fundamental de la gestión por resultados.
Gestión con enfoque en procesos	Organiza las actividades en las áreas organizacionales, utilizando los recursos para transformar en elementos de entrada en resultados – salidas deseadas de manera eficaz, eficiencia operativa y la mejora continua, el desempeño financiero para la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

<b>Tipo de modelo de gestión</b>	<b>Descripción</b>
Gestión centralizada	Las decisiones se centran en la gerencia, en la figura de líder, que define los objetivos, delega responsabilidades, organiza las acciones, ejerce un control, asegura la disponibilidad de los recursos para el desempeño de la organización.
Gestión de la cadena de valor	Basada en los principios de ventaja competitiva para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos mediante acciones administrativas, operativas, financieras, de marketing, comerciales, ambientales para hacer frente a los factores de la competitividad.

*Nota.* La tabla muestra los tipos de modelos de gestión. Tomado de: (Alvarez, 2017)

### **5.1.3. GESTIÓN POR PROCESOS**

En la actualidad las tendencias de productividad y competitividad, establece que las organizaciones tienen que desarrollar herramientas fundamentales del enfoque basado en procesos independientemente de su tamaño, actividad económica, para hacer frente a los mercados, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con eficacia y eficiencia (Panchillo, Guivar, & Heredia, 2020).

La gestión por procesos en una organización es una herramienta relevante como un sistema interrelacionado de actividades que contribuye a incrementar la eficacia, eficiencia, satisfacción y expectativas de sus clientes. Es una organización, mediante la sistematización de la secuencia de actividades orientadas a la generación de valor, primando la visión de sus clientes, el mejoramiento continuo de sus flujos operativos adoptando los criterios de productividad y competitividad (Salazar & Prado, 2019).

La norma ISO 9001:2015 contempla las cláusulas, requisitos para que en una organización se fundamente el enfoque por procesos como un modelo de gestión bajo el cual se asegura los criterios de calidad, el enfoque basado en clientes, la mejora continua, la participación y compromiso del personal que posibilita la optimización de los recursos en sus diferentes niveles organizacionales, alcanzando beneficios óptimos en la consecución de los objetivos de las empresas (Secretaría Central de ISO, 2015).

La gestión por procesos se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procedimientos que se interrelacionan en los niveles gerenciales, operativos y de apoyo, facilitando la coordinación, ejecución, control interno, mejorando la efectividad y la satisfacción de sus clientes y/o partes interesadas (Salimbeni, 2019).

#### **5.1.3.1 Principios de la gestión por procesos**

El enfoque de la gestión basada en procesos generalmente se rige por los siguientes principios:

- **Evaluación permanente y continua;** la gestión por procesos se fundamenta en el ciclo de mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), con la finalidad de incrementar las capacidades organizacionales, operacionales, mediante la aplicación de políticas basadas en resultados, la evaluación interna con orientación al aprovechamiento de las oportunidades para una mejora continua de los procesos estratégicos, generadores de valor, de apoyo, los bienes y servicios centrados en la satisfacción de sus clientes.
- **Orientación al servicio de sus clientes;** la gestión con el enfoque basada en procesos es un eje clave para alcanzar los niveles de expectativas y satisfacción de sus clientes, proporcionando innovación continua en sus procesos, servicios de acuerdo a las tendencias del mercado y los requerimientos del mismo.
- **Eficacia y eficiencia;** la gestión por procesos tiene una orientación específica que permite a las organizaciones optimizar los resultados, metas, validar en forma técnica, operativa y legal los recursos disponibles e invertidos con eficacia y eficiencia.
- **Coordinación organizacional;** la gestión por procesos contribuye a los vínculos entre las funciones departamentales, de los puestos de trabajo dentro del propio sistema de procesos enfatizando la sistematización de las actividades, la comprensión, el cumplimiento de los requisitos para la generación de bienes y servicios en términos de valor que aportan a los resultados de desempeño departamental y de la empresa.

- **Sostenibilidad y transparencia;** la gestión por procesos orienta la sostenibilidad operativa, económica, financiera de las empresas, fomentando la transparencia, los niveles de control para alcanzar la sostenibilidad de la empresa en su entorno generando niveles de productividad y competitividad.
- **Liderazgo en sus procedimientos;** la gestión por procesos es una herramienta clave para mantener criterios de calidad de acuerdo a los requisitos y exigencias de la generación de sus bienes y servicios, la interacción de sus procesos, la aplicación de métodos necesarios para asegurar la disponibilidad de recursos, determinando ambientes internos con liderazgo, participación del personal en todos los niveles de la organización como un sistema que contribuye al logro de los objetivos de la empresa (Galán, 2017).

#### **5.1.3.2 Ventajas de la gestión por procesos**

Las ventajas más relevantes para las organizaciones que se obtienen con el enfoque basado en procesos son los siguientes:

- Permite fortalecer el control interno, asegurando el uso correcto y eficiente de la administración de los recursos y bienes de la empresa, orientado al cumplimiento de sus objetivos.
- Viabiliza el control interno de las funciones, los procedimientos de cada departamento, puesto de trabajo, propiciando el mejoramiento del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información, comunicación, seguimiento y evaluación.
- Fortalece el funcionamiento y actualización de los sistemas de planificación estratégica, operativa, el establecimiento de indicadores de gestión que permita la evaluación del cumplimiento de los fines, objetivos y metas, la eficacia y eficiencia de la gestión institucional.
- Generar una estructura organizativa para el cumplimiento del direccionamiento estratégico: misión, visión, principios, valores, objetivos estratégicos, mediante la

- sistematización lógica de los procedimientos, actividades organizacionales mejorando el flujo de operaciones en todos los niveles de la empresa.
- Mejora la competitividad y productividad en todos los niveles de la organización en sus bienes y servicios, garantizando la conformidad con los requerimientos especificados: técnicos, legales, las expectativas de sus segmentos y nichos de mercado, alcanzando liderazgo en sus costos, diferenciación en sus productos y el enfoque de mercado.
  - Determina responsables de cada proceso, viabiliza la toma de decisiones respecto a la mejora continua de las actividades, a través de indicadores de gestión para cada proceso (Panchillo, Guivar, & Heredia, 2020).

### **5.1.3.3 Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una estructura de tipo horizontal en el que están definidos los procesos de una empresa pública o privada para cumplir con la misión y sustentar su planificación estratégica y modelo de gestión, interactuando con su estructura organizacional (Bastidas, 2020).

El mapa de procesos también es conocido como cadena de valor y está conformado por tres macroprocesos: estratégicos, generadores de valor y de apoyo, para el cumplimiento de los aspectos técnicos, normas legales y sus interrelaciones con la estructura organizacional de la empresa. Es una representación gráfica en el que se definen los macroprocesos, con la finalidad de operar en la estructura organizacional, las interrelaciones de los procesos entre sí como un sistema integrado de las empresas (Coaguila, 2017).

#### **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos también conocidos como procesos directivos son los que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos, planes operativos anuales de las empresas (Pilaguano & Arellano, 2021). Estos procesos engloban generalmente lo pertinente a la planificación estratégica a mediano y largo plazo, considerando la filosofía empresarial, como son: misión, visión, principios, valores y los objetivos estratégicos. En

estos procesos se consideran la elaboración de los planes operativos anuales, los planes anuales de contratación y la gestión institucional (Peñafiel, 2020).

### **Procesos generadores de valor**

Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para cumplir la misión de la empresa, promover los productos y servicios que ofrece a sus clientes y/o usuarios (Bastidas, 2020). Estos procesos también se denominan funcionales o claves ligados principalmente a la realización de los bienes o servicios que elabora y comercializan las empresas para satisfacer las necesidades y expectativas de su mercado de clientes (Coaguila, 2017).

### **Procesos de apoyo**

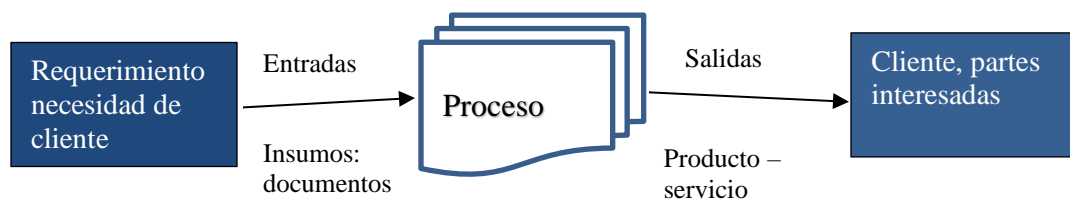
Los procesos de apoyo son aquellos que proporcionan productos e información relevante a los procesos estratégicos y generadores de valor. Estos procesos se denominan de soporte generalmente están representados por gestión administrativa, gestión contable – financiera, marketing y ventas, auditoría, mantenimiento, entre otros (Salimbeni, 2019).

#### **5.1.3.4 Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades mediante la secuencia ordenada y lógica para la generación de un bien o servicio, estableciendo las entradas (insumos, documentación y otros), para alcanzar resultados programados – salidas a nivel interno o externo con sus clientes o partes interesadas de cada proceso. En una forma esquematizada el proceso tiene la siguiente característica (Muñoz, 2018):

**Figura 2**

*Característica de un proceso*



*Nota.* El gráfico muestra la característica de un proceso. Tomado de: (Muñoz, 2018)

De esta forma los elementos de un proceso son los siguientes:

- Requerimientos o necesidades del cliente, que se transforman en especificaciones técnicas del producto o servicio.
- Entradas, son los diferentes insumos, materias primas, documentación, fuentes de información para el proceso.
- Salidas, constituyen el producto final de un bien o servicio o parte de esta para garantizar el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de clientes internos y externos.
- Clientes, partes interesadas, representan los diferentes departamentos de la empresa que son considerados como clientes internos y los clientes externos son el mercado al que oferta la empresa el bien o servicio, así como la fuente de información para las partes interesadas que constituye los entes de control (Bastidas, 2020).

### **Notación – modelamiento de procesos**

La notación – modelamiento de los procesos en las organizaciones con el enfoque basado en procesos se agrupa en los siguientes pasos:

- a) **Caracterización del proceso.** En esta etapa se determina el nombre del proceso, el objetivo, código, alcance.
- b) **Levantamiento del proceso.** En esta fase del modelamiento de procesos, se establece las actividades que tiene el proceso, ordenándoles de manera lógica y secuencial para que se lleven a cabo de forma eficaz, eficiente y permita el control interno del mismo. Se establece el o los responsables de cada actividad como característica relevante para determinar la coordinación de las acciones organizacionales, las medidas propicias a fin de que cada actividad y responsable desarrolle en forma adecuada el funcionamiento del proceso.
- c) **Diagramación del proceso.** En esta fase se procede a realizar el diagrama del flujo o flujo diagramación del proceso mediante la representación gráfica e interrelacionada entre sí, de manera que facilite su aplicación, la interrelación con las distintas unidades organizacionales o departamentos que interactúan en el

- proceso, la secuencia de las mismas, determinando el inicio, el ordenamiento lógico de ejecución de las actividades, los puntos de decisión y la finalización del mismo.
- d) **Indicadores del proceso.** Los procesos para que fomenten el control interno, la supervisión y monitoreo, es necesario que estén formulados en cada uno de estos señalando el nombre del indicador, la fórmula de cálculo respectivo y el tiempo estimado de valoración (Papa, 2022).

La notación y modelamiento según el enfoque en procesos de la norma ISO 9001:2015, determina en forma clara las diferentes fases o pasos para desarrollar en una organización de manera eficaz sus actividades, enfatizando los siguientes pasos:

- Identificar del proceso a documentar
- Establecer el formato del proceso sujeto a documentación
- Identificar el personal (actores) que forman parte directa del proceso
- Convocar a los actores del proceso a una reunión para la caracterización, levantamiento del proceso
- Realizar el flujo matricial normativo del proceso
- Validar la caracterización y el flujograma del proceso con los responsables de este
- Establecer los indicadores de gestión del proceso (Secretaría Central de ISO, 2015)

### **Ventajas de la notación y modelación de los procesos**

La ventaja de la notación y modelación de los procesos en las organizaciones enfatiza lo siguiente:

- La comprensión del personal que ejecuta el proceso y el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales del mismo.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
- Mejoramiento del control interno, de la estructura organizativa de manera que se cumpla la misión, visión en forma efectiva, así como los objetivos organizacionales
- Mantener en forma documentada los procesos como requisito para su operación eficaz, mediante la documentación necesaria.

- Fortalecer el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y mejorar continuamente la eficacia de los sistemas operativos, administrativos, económicos, financieros de las organizaciones.
- Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar objetivos y criterios de calidad.
- Mantener informes a la alta dirección sobre el desempeño de los diferentes niveles organizacionales de la empresa, los procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, fortaleciendo la toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Kay, 2020).

### **Documentación de los procesos**

La documentación de los procesos es una herramienta importante para que puedan ser divulgados, socializados con el personal de la organización en todos sus niveles y específicamente en los puestos de trabajo, promueve el diseño, implantación del sistema de control interno con los siguientes propósitos:

- Comunicación de los procesos identificados según los requerimientos de la empresa
- Proveer prácticas de control interno a las actividades de cada uno de los procesos, para asegurar principios de calidad, eficacia y eficiencia.
- Promover la base documentada para auditorías internas y externas
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos, para asegurar la operación, la disponibilidad de recursos para su cumplimiento.
- Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.
- Desarrollar revisiones periódicas para establecer si la capacidad y desempeño de los procesos actuales y futuros son suficientes para cubrir los niveles técnicos, legales de los bienes y servicios que ofrece a sus usuarios o clientes.

- Estandarización de la estructuración de los procesos con autenticidad y autorización para los usuarios, así como para los directivos y organismo de control interno y externo.
- Desarrollar revisiones regulares y específicas a los procesos asociados a las capacidades y competencias del talento humano que desarrolla los mismos con la finalidad de innovar en forma continua las competencias del personal que desarrolla los procesos.
- Establecer la administración de los procesos, los cambios, los aspectos de reingeniería que son pertinentes de acuerdo a la innovación organizacional tecnológica de la empresa, como un mecanismo efectivo y oportuno de mejoramiento continuo de los procesos (Zarate, 2023).

La documentación principal de los procesos se fundamenta en una ficha o formato del proceso en el que contiene la caracterización, el modelamiento: nombre del proceso, objetivo, alcance, código, actividades, responsables, entradas, salidas, normativa aplicable e indicadores para su seguimiento y medición. De esta forma la documentación interna de los procesos registra en detalle para alinear y fomentar con claridad las actividades que se deben desarrollar en todos los niveles de la estructura organizacional de la empresa y específicamente en sus puestos de trabajo (Morales, González, & Oquendo, 2017).

### **Monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos**

El enfoque de la gestión por procesos establece que es importante determinar sistemas de monitoreo, seguimiento, evaluación que permitan el cumplimiento de los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios aplicables, sustentado en información a través del análisis de la documentación de los procesos, la evaluación del control interno por componente y las hojas de resumen de los hallazgos que pueden ser inconformidades mayores o menores de los procesos para orientar los principios de mejoramiento continuo, la eficacia, eficiencia y la flexibilidad alineados a la planificación estratégica y operativa anual de las empresas (Coaguila, 2017).

### **5.1.3.5 Indicadores de los procesos**

En la gestión por procesos es necesario disponer de un sistema de medición y control de los mismos, con la finalidad de establecer información cualitativa, cuantitativa de los rendimientos de estos, fortaleciendo la toma de decisiones para la optimización, rendimiento para alcanzar los objetivos y metas de las empresas. La formulación de indicadores de monitores, seguimiento y evaluación de los procesos se constituye en un instrumento importante para la recolección de información relevante que determinan los niveles de capacidad y eficiencia en forma concreta y específica de cada proceso (Rodriguez, 2023). Los indicadores de monitoreo, evaluación de los procesos se constituyen en una pieza clave para el control interno, las auditorías sean estas internas o externas y una medida para el cumplimiento de los objetivos, metas de la empresa. Las organizaciones deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento, medición de los procesos, de manera que se demuestre la capacidad, funcionalidad de los mismos, para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcance los resultados planificados debe llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del proceso (Kay, 2020).

#### **Característica y clasificación de indicadores**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión es necesario que se encuentre implementado el control interno en la empresa y que se tenga muy claro lo que es y la importancia como herramienta clave de la evaluación, permitiendo medir y evaluar parámetros básicos de eficacia, eficiencia, efectividad. Los indicadores deben tener las características de ser medibles en forma cualitativa, cuantitativa, verificables, que se puedan constatar la información de la medición y accesibles de modo que sean aplicables a todos los procesos con los beneficios esperados para alcanzar los objetivos institucionales (Panchillo, Guivar, & Heredia, 2020).

Los indicadores están determinados en cada uno de los procesos siendo estos desde el punto de vista operativo que miden los resultados ejecutados en relación a los planificados, que

pueden ser desde el punto de vista: administrativo, contable, financiero, marketing, ventas, seguridad - salud ocupacional, ambiente, entre otros procesos (Zarate, 2023).

### **Medición de indicadores**

Las evaluaciones de los indicadores de los procesos puede ser en forma mensual, semestral, periódica sobre la base de los planes organizacionales, y las disposiciones de normativas vigentes, con la finalidad de prevenir, efectuar medidas correctivas de eventuales desviaciones en las actividades de los procesos en las dependencias de la organización, verificar el grado de cumplimiento de cada uno de los procesos, que conduzcan a determinar acciones preventivas, correctivas, fortaleciendo el sistema de control interno de conformidad con los objetivos y recursos institucionales de la empresa (Bastidas, 2020).

## **5.1.4. MARCO NORMATIVO**

### **5.1.4.1 Constitución de la República del Ecuador**

Los artículos de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que tienen vinculación con el funcionamiento de los establecimientos educativos particulares son: el Art. 27 y 28 señalando que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos, medio ambiente y la democracia, por tanto los servicios que ofrecen las unidades educativas, incorporarán los principios de calidad, calidez, justicia, desarrollo de competencias para crear y trabajar.

En el Art. 347 determina las responsabilidades del Estado en los numerales 1, 8 y 11, estableciendo que el sistema de educación intercultural bilingüe se regirá bajo la rectoría de políticas públicas del Estado, con respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, garantizando los principios de equidad social, territorial y que todas las personas tengan acceso a la educación.

### **5.1.4.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)**

En su Art. 44 establece las observaciones del órgano rector de las instancias educativas para su control operativo. En el Art. 53 establece los deberes y atribuciones del consejo educativo, en los artículos 54 y 55 determina las atribuciones de las juntas de docentes, en el Art.56 instituciones educativas particulares, señala que están constituidas y

administradas por personas naturales y jurídicas de derecho privado, podrán impartir educación en las modalidades previa la autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matriculas de conformidad con la ley y los reglamentos para el efecto que dicte la autoridad educativa nacional. En el Art. 57 establece los derechos de las instituciones educativas particulares entre ellas en el literal d) ser evaluadas de manera integral de conformidad a la ley, reglamentos y disposiciones emanadas por la autoridad educativa correspondiente. En el Art. 58 determina los deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares en el literal i) mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipamiento, mobiliario, material académico y en el literal m) cumplir con sus obligaciones patronales con el personal que labore en estas entidades educativas. En el Art. 344, señala que todos los actores del proceso educativo: entidades públicas, privadas, fiscomisionales realizarán sus procesos educativos de los regímenes académicos velando por la mejora continua y la calidad de la educación. El Art. 345 sostiene que la educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2021).

#### **5.1.4.3 Servicio de Rentas Internas**

Las entidades educativas particulares de acuerdo con el Art. 166 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, manifiesta que las entidades educativas privadas están conformadas por personas naturales o jurídicas de derecho privado y que se rigen de acuerdo a disposiciones y requisitos legales en este caso específico los tributos, aranceles establecidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) de acuerdo al tipo de contribuyente. De esta forma las obligaciones fiscales que tienen las entidades educativas particulares son: obtención del RUC, pago del Impuesto a la Renta, Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta, IVA.

#### **5.1.4.4 NIIF para pymes**

La NIIF para pymes señala que deben cumplir las secciones: 3, 4, 5, 6, 7 y 8 como la formulación, reconocimiento y medición de los estados financieros cumpliendo los

requisitos técnicos, así como la presentación de la contabilidad en general, la aplicación de políticas contables y control interno de los hechos económicos de las pequeñas y medianas empresas. Las normas NIIF emiten estándares internacionales para promover un proceso contable, financiero, razonable para usuarios internos, externos y cumplir con las leyes, normativas del sector en el que operan y otras partes interesadas. En la sección 21 provisiones y contingencias, establece los procedimientos de reconocimiento, valoración de pasivos o activos, conciliaciones en libros contables al final de los periodos, los ajustes, calendarios de las salidas de recursos (salidas de efectivo) y otras para su información a revelar (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2009).

## **5.2. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **5.2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

#### **5.2.1.1. Antecedentes**

Según resolución N° 006 del 20 de julio del 2000, y el artículo 59 literal n del reglamento de la Ley de Educación se aprueba la creación de la Escuela Particular Mixta Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo con el jardín de infantes, primer y segundo año de educación básica. A partir del año 2001 se aprueban el segundo y tercer año y consecutivamente cuenta con cuarto, quinto, sexto y séptimo años de educación básica. En el año 2005 se crea el octavo año. El 29 de agosto del 2005 con resolución N° 080-CPDPI se cambia la denominación de la institución por Colegio Particular Mixto Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo. Para el año 2008 se crea el noveno y décimo año y además ya cuenta con primer, segundo y tercer año de bachillerato especialización Físico Matemático y Químico Bilógicas con resolución 143 DEI.

La Unidad Educativa brinda servicios de educación a niñas, niños y adolescentes de la ciudad de Otavalo y su entorno mediante una educación integral bilingüe en los niveles: inicial, básica y bachillerato. Los procesos formativos académicos enfatizan los principios de desarrollo de habilidades, destrezas de las áreas curriculares interactuando con el pensamiento crítico, creatividad científica, tecnológica, ética, ecológica, dominio comunicacional y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.

En cuanto a los procesos educativos aplica los modelos de aprendizaje basado en problemas (ABP), aprendizaje basado en proyecto integrador, aprendizaje basado en resolución de casos y la aplicación de instrumentos y material didáctico interactivo, participativo, cumpliendo con los principios de calidad educativa, estandarización en los aprendizajes de las áreas curriculares para lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes.

#### **5.2.1.2. Misión**

En el 2024, La Unidad Educativa Particular “Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo “será una institución particular líder en Otavalo, por su alto nivel de gestión, calidad, innovación, inclusión y pertinencia educativa; excelencia de sus docentes,

participación comprometida de padres y madres de familia, infraestructura suficiente, cómoda, ecológica y segura. Potenciará el aprendizaje comprensivo, bilingüe, autónomo, intercultural, conectivista, vial, crítico y creativo de sus educandos.

#### **5.2.1.3. Visión**

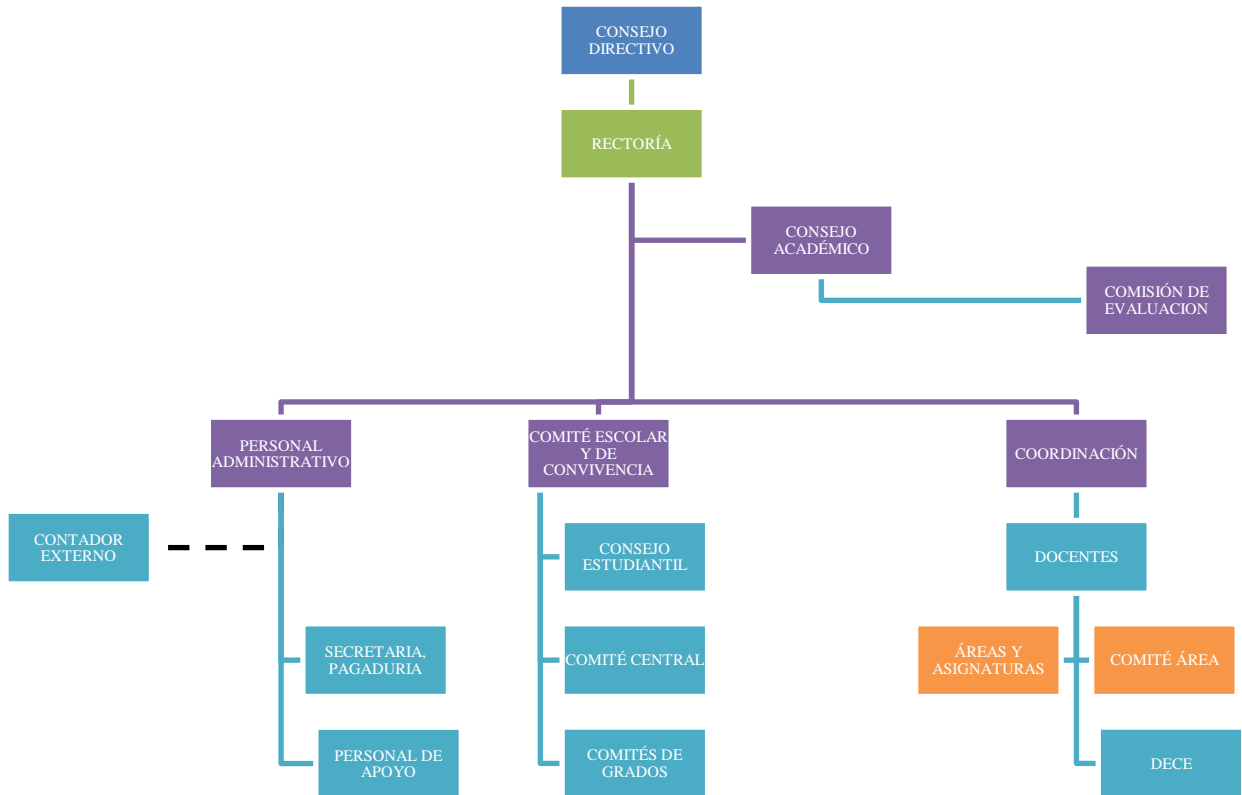
La Unidad Educativa Particular “Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo” constituye una institución educativa inteligente e innovadora del cantón Otavalo, a nivel de educación inicial, básica y bachillerato. Comparte conocimientos, procedimientos y actitudes con alto valor social para formar seres humanos integrales, bilingües, altamente potenciales, con condiciones para aprender de manera comprensiva, autónoma, sustentable pertinente, conectivista y crítica.

#### **5.2.1.4. Organigrama estructural**

La estructura organizacional que actualmente tiene la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo está determinada por el Consejo Directivo como primer nivel, el segundo nivel está representado por el rectorado, consejo académico y comisión de evaluación, el tercer nivel por el personal administrativo, comité escolar de convivencia y coordinación y el cuarto nivel por los docentes, comité central y de grado y el DECE como muestra la siguiente figura:

**Figura 3**

*Organigrama estructural*



*Nota.* El gráfico muestra el organigrama estructural. Tomado de: Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo

## 5.2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Se procedió a la aplicación de las entrevistas dirigidas al personal del área financiera de las unidades de: presupuesto, contabilidad y tesorería de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, con la finalidad de diagnosticar de qué manera están llevando a cabo la gestión financiera (modelo actual). Resultados que se muestran a continuación:

**Tabla 2**

*Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de presupuesto de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo*

Preguntas	Respuesta
1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de presupuesto de la institución?	Los procedimientos tienen relación con el ciclo presupuestario y son: programación, ejecución y evaluación de la ejecución presupuestaria.
2. ¿Qué actividades tiene definido para la programación presupuestaria?	La programación presupuestaria inicia considerando como base los objetivos y las metas del año y la disponibilidad de presupuesto que tendrá la institución.
3. ¿En la formulación presupuestaria, que actividades desarrolla su unidad?	Como primera actividad se elabora la proforma de presupuesto, utilizando el catálogo de cuentas y sus partidas presupuestarias: ingresos, egresos. Una vez determinado estas partidas se realizan la validación de la proforma presupuestaria del año.
4. ¿En la ejecución presupuestaria se dispone de procedimientos que evidencie los valores del presupuesto programado en relación al ejecutado?	Se aplica un conjunto de acciones con la finalidad de verificar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto de acuerdo a la programación física de las metas. Se mide el grado de cumplimiento de las partidas presupuestarias contenidas en los programas traducidos en indicadores de resultados.

5. ¿Dispone la institución educativa de alguna metodología o procedimiento para la evaluación de la ejecución presupuestaria institucional?	La metodología que generalmente se utiliza es en relación a los resultados contenidos en los programas presupuestarios para medir la eficacia y eficiencia de la ejecución presupuestaria.
6. ¿Tienen estructurado actividades para evaluar los estados financieros de la ejecución presupuestaria?	Para suministrar información de la evaluación de los estados financieros de la ejecución presupuestaria, se prepara a partir de los saldos de los registros contables, con la finalidad de disponer de datos debidamente estructurados en el estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujos de efectivo y permitir la medición de las ratios más importantes.
7. ¿Qué actividades de control de las fases del ciclo presupuestario tiene la unidad de presupuesto?	Generalmente se efectúa el control de los recursos asignados en cada partida presupuestaria, en cada programa en relación a las metas contempladas en el año operativo. Se efectúa un control de toda la documentación de soporte de los ingresos y gastos cuyos presupuestados se encuentran asignados.
8. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de presupuesto?	Se realiza un detalle de la ejecución de los ingresos, la ejecución de los costos y gastos según su composición, con la finalidad de determinar si los resultados tienen un déficit en relación al presupuesto asignado y establecer el equilibrio presupuestario de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la entrevista. Tomado de: La entrevista

Las actividades que actualmente desarrolla el responsable de la unidad de presupuesto de la institución son principalmente las que tiene relación directa con la gestión de presupuesto, la proforma, programación, ejecución y evaluación presupuestaria, en base a los resultados anuales de los estados financieros de la ejecución presupuestaria. De esta manera se determina la debilidad específica de esta unidad, por cuanto no se han definido los lineamientos y la estructura de los procesos orientados a garantizar la estandarización de las actividades, la optimización de sus recursos, su control y evaluación en cumplimiento de las metas de la institución.

**Tabla 3**

*Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de contabilidad de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de contabilidad de la institución?	Los procedimientos son los que tienen relación a: pago de honorarios al personal, reposición de caja chica, creación de fondos rotativos, declaración de impuesto a la renta, baja de bienes, pago de impuestos, recaudación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
2. ¿Disponen de la secuencia de actividades referente a los ingresos que tiene la institución para su verificación diaria?	Las actividades principales son: verificar los ingresos, comprobar los depósitos que se realiza en las cuentas de la institución, controlar las transferencias, realizar los asientos en las cuentas respectivas, realizar las conciliaciones bancarias de los saldos contables y bancarios verificando las operaciones efectuadas para su registro respectivo.
3. ¿Qué políticas y medidas de protección de las recaudaciones tiene la unidad?	Verificar de manera directa en la red bancaria los depósitos realizados por los padres de familia de los alumnos, consolidar los valores que tienen estas cuentas para su registro contable respectivo, cerrar los ingresos recaudados a través de caja en efectivo en el plantel, realizar cruces de información de los ingresos efectuados y los valores registrados en la cuenta de ingresos.
4. ¿Cómo se encuentra definido las acciones para realizar las conciliaciones bancarias?	Se procede a seleccionar el movimiento bancario que se va a conciliar, identificando el número de registro de depósito recibido y el efectivo de la cuenta, determinar cada movimiento bancario correspondiente para efectuar un control, su evolución respectiva, de manera que se obtiene información del flujo de efectivo que se tiene en la cuenta bancos.
5. ¿Cuáles son los tipos de controles que se efectúan	Analizar la documentación que sustenta los respectivos costos y gastos para pago a proveedores previo al registro de compromiso,

---

previo al pago de bienes o servicios?	verificar los controles previos al devengado analizando la documentación y la normativa contable respectiva.
6. ¿Cuál es el procedimiento que actualmente utilizan para la programación de flujo de caja?	Establecer en forma mensual los recursos de ingresos que generan la institución, los costos y gastos que tiene la entidad en forma mensual, con la finalidad de mantener la capacidad y liquidez para cumplir sus obligaciones.
7. ¿Cuál es el procedimiento de fondo rotativo institucional?	Aperturar el manejo de la cuenta fondos fijos y rotativos según la necesidad que tiene la institución, para atender necesidades urgentes o de carácter recurrente, se establecen políticas para el manejo, aplicación y custodia de este fondo rotativo, realizar la coordinación con el encargado de ejecutar este fondo para que se cumpla con el manejo presupuestario asignado y la entrega de la documentación respectiva.
8. ¿Cuáles son los indicadores financieros que se consideran en el procedimiento de evaluación financiera?	Los indicadores que más se ejecutan y analizan son de rotación de activos, inventarios, cuentas por cobrar, periodos establecidos de cobro, razón corriente y capital de trabajo neto.
9. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de contabilidad?	Los indicadores que generalmente se utilizan en el área financiera son índice de ingresos, costos y gastos, pagos a proveedores y personal, necesidad de capital circulante.

---

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la entrevista. Tomado de: La entrevista

De la entrevista aplicada al responsable de la unidad de contabilidad se establece las actividades que generalmente aplica y que son referentes a los reportes de ingresos y gastos, los asientos contables respectivos, creación de regularización de fondos, reportes de declaración de impuestos, conciliaciones bancarias, reportes contables en general, gestión de caja chica, fondos rotativos entre las más importantes. De igual forma la debilidad principal de esta unidad es no disponer de la caracterización y diagramación de los

procesos, minimizando los criterios de control interno que garantice actividades sostenibles, eficaces y eficientes.

**Tabla 4**

*Análisis de la entrevista aplicada al responsable de la unidad de tesorería de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de tesorería de la institución?	En esta unidad se desarrollan los procedimientos de recaudación en efectivo, depósitos, registro de ingresos diarios, pago a proveedores, proyección de los gastos, reportes en forma mensual y trimestral de los gastos efectuados.
2. ¿El procedimiento de cuentas por cobrar que realiza la empresa es?	Se determina el nivel de cuentas por cobrar, los plazos establecidos de las mismas, el promedio de días, la determinación de los ingresos recuperados, el registro de cuentas por cobrar, el ajuste al cierre del mes, el informe mensual con el detalle de las cuentas por cobrar
3. ¿Cómo está estructurado las actividades para la gestión de cuentas por pagar?	Verificar el estado de cuentas por pagar, establecer los plazos de cuentas por pagar, el registro de los proveedores a pagar, realizar la validación del control de compromisos por pagar.
4. ¿Qué actividades considera para la planificación de inversiones futuras de la entidad?	Verificar las proyecciones de los estados de pérdidas y ganancias, balance de situación financiera y estados de flujo de efectivo, con la finalidad de establecer un cálculo específico de la capacidad que tiene la entidad para realizar sus inversiones.
5. ¿Cómo se llevan los registros de ingresos diarios?	Se lleva un registro cronológico de acuerdo al flujo de los ingresos percibidos y devengados, se registra en la cuenta respectiva con los respaldos respectivos.
6. ¿Cómo realiza los informes trimestrales de pagos efectuados en la institución?	Se realiza el detalle del presupuesto ejecutado y devengado de las respectivas cuentas de costos y gastos corrientes, de bienes y servicios, se verifica la información de soporte que respalde la

---

	información contable y financiera, presupuestaria del año fiscal cerrado.
7. ¿Qué actividades realizan para el manejo y supervisión de cuentas bancarias de la institución?	Verificar la exactitud de los saldos de las cuentas bancarias y los registros de la contabilidad, verificar en forma mensual la conciliación bancaria de las cuentas que opera la institución después de recibido el estado de cuenta bancario, verificar el saldo en bancos a las fechas de corte, examinar el estado de cuenta bancos, las notas de débito y los registros en libros.
8. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de tesorería?	Los indicadores que se aplican de gestión de tesorería son liquidez, solvencia, financiamiento, saldos disponibles, índices de rentabilidad.

---

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la entrevista. Tomado de: La entrevista

El responsable entrevistado de la Unidad de Tesorería, indica que entre sus actividades están las de realizar las solicitudes de pago, el registro de ingresos, determinar las acciones de declaración de impuestos y los anexos respectivos, los informes de recaudación y pago de cuentas por cobrar, por pagar, la información de disponibilidad de cuentas bancarias, apertura, mantenimiento y cierre de cuentas. Del análisis de la entrevista, se establece la no disposición de sus procesos de acuerdo a las normativas técnicas de gestión por procesos, orientado a medir y controlar estas actividades para sustentar la toma de decisiones mediante la disponibilidad de la información oportuna y pertinente.

## **5.2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

### **5.2.3.1. Análisis PEST**

Para el análisis de la situación externa del macroentorno de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo se utilizó como herramienta el análisis PEST, identificando los factores: político, económico, social y tecnológico, para establecer como estos interactúan en la operatividad de esta unidad educativa.

#### **a) Político**

El sector educativo público y privado se orienta a través de las políticas emitidas por el Ministerio de Educación, con la finalidad de asumir la responsabilidad compartida del Estado y este ministerio, interactuando con el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, que es un instrumento de observación obligatoria para este sector, definiendo las políticas, programas, proyectos y presupuesto, sujeto a la planificación de las metas que prioriza la educación como pilar fundamental para el desarrollo y productividad del país. Los objetivos que tienen relación con la educación son el Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles y el Objetivo 8: Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.

Entre las políticas más relevantes del Ministerio de Educación están las siguientes:

- Incrementar la calidad del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural, bilingüe y de inclusión.
- Incrementar el bachillerato en diferentes especialidades para mejorar la preparación de los estudiantes al mundo laboral y la educación superior.
- Incrementar los niveles de calidad de los docentes
- Mejorar la cobertura del servicio educativo en las modalidades y niveles con enfoque de eficacia, eficiencia y de inclusión.
- Incrementar la corresponsabilidad institucional de las entidades educativas públicas y privadas para el fortalecimiento de los procesos educativos en el país.

- Fortalecer las capacidades de los procesos educativos institucionales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021).

#### **b) Económico**

Según el Ministerio de Educación, en el año 2021 se utilizó un presupuesto de \$3.271.69 millones, de los cuales el 82.4% correspondió a gastos corrientes y el 17.5% a gastos de capital e inversión. Entre los ejes más importantes de esta ejecución presupuestaria en lo referente a los gastos de capital e inversión están el mantenimiento de instituciones educativas, con la finalidad de mantener óptimas condiciones de estos establecimientos y el sostenimiento de los procesos educativos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021). Otra partida económica importante en el sector educativo en este año fue la repotenciación a las unidades educativas, brindando a la comunidad educativa espacios físicos, dignos, seguros y fortalecidos, para que se desarrollen normalmente las actividades escolares. Otro eje importante de la ejecución presupuestaria fue la reapertura de las instituciones educativas rurales, la dotación de infraestructura y recursos para bibliotecas educativas, ambientes de lectura con un enfoque inclusivo e intercultural (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021).

#### **c) Social**

Los aspectos sociales más importantes que se han desarrollado en el sector educativo en el Ecuador, es la implementación del servicio educativo interinstitucionalizado, para atención a domicilio a los niños de educación inicial en instituciones educativas particulares, la suscripción de convenios interinstitucionales para la elaboración, formulación e implementación de propuestas educativas dirigidas a personas jóvenes y adultas mayores que tienen problemas de discapacidad y en situación de analfabetismo o escolaridad inconclusa (Ministerio de Educación, 2021).

Se estructuró un nuevo modelo educativo unidocente, bidocente y pluridocente, especialmente para el sector urbano marginal y rural, con la finalidad de fortalecer el servicio de educación a las poblaciones localizadas en estos sectores. Se determinó políticas para la construcción e implementación de procesos para la gestión de la oferta

educativa de manera autónoma por parte de las instituciones educativas fiscomisionales, municipales y particulares, para atender a mayor número de la población en sus ámbitos geográficos y que respondan a la realidad del sistema educativo (Madrid, 2022).

#### **d) Tecnológico**

Los factores tecnológicos más relevantes en el sector educativo, están alineados a los materiales, herramientas y metodologías, utilizando diversas tecnologías de la información, que son aplicadas en las diferentes entidades educativas públicas y privadas, permitiendo mejores procesos de enseñanza – aprendizaje, optimización del tiempo, acceso a la información, cumpliendo los criterios del fomento a la creatividad, innovación en las tareas académicas en los diferentes ámbitos de la educación inicial, básica y bachillerato (Ministerio de Educación, 2021).

La inclusión de nuevas tecnologías y modelos pedagógicos promueven el fortalecimiento de la gestión institucional, impulsan el desarrollo, sistematización, y difusión de innovaciones educativas y buenas prácticas, a través del fomento de la gestión escolar con la dotación de tecnologías como herramientas de apoyo continuo en el desarrollo curricular de las diferentes asignaturas en los niveles de educación (Ministerio de Educación, 2021).

Los diferentes medios tecnológicos desarrollados en la educación y aplicados en diferentes asignaturas impulsan el mejoramiento de la calidad educativa de la comunidad, el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica, la capacitación, formación en innovación tecno-pedagógica de los docentes de las unidades educativas fiscales, fiscomisionales y particulares (Madrid, 2022).

#### **5.2.3.2. Análisis de Porter**

Para el análisis del microentorno específicamente establecer el nivel de competencia en el que opera la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, se utilizó las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: ingreso de nuevos competidores, competidores actuales, clientes, productos sustitutos y proveedores. Mediante el análisis de estas fuerzas permitió determinar las tendencias de oportunidades

y amenazas que tiene esta unidad educativa y sustentar mediante estrategias para alcanzar mejor nivel de competitividad y generar rentabilidad sustentable y sostenible.

#### **a) Ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de nuevas unidades educativas particulares en la ciudad de Otavalo, es un factor relevante a considerar, utilizando el enfoque de las cinco fuerzas competitivas, por lo que los establecimientos ya existentes como la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, debe considerar en su planificación estratégica, diseñar un conjunto de acciones que les permitan alcanzar ventaja competitiva de sus servicios de educación inicial, básica y bachillerato, para hacer frente al posible ingreso de nuevas entidades de educación particular.

#### **b) Competidores actuales**

Los competidores actuales es una amenaza directa para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, como son las Unidades Educativas: Santa Juana de Chantal, Santa Marianita, San Luis, Ciudad de Otavalo, La Inmaculada y la Escuela del Futuro. Estas unidades educativas poseen recursos sustanciales como infraestructura física, equipos, tecnologías y capacidades operativas, académicas y administrativas para ofertar servicios de educación a nivel inicial, básica y bachillerato.

#### **c) Clientes**

Esta fuerza competitiva está sustentada en el poder de negociación de los padres de familia de los niños, niñas y adolescentes de la ciudad de Otavalo y su entorno, que tienen preferencia por las diferentes entidades educativas particulares, considerando principalmente indicadores que tienen relación con: la calidad en sus procesos educativos, imagen institucional, nivel socioeconómico, preparación generalmente con criterios personalizados, límite de alumnos, estructuras de los costos del año académico.

De este análisis se puede determinar que la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo, para alcanzar el número de alumnos que operativamente

le genera niveles de equilibrio financiero, deberá fortalecer sus programas y planes de interacción comunitaria, así como su gestión de mercadeo y comercialización, ante esta oportunidad.

**d) Productos sustitutos**

Los productos sustitutos de los servicios de educación particular son los servicios que ofrecen las entidades de educación fiscal, localizadas en la ciudad de Otavalo como la Unidad Educativa Jacinto Collahuazo, Republica del Ecuador, Gabriela Mistral, Jaime Roldós Aguilera. Los servicios educativos fiscales tienen la característica de gratuidad, por lo que es una amenaza altamente competitiva para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo.

**e) Proveedores**

Los proveedores de servicios para las unidades educativas son principalmente los de internet inalámbrico, telefonía convencional, papelería, insumos de oficina, guardianía, centros de confección de uniformes del establecimiento, entre los proveedores más importantes de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo.

**5.2.3.3. Análisis FODA**

Con la información del diagnóstico situacional interno de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo específicamente de las entrevistas aplicadas al personal del área financiera: presupuesto, contabilidad y tesorería y de las características generales de esta institución, se determinó las fortalezas y debilidades. La formulación de las amenazas y oportunidades se sustentaron en los resultados del análisis del macroentorno de los factores: político, económico, social y tecnológico del sector educativo y del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, estructurándose la siguiente matriz FODA.

**Tabla 5**

**Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optima infraestructura física</li><li>• Imagen institucional sólida</li><li>• Personal docente calificado</li><li>• Equipamiento instruccional didáctico suficiente</li><li>• Ubicación estratégica de acuerdo a su mercado objetivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de la gestión procesos en sus actividades financieras</li><li>• Débiles políticas de control interno en el ciclo presupuestario</li><li>• Débiles metodologías de evaluación financiera institucional</li><li>• Falta de la caracterización y diagramación de los procesos financieros</li><li>• Ausencia de normativas técnicas de gestión por procesos</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliar la cobertura del servicio educativo.</li><li>• Personal altamente capacitado para fortalecer las capacidades de los procesos educativos.</li><li>• Incrementar el número de alumnos: inicial, básica y bachillerato para incrementar los potenciales ingresos de la unidad educativa.</li><li>• Acceder a nuevas tecnologías educativas para empleo de los docentes en los procesos de enseñanza – aprendizaje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia de unidades educativas particulares en la ciudad de Otavalo</li><li>• Unidades educativas fiscales localizadas en la ciudad de Otavalo</li><li>• Cambio de políticas educativas para instituciones particulares que afecten su operatividad en lo referente a costos de matrículas, pensiones y otros.</li><li>• Insuficiente presupuesto para costear planes de marketing que tiene la competencia.</li></ul>

*Nota.* La tabla muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Tomado de: Análisis interno y externo de la Unidad Educativa.

### **5.3. CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

#### **5.3.1. INTRODUCCIÓN**

La adopción de la gestión por procesos es una decisión estratégica específica desarrollada para alcanzar la mejora continua, eficacia de los procesos financieros en cumplimiento de los objetivos – metas de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, aportando significativamente al uso óptimo de sus recursos, la calidad de sus servicios educativos, las expectativas de sus usuarios y de otras partes interesadas.

La estructuración de los procesos financieros facilitará el cumplimiento de los requisitos contables, financieros, la comprensión y cumplimiento de las leyes, normativas vigentes, cumplir con los principios de planificación, control interno, asegurar la correcta administración de los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, económicos, financieros, contribuyendo a garantizar información contable – financiera oportuna, razonable y cumplir con la misión institucional.

La caracterización, diagramación de los procesos de gestión financiera: presupuesto, tesorería y contabilidad, se sustenta en el mapa de procesos y la estructura organizacional (organigrama estructural) de la institución específicamente de la unidad de contabilidad que tiene las funciones, responsabilidades administrativas, financieras, disposiciones legales respecto a los principios y normas técnicas establecido en materia contable – presupuestaria en su ámbito de aplicación, facilitando la relación entre los niveles operativos, académicos, administrativos y el de dirección (rectorado) con estrecha vinculación a las planificaciones anuales de la unidad educativa particular.

### 5.3.1.1 Objetivos

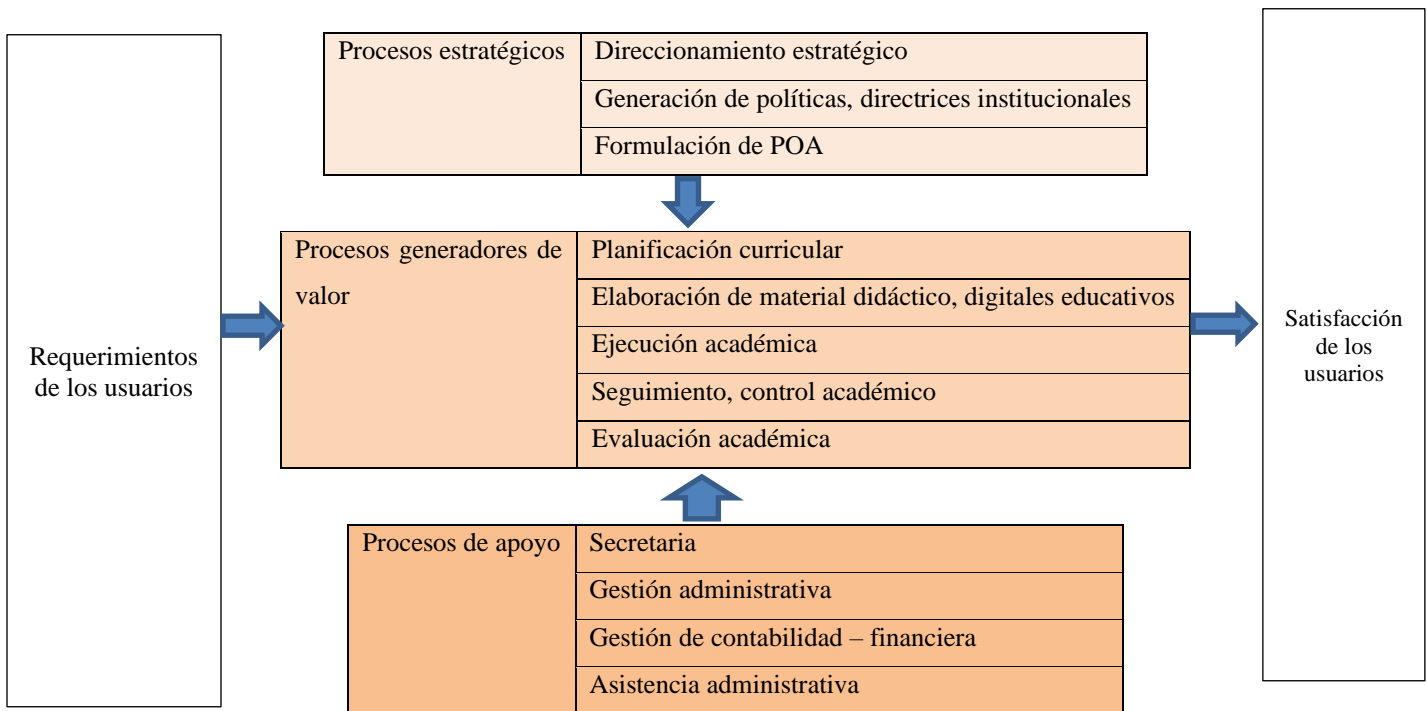
- Estructurar el mapa de procesos de la institución, para obtener una visión conjunta de los macro procesos y su interrelación.
- Caracterizar, diagramar los procesos de gestión financiera de presupuesto, contabilidad y tesorería.
- Definir mecanismos de control, supervisión, evaluación de procesos.

### 5.3.2. MAPA DE PROCESOS

Partiendo de los principios de gestión por procesos se definió el mapa de procesos o cadena de valor de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, como muestra la siguiente figura:

**Figura 4**

*Mapa de procesos*



*Nota.* El gráfico muestra los macro procesos. Elaborado por: La autora

La estructura organizacional por procesos de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, se ordenó en función al grado de contribución, valor agregado que aporta al cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, operativos y son: procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo.

- a) Procesos estratégicos: son aquellas políticas, acciones que orientan la gestión institucional a través de la exposición de normas, planes estratégicos, planes operativos anuales alineados al funcionamiento de la unidad educativa.
- b) Procesos generadores de valor: son los procesos que generan los servicios académicos curriculares educativos para responder a la misión de la institución.
- c) Procesos de apoyo: son los que tienen relación con la gestión de secretaria, administración, contable – financiero, asistencia administrativa.

Los procesos tienen como finalidad estandarizar, regular las actividades de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, para el cumplimiento de este objetivo se consideró los principios de la norma ISO 9001:2015 respecto a la caracterización y diagramación de procesos, las normas NIIF, NIC. Los procesos de gestión financiera son parte de los macro procesos de apoyo según el mapa de procesos de la institución. Los procesos de gestión financiera son de presupuesto, tesorería y contabilidad, tienen como finalidad optimizar el uso de los recursos financieros para cubrir los requerimientos operativos de la institución.

### **5.3.3. ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DE LOS PROCESOS FINANCIEROS**

Se procedió a caracterizar y diagramar los procesos usando un formato estándar que contiene: nombre del proceso, objetivo, código, número de actividades y los responsables. Después de la caracterización se procedió a elaborar los diagramas de flujo respectivos.

### **5.3.3.1 Procesos de presupuesto**

Los procesos del ciclo presupuestario estarán delimitados como un marco metodológico de la presupuestación por resultados – metas académicas, operativas, administrativas, vinculadas al año lectivo en un horizonte anual con la finalidad de fortalecer, mejorar la eficacia asignativa de los costos, gastos corrientes y de capital e inversión de la institución.

#### **Directrices de los procesos de presupuestos**

- Analizar la información presupuestaria y contable según su origen, asociación entre las cuentas (plan de cuentas) con los ítems de la clasificación presupuestaria por origen de los ingresos y objeto del gasto.
- Programación. Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos estarán en relación con los recursos; humanos, materiales, físicos y financieros para ejecutar las acciones académicas, operativas, administrativas en cumplimiento de los objetivos – metas del POA.
- Equilibrio y estabilidad. El presupuesto tendrá equilibrio financiero consistente con las metas del POA, por tanto, será flexible cuando sea pertinente de modificaciones que propicien el uso eficaz, eficiente de los recursos para lograr las metas del POA.
- Las fases del ciclo presupuestario se alinearán al POA institucional de manera que el presupuesto sea un instrumento para concretar el programa curricular – académico del año lectivo vigente de acuerdo con las políticas del Ministerio de Educación.
- Fijación de techos presupuestarios sobre la base de los requerimientos de los requerimientos de los programas curriculares – académicos contenidos en la programación anual remitida al Ministerio de Educación.
- Verificación del cumplimiento de los programas académicos con los techos presupuestarios en constancia con el Plan Educativo Institucional (PEI).
- Los requerimientos anuales de recursos estarán expresados en categorías presupuestarias acorde a los resultados del PEI.

- Establecer el grado de cumplimiento de los techos presupuestarios establecidos en los programas académicos del año lectivo para establecer sus variaciones para correcciones oportunas.
- Aplicar procedimientos de control interno en cada fase del ciclo presupuestario, comprobando el avance del proceso escolar, cumplimiento de objetivos – metas.

**Referencias legales y normativa contables:**

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
- Código tributario, reglamentos y resoluciones del SRI.
- Ley de Seguridad Social, resoluciones e instructivos del IESS
- Resoluciones e instructivos del Ministerio de Educación
- Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe (LOES)

Los procesos caracterizados, diagramados son:

**Tabla 6**

*Procesos de presupuesto*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Código</b>
Formulación presupuestaria	PGP-01
Ejecución presupuestaria	PGP-02
Presupuesto de gastos de personal	PGP-03
Informe de ejecución del POA- presupuesto	PGP-04
Reforma al presupuesto inicial PAC	PGP-05
Informe trimestral de reformas al presupuesto	PGP-06

*Nota.* La tabla muestra el listado de los procesos de presupuesto. Elaborado por: La autora

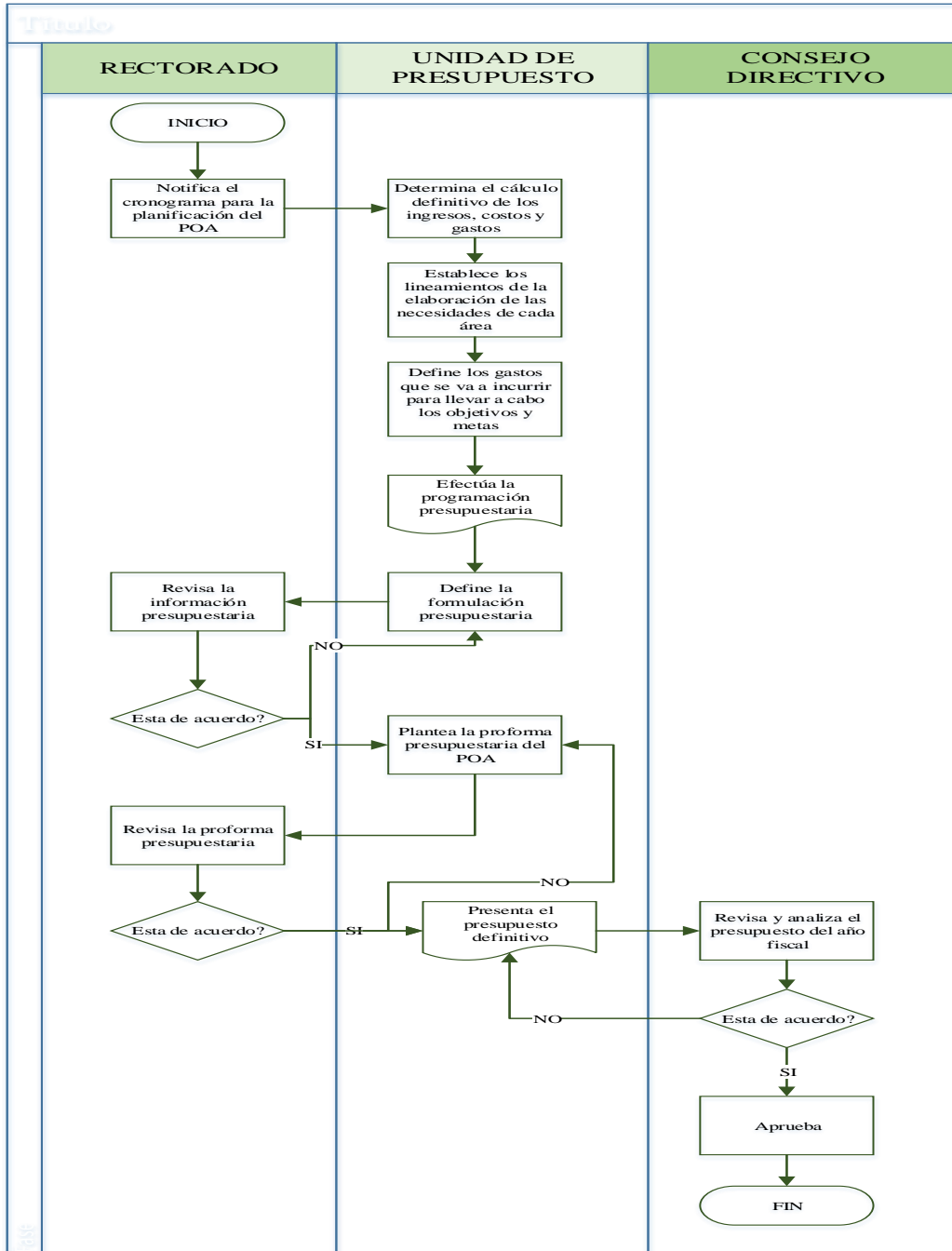
**Tabla 7***Formulación presupuestaria*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Formulación presupuestaria
<b>OBJETIVO</b>		Formular el presupuesto de acuerdo con la planificación operativa anual de la institución.
<b>CÓDIGO</b>		<b>PGP-01</b>
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Notifica el cronograma para la planificación del POA para el siguiente año	Rectorado
2	Determina el cálculo definitivo de los ingresos, costos y gastos para el próximo ejercicio fiscal	Unidad de presupuesto
3	Establece los lineamientos de la elaboración de las necesidades de cada área de la institución	Unidad de presupuesto y consejo académico
4	Define los gastos que se va a incurrir para llevar a cabo los objetivos y metas del POA	Unidad de presupuesto y consejo académico
5	Efectúa la programación presupuestaria en base al POA institucional	Unidad de presupuesto
6	Define la formulación presupuestaria, a través de las categorías programáticas del POA	Unidad de presupuesto
7	Revisa la información de la formulación presupuestaria de acuerdo a las necesidades y actividades de cada unidad organizacional, si el criterio es positivo continúa, caso contrario regresa a la actividad anterior.	Rectorado, unidad de presupuesto y directores departamentales
8	Plantea la proforma presupuestaria del POA institucional, la misma que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria	Unidad de presupuesto
9	Revisa la proforma presupuestaria, está de acuerdo aprueba, caso contrario regresa a la actividad anterior	Rectorado y consejo directivo
10	Presenta el presupuesto definitivo al rectorado y consejo directivo	Unidad de presupuesto
11	Revisa y analiza el presupuesto del año fiscal, si está de acuerdo se aprueba, caso contrario se remite para realizar los ajustes a la proforma presupuestaria	Rectorado y consejo directivo

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 5**

*Formulación presupuestaria*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

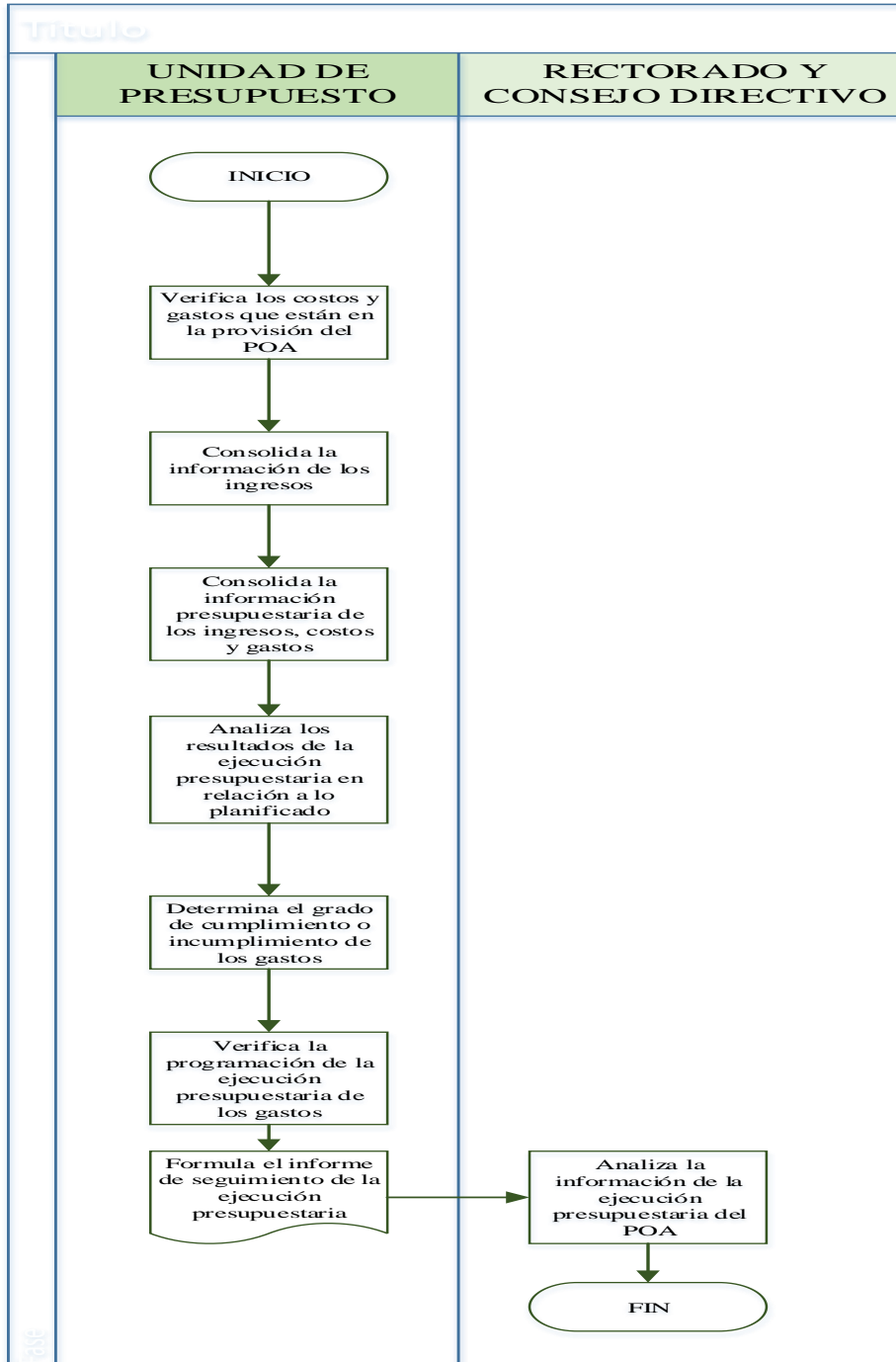
**Tabla 8***Ejecución presupuestaria*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Ejecución presupuestaria	
<b>OBJETIVO</b>	Verificar la ejecución presupuestaria del POA de la institución e interactuar con los resultados financieros obtenidos	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGP-02</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Verifica los costos y gastos que están en la provisión del POA en relación al presupuesto respectivo de la ejecución presupuestaria	Unidad de presupuesto
2	Consolida la información de los ingresos en base a las políticas y directrices de la institución (niveles de recaudación)	Unidad de presupuesto
3	Consolida la información presupuestaria de los ingresos obtenidos, los costos y gastos que constan en el POA y en el presupuesto institucional	Unidad de presupuesto
4	Analiza los resultados de la ejecución presupuestaria en relación a los presupuestos codificados o referenciales por cada partida de gasto	Unidad de presupuesto
5	Determina el grado de cumplimiento o incumplimiento de los gastos de acuerdo a la programación trimestral y mensual de devengado, para cubrir las actividades del POA.	Unidad de presupuesto
6	Verifica la programación de la ejecución presupuestaria de los gastos, considerando la programación física de la utilización de recursos para cumplir las metas del POA y alcanzar una sostenibilidad fiscal.	Unidad de presupuesto
7	Formula el informe de seguimiento de la ejecución presupuestaria	Unidad de presupuesto
8	Analiza la información de la ejecución presupuestaria del POA del año culminado	Rectorado y consejo directivo

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 6**

*Ejecución presupuestaria*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

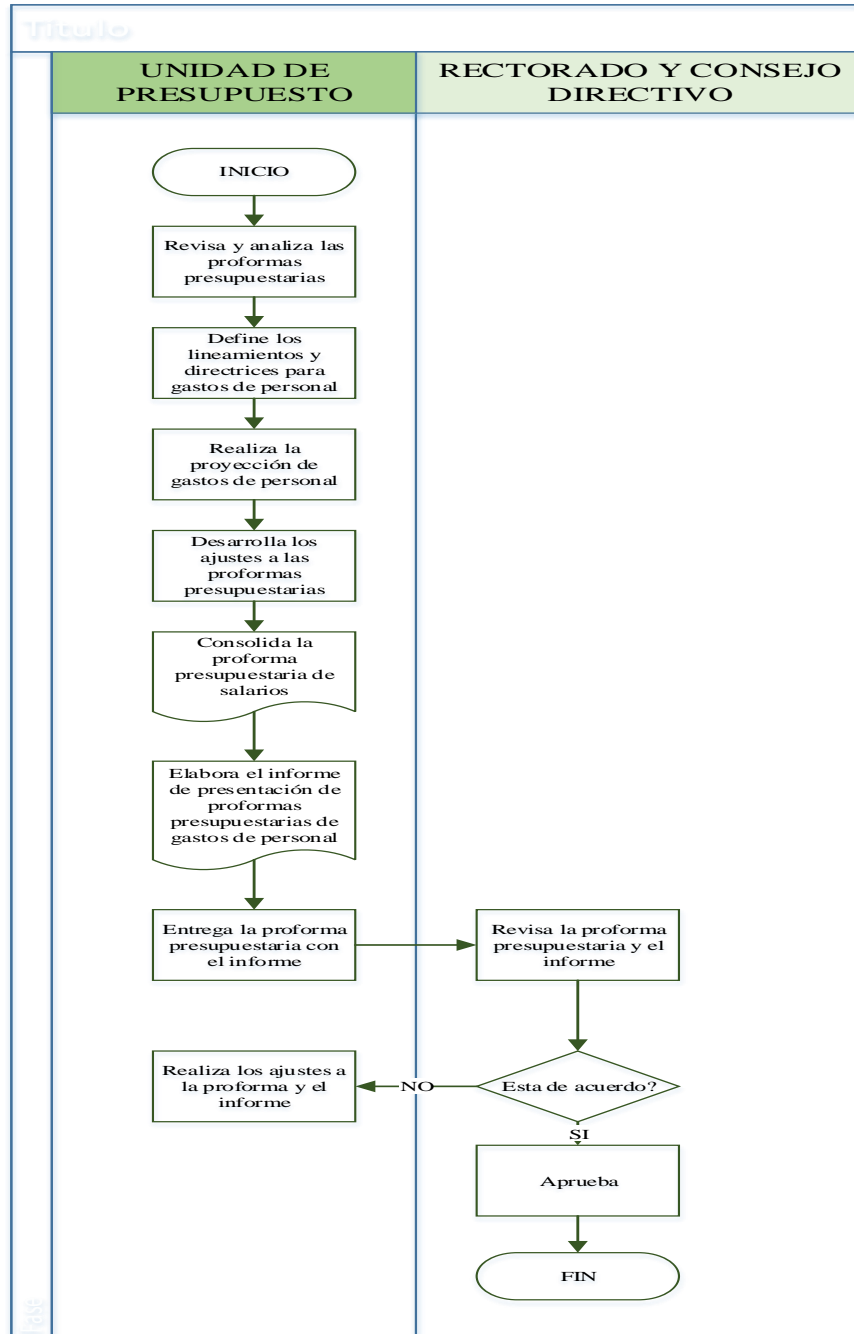
**Tabla 9***Proceso: Presupuesto de gastos de personal*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Presupuesto de gastos de personal	
<b>OBJETIVO</b>	Elaborar el presupuesto de gastos de personal como expresión financiera para la ejecución de los proyectos, programas, actividades del año fiscal de la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGP-03</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Revisa y analiza las proformas presupuestarias respecto a los techos presupuestarios de salarios de personal.	Unidad de presupuesto
2	Define los lineamientos y directrices para gastos de personal para estructurar la proforma del año.	Unidad de presupuesto
3	Realiza la proyección de gastos de personal, a través del sistema presupuestario – nomina según el grado de escala profesional, e incorporar a la proforma presupuestaria del POA (año fiscal)	Unidad de presupuesto
4	Desarrolla los ajustes a las proformas presupuestarias de salarios de personal de conformidad a la normativa vigente.	Unidad de presupuesto
5	Consolida la proforma presupuestaria de salarios de personal del año fiscal y cuatrimestral – mensual.	Unidad de presupuesto
6	Elabora el informe de presentación de proformas presupuestarias de gastos de personal del año fiscal para presentar al consejo directivo y rectorado	Unidad de presupuesto
9	Entrega la proforma presupuestaria con el informe de presentación y los justificativos de las partidas de gastos de personal para su aprobación	Unidad de presupuesto
10	Revisa la proforma presupuestaria, está de acuerdo aprueba, caso contrario regresa para los ajustes pertinentes	Rectorado y consejo directivo
	Realiza los ajustes incorporando las observaciones realizadas por el consejo directivo o rectorado a la proforma presupuestaria.	Unidad de presupuesto

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 7**

*Presupuesto de gastos de personal*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

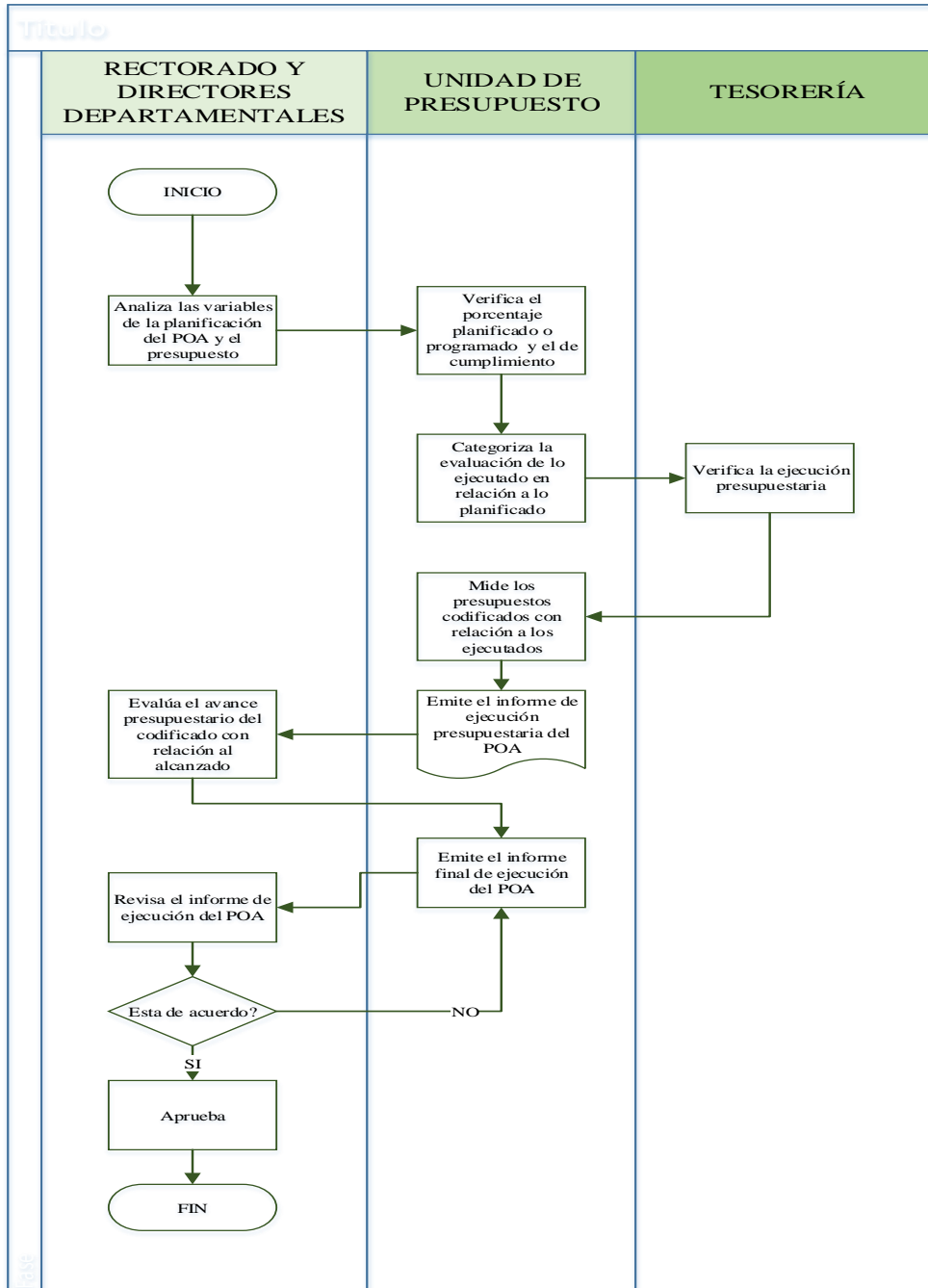
**Tabla 10**Proceso: *Informe de ejecución del POA - presupuesto*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Informe de ejecución del POA - presupuesto	
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar la ejecución del POA y el presupuesto que asegure el cumplimiento de los objetivos – metas de la institución aplicando criterios técnicos legales y de control.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGP-04</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Analiza las variables de la planificación del POA y el presupuesto de los programas, proyectos, metas establecidas a fin de contextualizar la gestión institucional.	Rectorado y directores departamentales
2	Verifica el porcentaje planificado o programado y el porcentaje de cumplimiento de la misma fecha de los programas, proyectos, actividades establecidas en cada programa que son parte del POA.	Unidad de presupuesto
3	Categoriza la evaluación de lo ejecutado en relación a lo planificado	Unidad de presupuesto
4	Verifica la ejecución presupuestaria por programas, proyectos, actividades, áreas – departamentales de la entidad, generando información razonable: cuadros, gráficos interpretativos.	Tesorería
5	Mide los presupuestos codificados con relación a los ejecutados por cada programa, área de la institución a través de gráficos y tablas.	Unidad de presupuesto
6	Emite el informe de ejecución presupuestaria del POA sistematizando las partidas – programa, proyecto y el porcentaje devengado, estableciendo umbrales o rangos – semaforización	Unidad de presupuesto
7	Evalúa el avance presupuestario del codificado con relación al alcanzado en forma cuatrimestral de cada programa – proyecto del POA – metas con los directores departamentales	Rectorado y directores departamentales
8	Emite el informe final de ejecución del POA y el presupuesto del ejercicio fiscal respectivo al consejo directivo para su análisis y aprobación.	Unidad de presupuesto

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 8**

*Informe de ejecución del POA - presupuesto*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

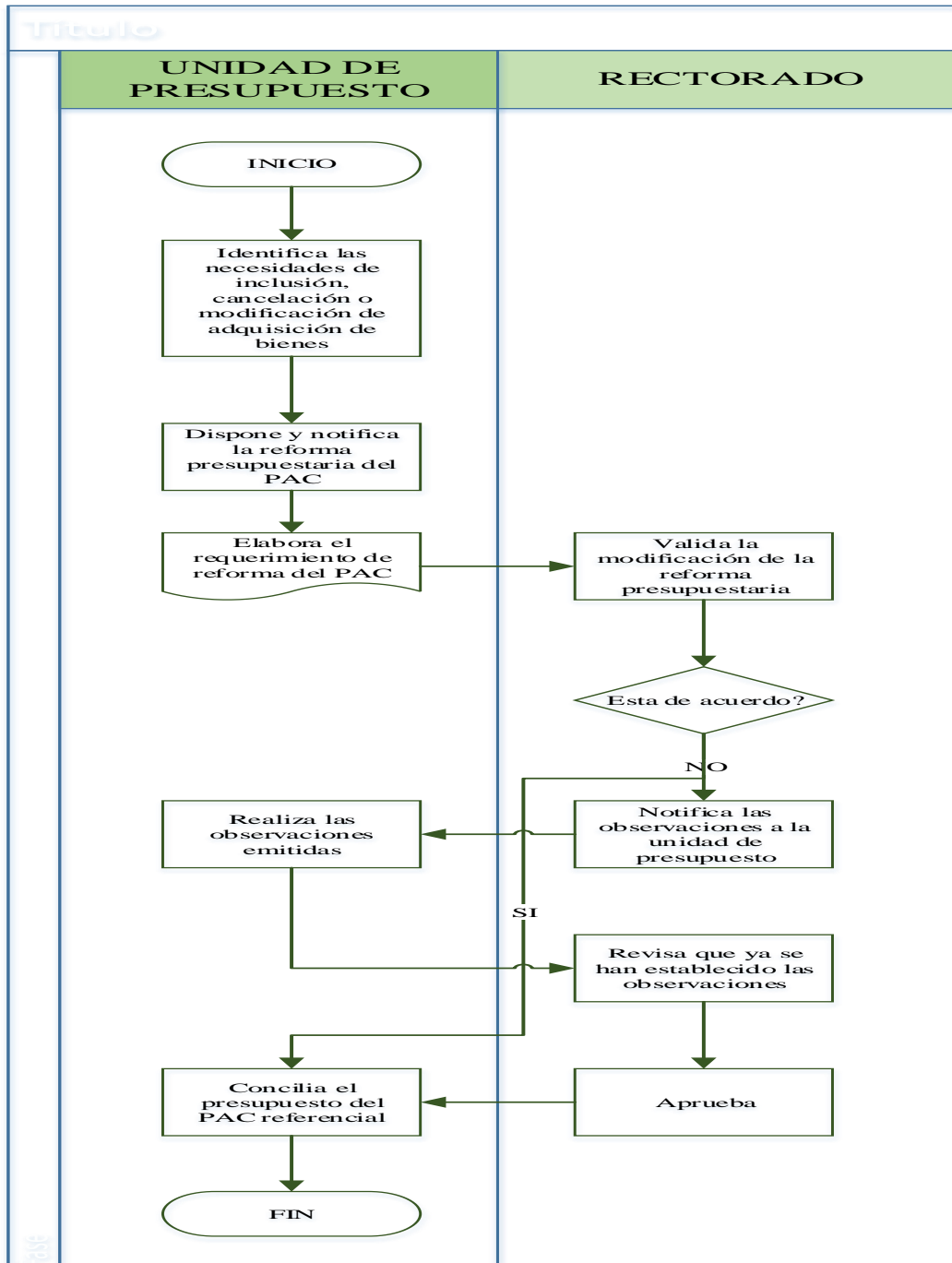
**Tabla 11**Proceso: *Reforma al presupuesto inicial PAC*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Reforma al presupuesto inicial PAC	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las reformas al presupuesto inicial del PAC de los planes operativos anuales de la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGP-05</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Identifica las necesidades de inclusión, cancelación o modificación de adquisición de bienes y servicios que se requiere en el periodo fiscal de ejecución del PAC	Unidad de presupuesto
2	Dispone y notifica la reforma presupuestaria del PAC del plan operativo anual en base a los nuevos requerimientos de las unidades operativas	Unidad de presupuesto
3	Elabora el requerimiento de reforma del PAC para cada una de las necesidades de bienes y servicios de inclusión, modificación o cancelación identificados para los requerimientos planificados en el año operativo	Unidad de presupuesto
4	Valida la modificación de la reforma presupuestaria inicial del PAC “requerimiento de reforma PAC”, para la ejecución en el POA	Rectorado
5	En caso de existir observaciones como parte de validar modificación del PAC, notificará a la unidad de presupuesto para que se proceda a corregir “requerimiento de reforma PAC”.	Rectorado
6	Realiza las observaciones emitidas en la fase de validar modificación PAC, procediendo a una validación del “requerimiento de reforma PAC”	Unidad de presupuesto
7	Revisa que ya se han establecido las observaciones en la fase de validar modificación del PAC	Rectorado
8	Concilia el presupuesto del PAC referencial en las distintas partidas presupuestarias, cuentas contables y sus respectivas conciliaciones	Unidad de presupuesto

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 9**

*Reforma al presupuesto inicial PAC*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

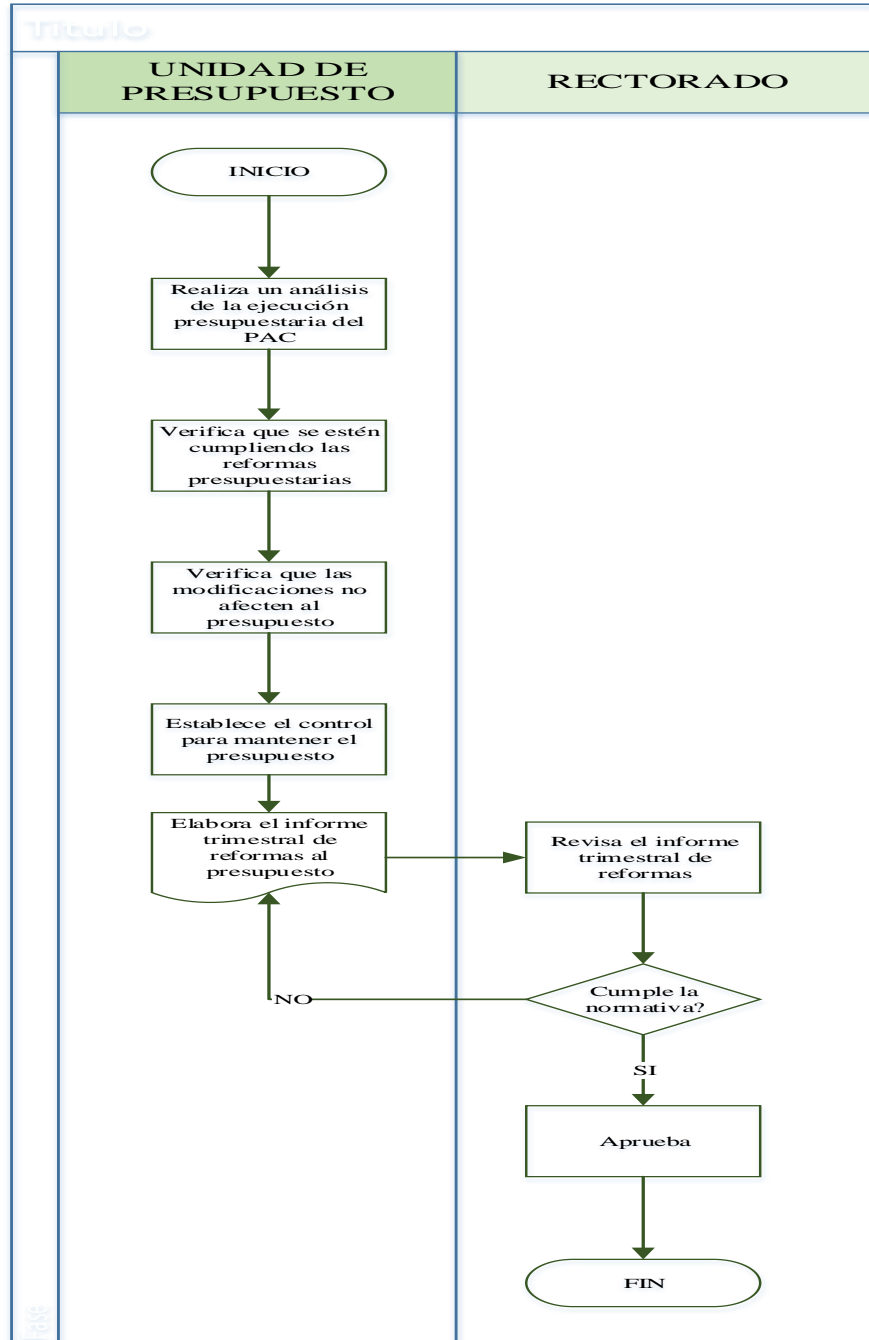
**Tabla 12***Proceso: Informe trimestral de reformas al presupuesto*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Informe trimestral de reformas al presupuesto	
<b>OBJETIVO</b>	Realizar los informes trimestrales de reformas al presupuesto del POA de la institución.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGP-06</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza un análisis de la ejecución presupuestaria del PAC bajo la modalidad trimestral que se está ejecutando en el POA con los directores departamentales	Unidad de presupuesto
2	Verifica que se estén cumpliendo las reformas presupuestarias en cada ejecución trimestral de la programación fiscal del año pertinente	Unidad de presupuesto
3	Verifica que las modificaciones de las reformas presupuestarias ejecutadas en cada trimestre no afecten al presupuesto del POA y del PAC	Unidad de presupuesto
4	Establece el control para mantener el presupuesto y al PAC asociado a los programas y proyectos que ejecuta la institución en forma trimestral verificando el seguimiento de las modificaciones y los cambios efectuados	Unidad de presupuesto
5	Elabora el informe trimestral de reformas al presupuesto y enviar a la dirección financiera para su aprobación respectiva	Unidad de presupuesto
6	Revisa el informe trimestral de reformas al presupuesto, si cumple con las normativas se aprueba, caso contrario se regresa para su rectificación	Rectorado

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 10**

*Informe trimestral de reformas al presupuesto*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

### **5.3.3.2 Procesos de tesorería**

Los procesos de tesorería de acuerdo a sus funciones, atribuciones son los responsables de facturar la recepción de los ingresos por concepto de matrículas, pensiones de los padres de familia de los alumnos de la institución, la realización de los gastos, elaboración de los flujos de caja, que esté de acuerdo a la programación y ejecución presupuestaria de acuerdo al plan anual académico operativo y administrativo, así como los informes de gestión de efectivo de recursos financieros.

#### **Directrices:**

- Analizar los valores recaudados, asegurándose que sean correctos y se vean reflejados en las cuentas respectivas de todas las erogaciones de adquisición de bienes o servicios.
- Realizar las salidas de efectivo, verificando el compromiso presupuestario producto de la elaboración de contratos, convenios, emisión de actos administrativos u otros procedimientos de igual naturaleza.
- Verificar el cumplimiento de pagos como consecuencia de las actividades establecidas en el plan operativo institucional, académicos, administrativos, directivos.
- Custodiar todos los documentos financieros como disponga la normativa interna y externa de los entes de control, así como los expedientes financieros relacionados a sus procesos.
- Efectuar controles previos al pago de expedientes, documentación precontractual, contractual para justificar los pagos de efectivo realizados.

Los procesos caracterizados y diagramados son los siguientes:

**Tabla 13***Procesos de tesorería*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Código</b>
Cuentas por pagar	PGT-01
Cuentas por cobrar	PGT-02
Informe trimestral de pagos efectuados	PGT-03
Creación, pago y reposición de caja chica	PGT-04
Gestión de efectivo	PGT-05

*Nota.* La tabla muestra el listado de los procesos de tesorería. Elaborado por: La autora

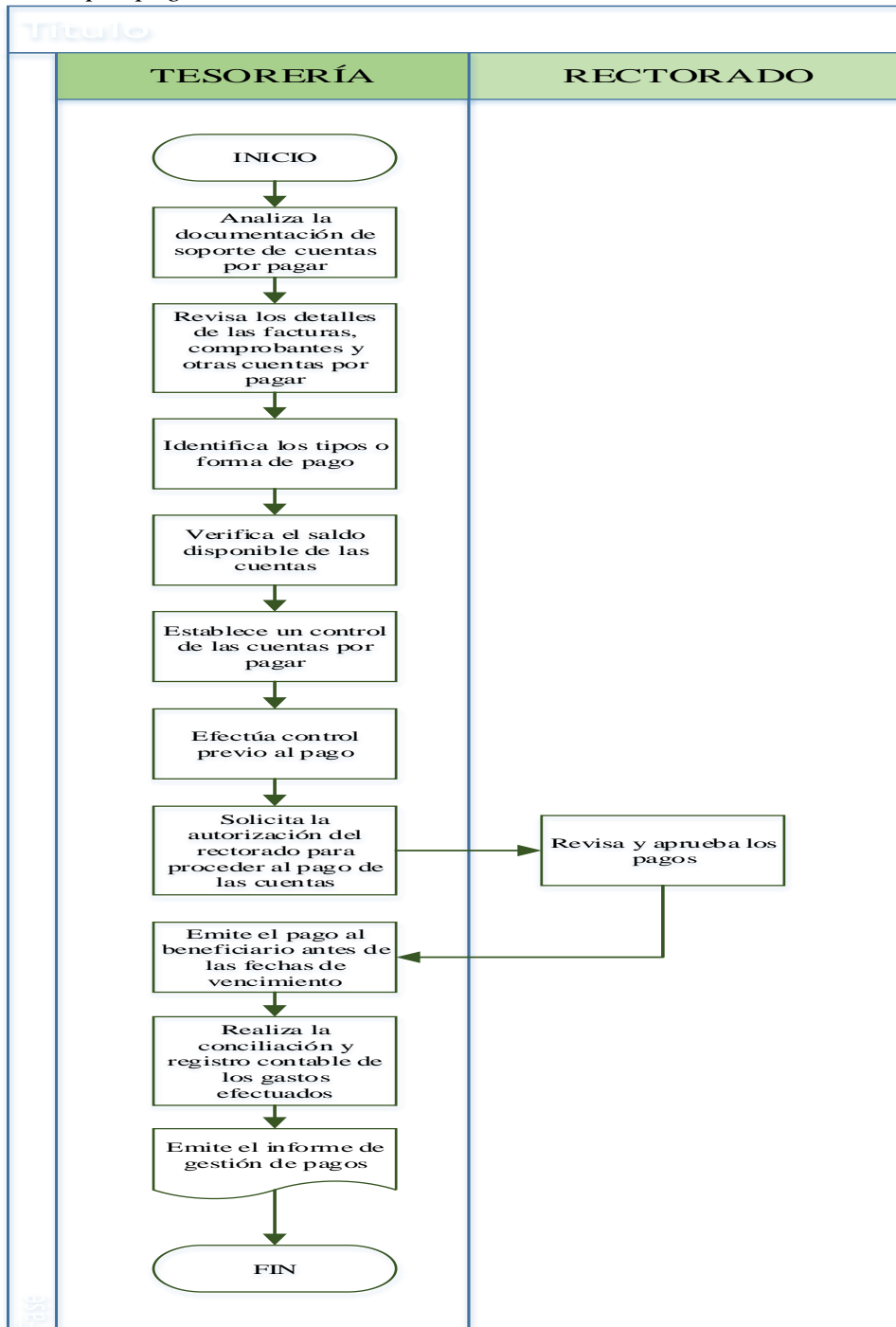
**Tabla 14***Proceso: Cuentas por pagar*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Cuentas por pagar	
<b>OBJETIVO</b>	Efectuar el registro, emisión de pago a proveedores en general de bienes, servicios en forma oportuna y con los debidos controles	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGT-02</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Analiza la documentación de soporte (facturas, comprobantes, otros) de cuentas por pagar para establecer los tramites de pago correspondientes	Tesorería
2	Revisa los detalles de las facturas, comprobantes y otras cuentas por pagar que tengan relación con fechas, autorizaciones de la orden de compra.	Tesorería
3	Identifica los tipos o forma de pago (cuando se vence el pago) a realizar sustentado en la documentación de soporte que respalde los mimos para establecer el flujo de caja, preparar presupuestos.	Tesorería
4	Verifica el saldo disponible de las cuentas – certificaciones presupuestarias de acuerdo a los techos presupuestarios del año fiscal	Tesorería
5	Establece un control de las cuentas por pagar, verificando las fechas de vencimiento para que sean pagados en forma oportuna evitando riesgos.	Tesorería
6	Efectúa control previo al pago de acuerdo a las disposiciones legalmente exigibles que estén debidamente justificables.	Tesorería
7	Solicita la autorización del rectorado para proceder al pago de las cuentas – desembolsos de los montos correspondientes.	Tesorería
8	Emite el pago al beneficiario antes de las fechas de vencimiento especificadas en la factura, según acuerdo con los proveedores.	Tesorería
9	Realiza la conciliación y registro contable de los gastos efectuados según corresponda (comprobante de emisión de beneficios y adjuntos)	Tesorería
10	Emite el informe de gestión de pagos que se llevó a cabo.	Tesorería

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 11**

*Cuentas por pagar*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Tabla 15**

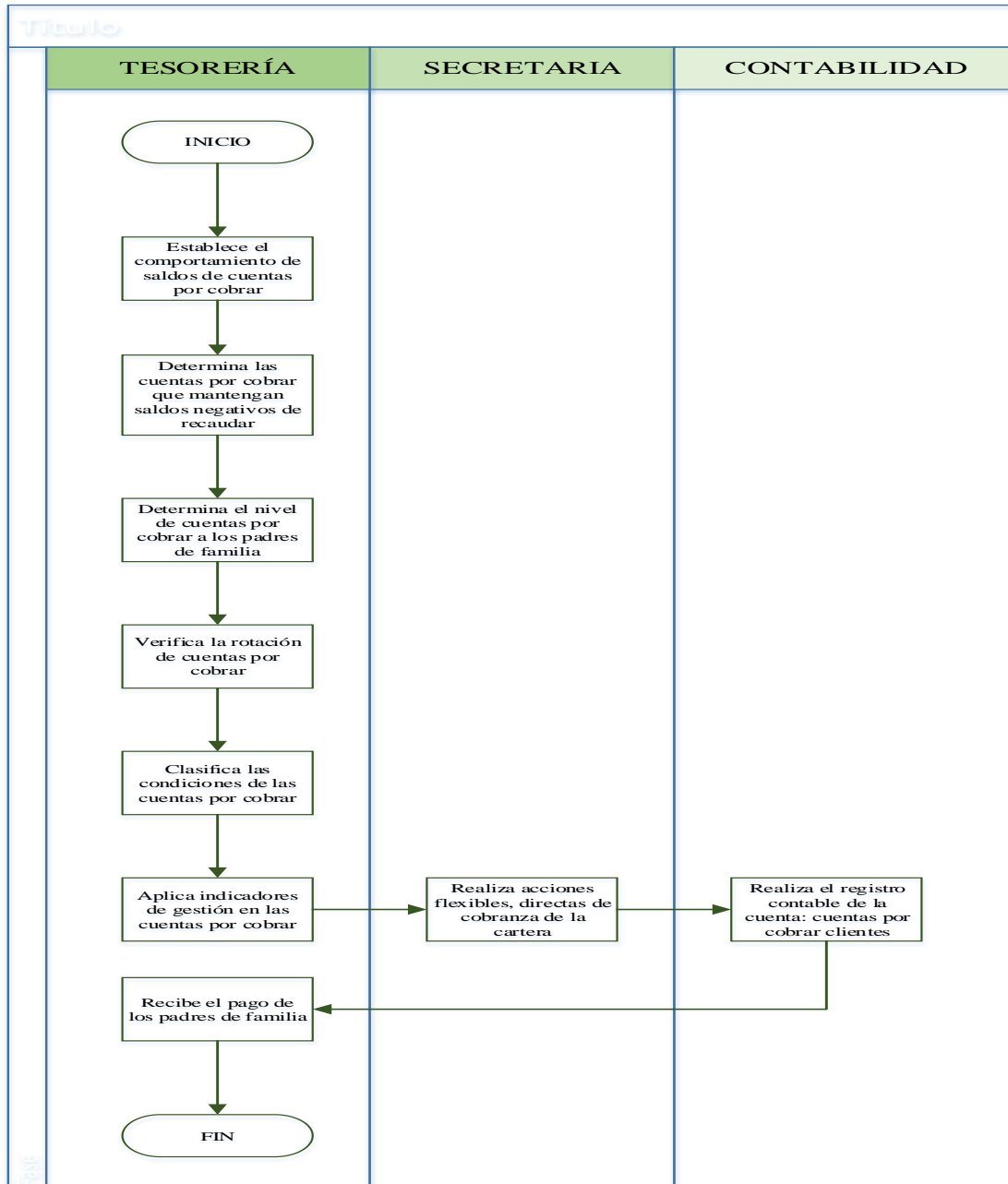
*Proceso: Cuentas por cobrar*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Cuentas por cobrar	
<b>OBJETIVO</b>	Manejar en forma efectiva las cuentas por cobrar para disponer de liquidez en la gestión financiera de la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGT-02</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Establece el comportamiento de saldos de cuentas por cobrar de los periodos fiscales anteriores (2 años) para obtener índices para establecer debilidades y fortalezas e implementar cambios en las acciones de cobranza	Tesorería
2	Determina las cuentas por cobrar que mantengan saldos negativos de recaudar al 31 de diciembre de cada año se trasladaron con un asiento de cierre a las cuentas por cobrar del año anterior	Tesorería
3	Determina el nivel de cuentas por cobrar a los padres de familia de los alumnos de la entidad elaborado un cedula analítica de cuentas por cobrar	Tesorería
4	Verifica la rotación de cuentas por cobrar para desarrollar políticas de cambios de plazos, retrasos de pagos de pensiones, matrículas de los padres de familia	Tesorería
5	Clasifica las condiciones de las cuentas por cobrar en términos de pagos requeridos para alcanzar los flujos de caja proyectados en cuanto a entradas de efectivo	Tesorería
6	Aplica indicadores de gestión en las cuentas por cobrar: plazo medio por cobrar (días), rotación de cuentas por cobrar, porcentaje de cartera vencida, ciclo operativo, para fortalecer la recuperación de entradas de efectivo mejorando su control y estrategias de cobranza.	Tesorería
7	Realiza acciones flexibles, directas de cobranza de la cartera en forma personal con los morosos que permita alcanzar la cobranza y que se haga efectiva.	Secretaría
8	Realiza el registro contable en la cuenta: cuentas por cobrar clientes	Contabilidad
9	Recibe el pago de los padres de familia en forma directa, personal, transferencia para el registro de cobros, emitiendo la factura respectiva.	Tesorería

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 12**

*Cuentas por cobrar*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

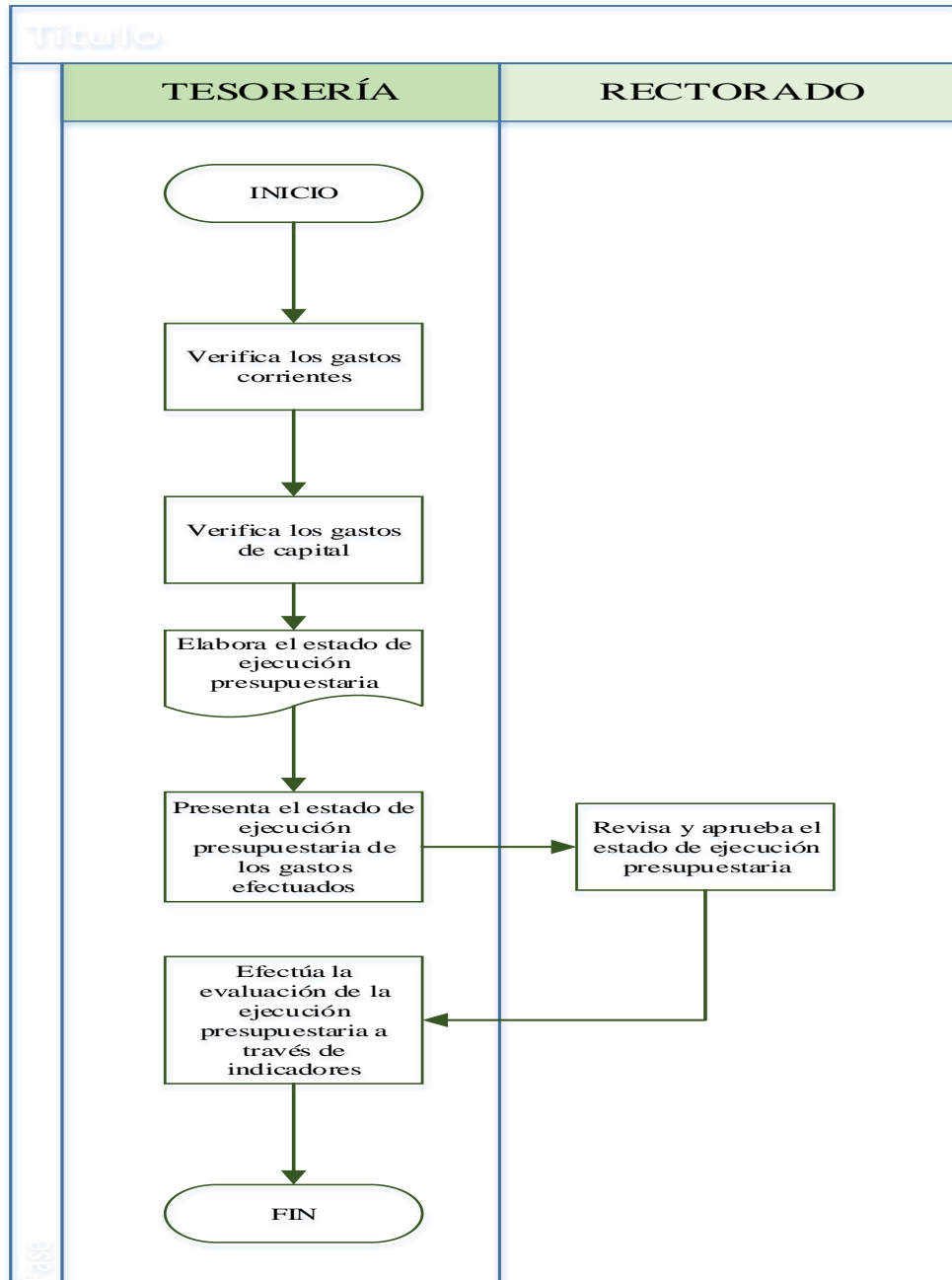
**Tabla 16***Proceso: Informe trimestral de pagos efectuados*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Informe trimestral de pagos efectuados	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer en forma trimestral los informes de ejecución presupuestaria (pagos efectuados) en el POA de la institución.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGT-03</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Verifica los gastos corrientes: gasto de personal, bienes y servicios de insumos, gastos financieros, otros gastos corrientes.	Tesorería
2	Verifica los gastos de capital: activos de larga duración, inversiones financieras.	Tesorería
3	Elabora el estado de ejecución presupuestaria en forma trimestral, determinando las cuentas, conceptos, presupuesto codificado, ejecutado o devengado, diferencia y saldo por devengar.	Tesorería
4	Presenta el estado de ejecución presupuestaria de gastos efectuados por la naturaleza del gasto cada trimestre del año fiscal.	Tesorería
5	Efectúa la evaluación de la ejecución presupuestaria de gastos a través de indicadores de gestión: solvencia financiera, autonomía financiera, dependencia financiera, eficacia, eficiencia.	Tesorería

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 13**

*Informe trimestral de pagos efectuados*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

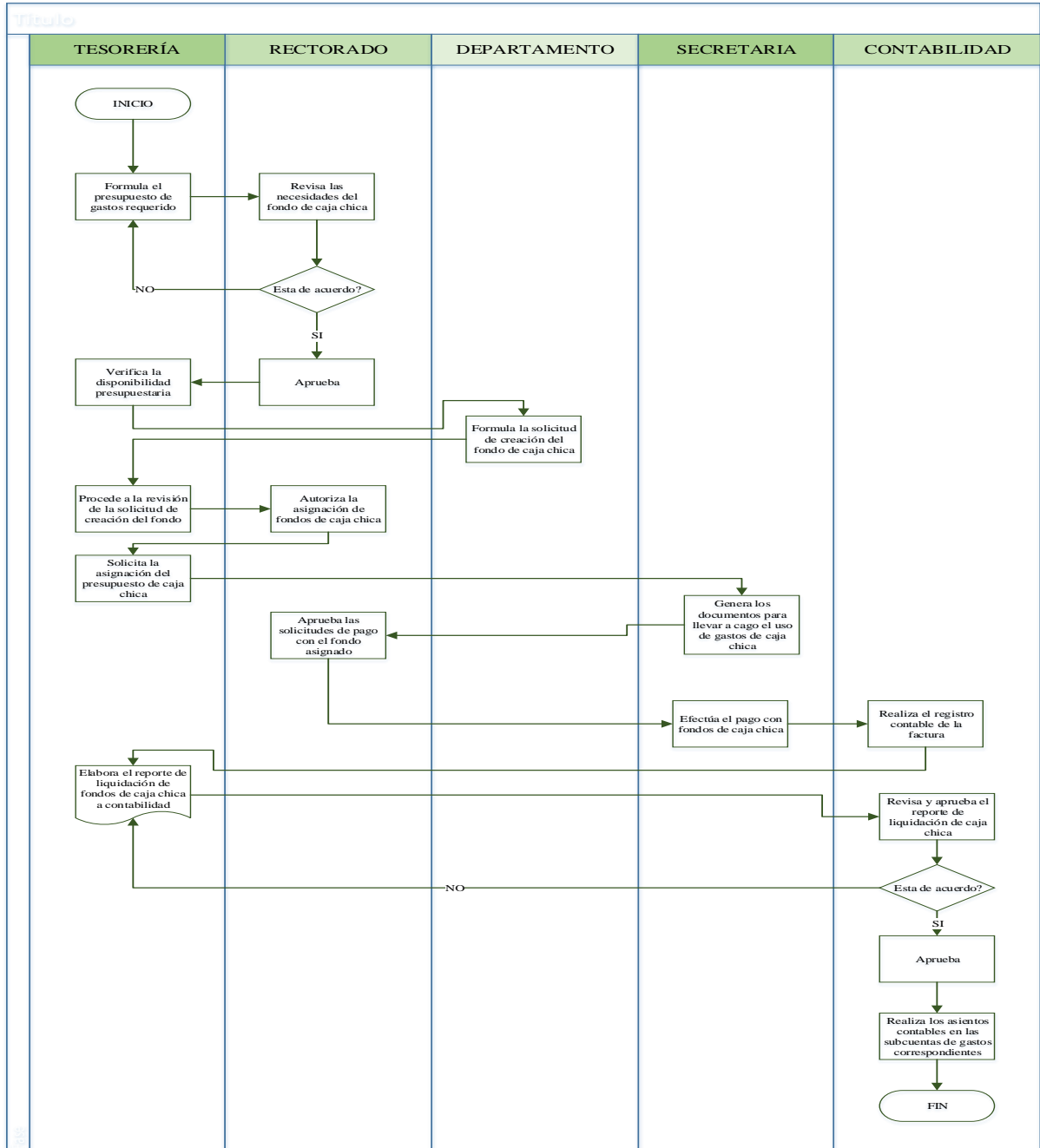
**Tabla 17***Proceso: Creación, pago y reposición de caja chica*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Creación, pago y reposición de caja chica	
<b>OBJETIVO</b>	Formular los lineamientos para la creación, pago y reposición de caja chica de la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGT-04</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Formula el presupuesto de gastos requerido (fondo de caja chica) según las necesidades académicas, operativas, administrativas	Tesorería
2	Revisa las necesidades del fondo de caja chica, presupuesto de gastos solicitado para su aprobación	Rectorado
3	Verifica la disponibilidad presupuestaria según las fechas de gastos de las partidas correspondientes	Tesorería
4	El responsable del departamento o unidad organizacional requirente formula la solicitud de creación del fondo de caja chica para su revisión – aprobación	Departamento
5	Procede a la revisión de la solicitud de creación del fondo de caja chica y la documentación habilitante (necesidades, metas del departamento solicitante) presupuesto de gastos.	Tesorería
6	Autoriza la asignación de fondos de caja chica, a la vez asignar secretaria para que realice las funciones de responsable del fondo	Rectorado
7	Solicita la asignación del presupuesto de caja chica al departamento contable, adjuntando la documentación habilitante	Tesorería
8	Genera los documentos para llevar a cabo el uso de los gastos de caja chica por los valores autorizados del departamento contable.	Secretaria
9	Aprueba las solicitudes de pago con el fondo asignado de caja chica de acuerdo a los requerimientos normados para su uso	Rectorado
10	Efectúa el pago con fondos de caja chica, identificando la compra del bien o servicio de acuerdo a las órdenes de compra aprobada con su factura pertinente.	Secretaria
11	Realiza el registro contable de la factura del bien o servicio con los comprobantes habilitantes	Contabilidad
12	Elabora el reporte de liquidación de fondos de caja chica en forma mensual a contabilidad.	Tesorería
13	Revisa y aprueba el reporte de liquidación/ reposición del fondo de caja chica. Si no existe novedades se aprueba, caso contrario regresa a la actividad anterior	Contabilidad
14	Realiza los asientos contables en las subcuentas de gastos correspondientes.	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 14**

*Creación, pago y reposición de caja chica*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

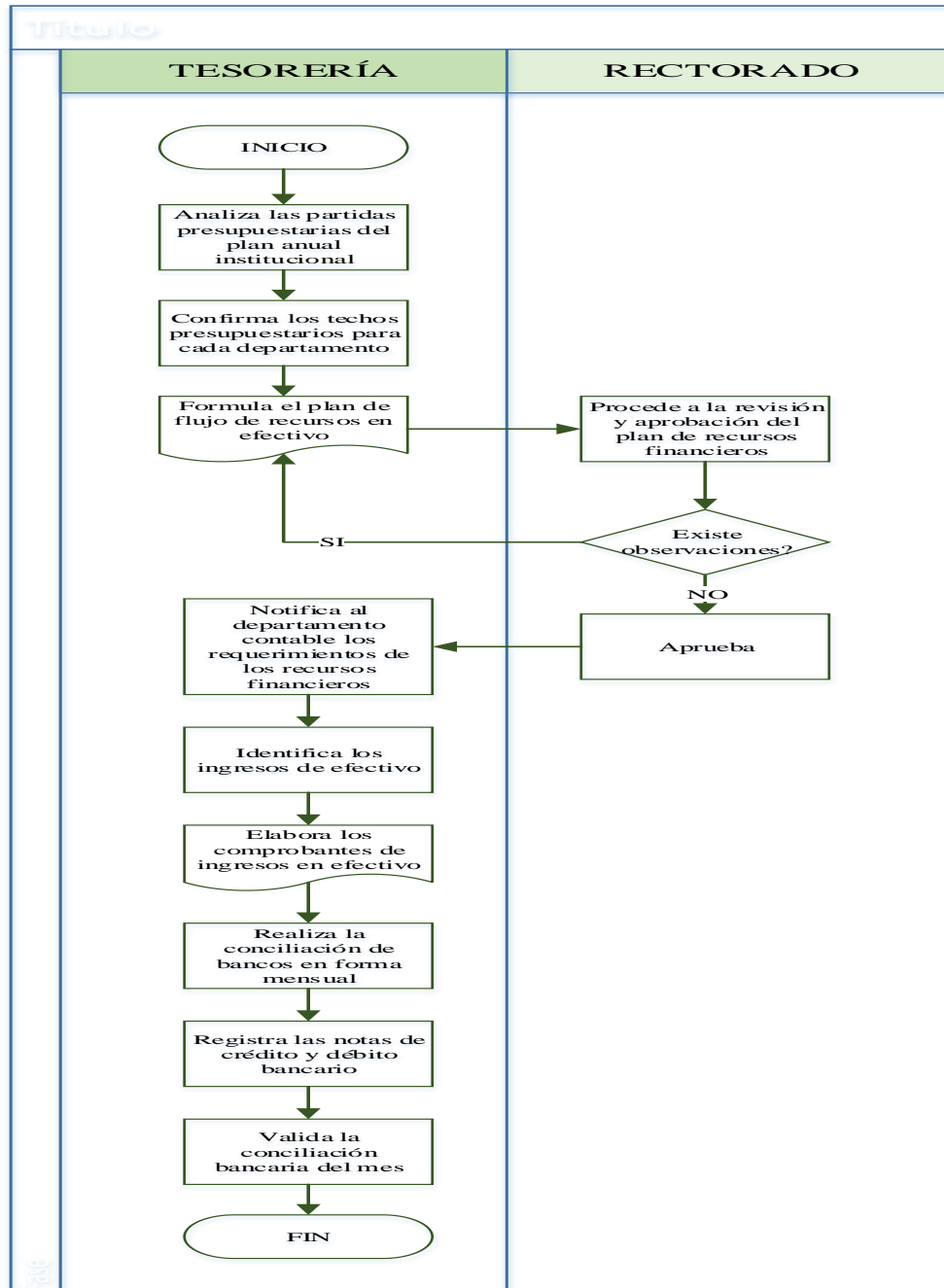
**Tabla 18***Proceso: Gestión de efectivo*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestión de efectivo	
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar en forma adecuada la planeación, manejo de los fondos de recursos financieros periódicos	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGT-05</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Analiza las partidas presupuestarias del plan anual institucional y sus requerimientos, montos para cumplir metas – objetivos	Tesorería
2	Confirma los techos presupuestarios para cada departamento o área organizacional de acuerdo a sus planificaciones anual, trimestral, mensual.	Tesorería
3	Formula el plan de flujo de recursos en efectivo a través de la consolidación de la información recopilada con los responsables de los departamentos y sus requerimientos	Tesorería
4	Procede a la revisión y aprobación del plan de recursos financieros. Si existe observaciones regresa a la actividad anterior, de lo contrario se aprueba	Rectorado
5	Notifica al departamento contable los requerimientos de los recursos financieros de cada departamento.	Tesorería
6	Identifica los ingresos de efectivo (matriculas, pensiones) que ingresan a las cuentas de la institución con la documentación de soporte	Tesorería
7	Elabora los comprobantes de ingresos de efectivo verificando el monto y su descripción para su registro contable	Tesorería
8	Realiza la conciliación de bancos en forma mensual de todas las cuentas y los estados de cada una de la institución comparando los movimientos contables de bancos con los registros y saldos de los estados bancarios	Tesorería
9	Registra las notas de crédito y débito bancario identificado en la conciliación efectuada	Tesorería
10	Valida la conciliación bancaria del mes con los registros contables sustentados, sumillando su revisión.	Tesorería

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

Figura 15

Gestión de efectivo



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

### **5.3.3.3 Procesos de contabilidad**

Los procesos contables definen los parámetros unificados de criterios para el registro contable adecuado de las transacciones de un periodo fiscal que permita la emisión de los estados financieros, presentar resumidamente la posición financiera, los resultados de las operaciones académicas, administrativas en un periodo anual de la institución. Los procesos contables contienen un conjunto de directrices, actividades y mecanismos para los registros y administración de los recursos contables internos: verificación de ingresos, medidas de protección de los ingresos – recaudaciones, cuentas corrientes bancarias, conciliaciones, control previo al pago, cumplimiento de obligaciones, uso del flujo de caja, administración de bienes de larga duración.

#### **Directrices de los procesos contables**

Los procesos contables se basaron en los principios y normas técnicas para su registro de las operaciones, la presentación de estados financieros que viabilicen la toma de decisiones en los niveles administrativos, la eficacia de la organización contable y se construya en un instrumento orientado a:

- Las operaciones se contabilizan en las cuentas establecidas y en el periodo correspondiente.
- Mantener un control interno en los procedimientos de bienes de larga duración para su registro y salvaguardia
- Generar reportes y estados financieros requeridos confiables, validos, oportunos a nivel interno y externo de los entes de control.
- Disponer de evidencia documental de las operaciones contables – financieras en concordancia con las académicas, curriculares, administrativas, fortaleciendo su verificación, comprobación y análisis
- Generar información financiera para los procedimientos de rendición de cuentas de los hechos económicos registrados en un año fiscal de la entidad respaldada en procesos documentados habilitantes, garantizando la toma de decisiones en base a la información financiera.

- Estructurar procesos específicos contables para generar información consistente, relevante, verificable, objetiva de los hechos económicos de un año operativo institucional: reconocimiento de activos, pasivos, ingresos, gastos, patrimonio en sus periodos de contabilización.

Los procesos caracterizados y diagramados son los siguientes:

**Tabla 19**

*Procesos de contabilidad*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Código</b>
Adquisición de suministros e insumos	PGC-01
Pago de nómina	PGC-02
Cumplimiento tributario	PGC-03
Elaboración de estados financieros	PGC-04
Control de los estados financieros	PGC-05
Movimientos de inventarios de bienes de larga duración	PGC-06
Bienes para enajenación o baja	PGC-07
Control, actualización de bienes de larga duración	PGC-08

*Nota.* La tabla muestra el listado de los procesos de contabilidad. Elaborado por: La autora

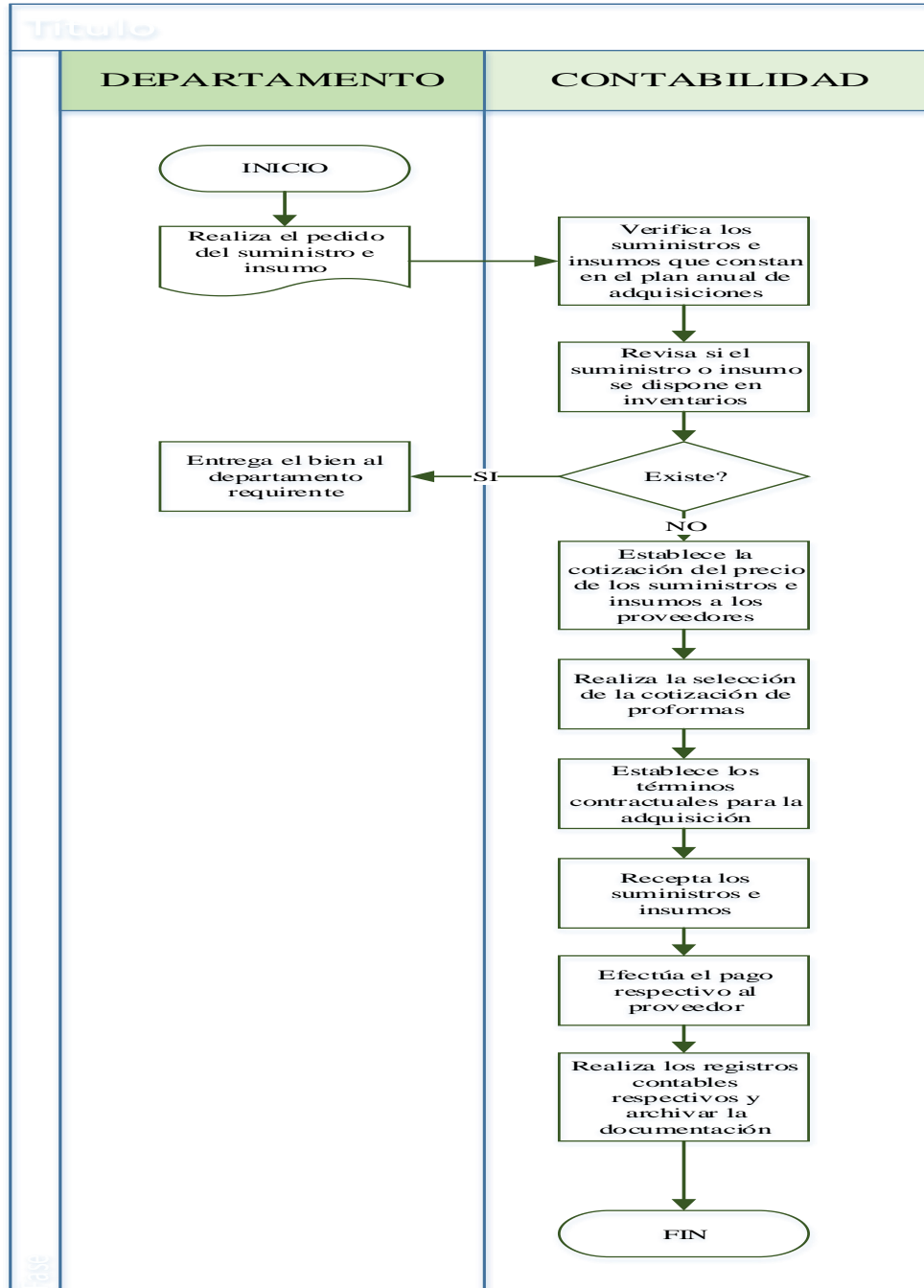
**Tabla 20***Adquisición de suministros e insumos*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Adquisición de suministros e insumos	
<b>OBJETIVO</b>	Mantener las adquisiciones de suministros e insumos organizados de acuerdo a las necesidades específicas, técnicas para el ciclo académico del año fiscal de la institución.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-01</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza el pedido del suministro e insumo que requiere el departamento o unidad organizacional de la institución	Departamento
2	Verifica los suministros e insumos que constan en el plan anual de adquisiciones del año vigente	Contabilidad
3	Revisa si el suministro o insumo requerido se dispone en inventarios, en caso de no disponer en inventarios se procede al procedimiento de compra	Contabilidad
4	Establece la cotización del precio de los suministros e insumos a los proveedores calificados por la institución	Contabilidad
5	Realiza la selección de la cotización de las proformas, caracterizando los indicadores de precio, calidad y la entrega oportuna (cuadro de ofertas)	Contabilidad
6	Establece los términos contractuales para la adquisición de los suministros e insumos con el proveedor acreditado	Contabilidad
7	Recepta los suministros e insumos adquiridos para su ingreso a bodega	Contabilidad
8	Efectúa el pago respectivo al proveedor de acuerdo al método de pago acordado	Contabilidad
9	Realiza los registros contables respectivos y archivar la documentación de respaldo	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 16**

*Adquisición de suministros e insumos*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

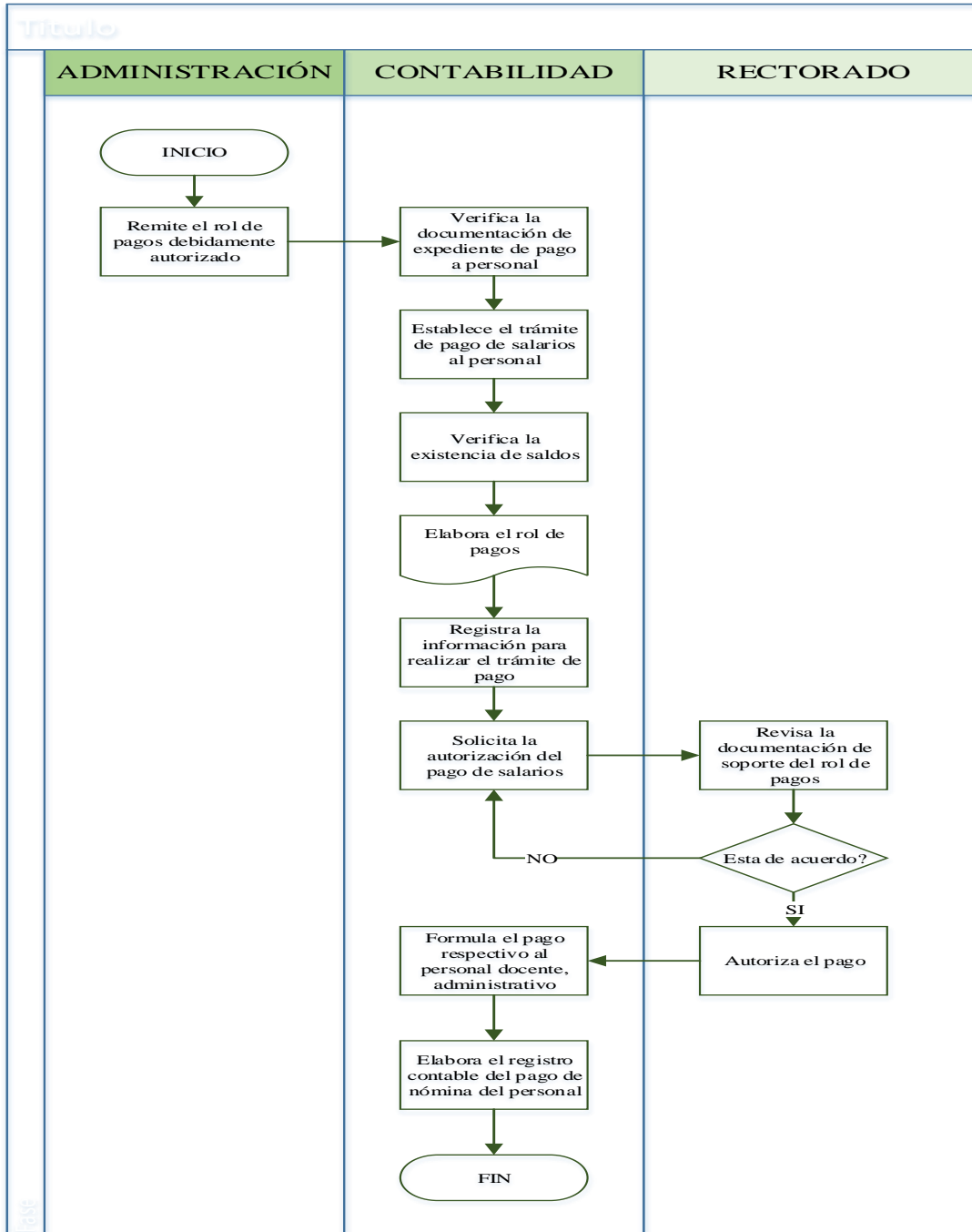
**Tabla 21***Pago de nomina*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Pago de nomina	
<b>OBJETIVO</b>	Asegurar el pago oportuno de los haberes a los docentes, personal administrativo, garantizando la acreditación oportuna de sus valores	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-02</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Remite el rol de pagos debidamente autorizado con el detalle de valores a acreditarse junto con la documentación para su contabilización	Administración
2	Verifica la documentación de expediente de pago a personal conforme a las políticas y normativas vigentes de la institución y entes de control	Contabilidad
3	Establece el trámite de pago de salarios al personal de acuerdo al registro mensual de asistencia y otra documentación.	Contabilidad
4	Verifica la existencia de saldos en la partida presupuestaria pago de salarios al personal	Contabilidad
5	Elabora el rol de pagos en estrecho cumplimiento con las obligaciones laborales de los puestos de trabajo: docentes, personal administrativo, considerando la normativa legal vigente	Contabilidad
6	Registra la información para realizar el trámite de pago a los beneficiarios de acuerdo a la nómina respectiva.	Contabilidad
7	Solicita la autorización del pago de salarios de nómina del personal adjuntando la documentación de soporte respectiva	Contabilidad
8	Revisa la documentación de soporte del rol de pagos, si está de acuerdo autoriza, caso contrario regresa a la actividad anterior	Rectorado
9	Formula el pago respectivo al personal docente, administrativo	Contabilidad
10	Elabora el registro contable del pago de nómina del personal, conforme el valor devengado en el sistema respectivo	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 17**

*Pago de nomina*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

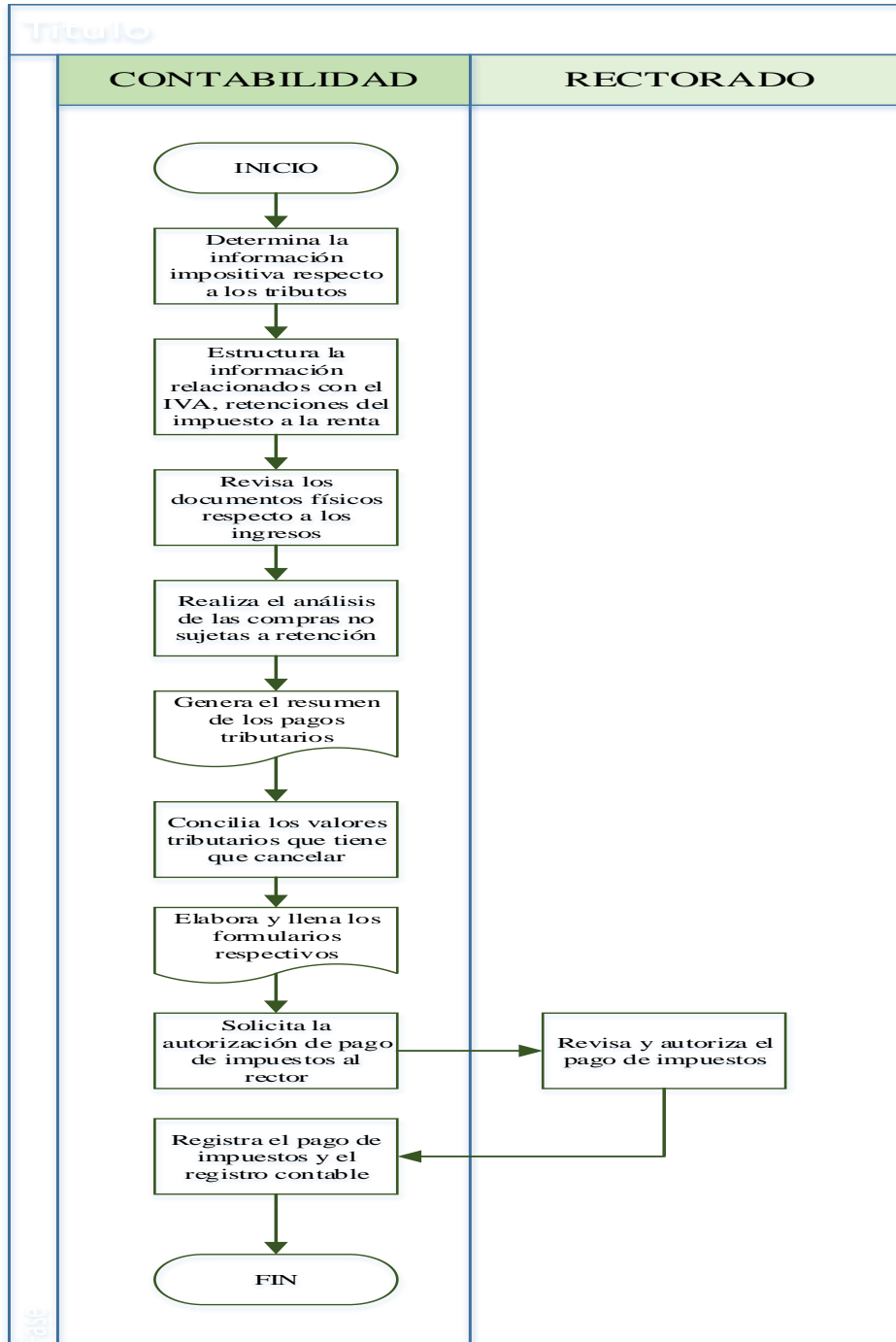
**Tabla 22***Cumplimiento tributario*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Cumplimiento tributario	
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar de manera oportuna y adecuada los pagos por obligaciones tributarias anuales que tiene la institución.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-03</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Determina la información impositiva respecto a los tributos que tiene que desembolsar la institución	Contabilidad
2	Estructura la información relacionados con el IVA, retenciones del impuesto a la renta y otros.	Contabilidad
3	Revisa los documentos físicos respecto a los ingresos para establecer que no existan inconsistencias	Contabilidad
4	Realiza el análisis de las compras no sujetas a retención en la fuente	Contabilidad
5	Genera el resumen de los pagos tributarios de acuerdo a las fechas en las que se debe cumplir las mismas	Contabilidad
6	Concilia los valores tributarios que tiene que cancelar la institución de acuerdo al cronograma establecido y este conforme con los saldos contables en el sistema	Contabilidad
7	Elabora y llena los formularios respectivos de declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta con el soporte documentado respectivo	Contabilidad
8	Solicita la autorización de pago de impuestos al rector	Contabilidad
9	Revisa y autoriza el pago de impuestos	Rectorado
10	Registra el pago de impuestos respectivos y proceder al registro contable de esta cuenta.	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 18**

*Cumplimiento tributario*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

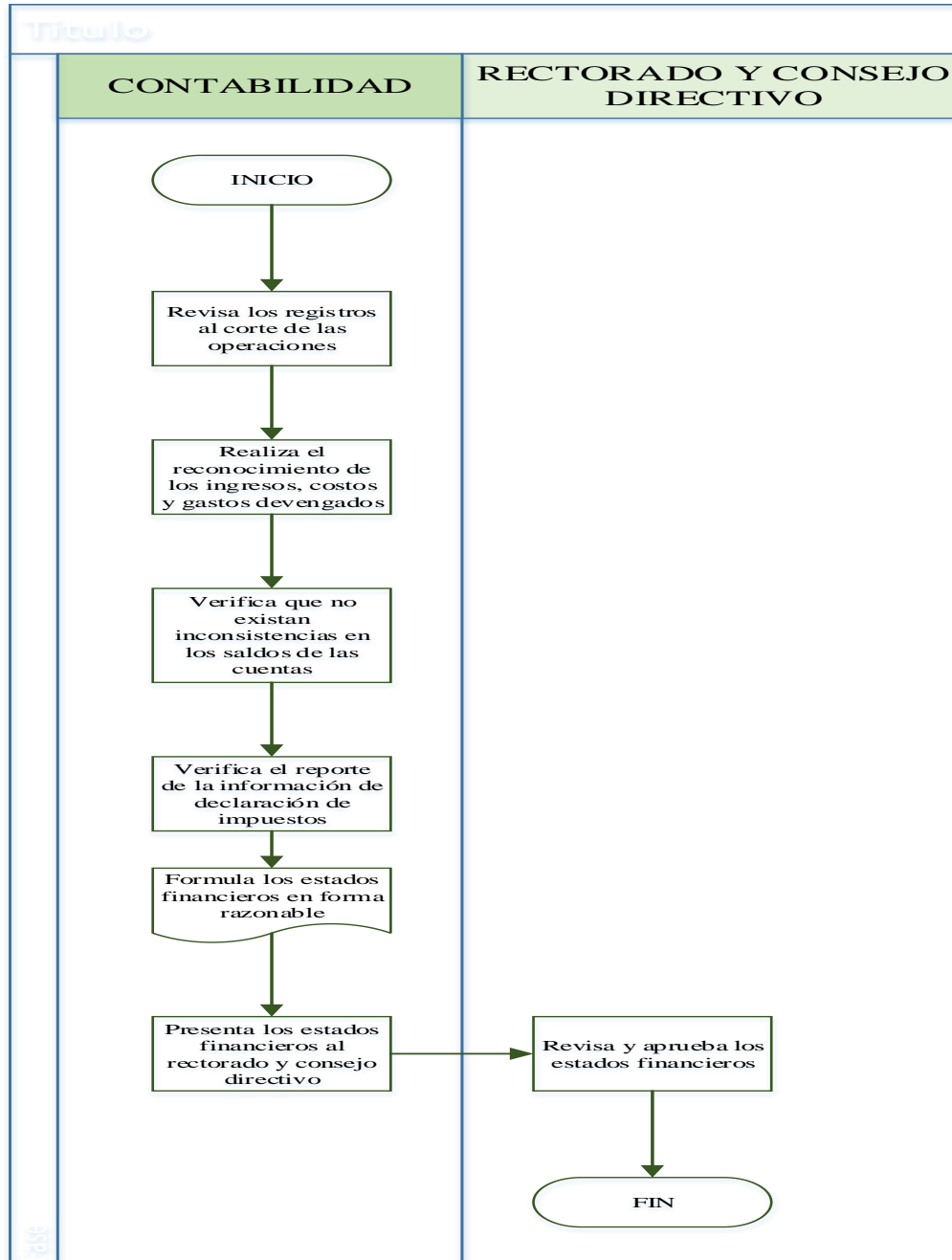
**Tabla 23***Elaboración de estados financieros*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Elaboración de estados financieros	
<b>OBJETIVO</b>	Formular los estados financieros: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujo de efectivo de los periodos operativos anuales de la institución.	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-04</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Revisa los registros al corte de las operaciones asegurándose que todas las transacciones estén en el periodo objeto de cierre y se encuentren con los documentos de respaldo	Contabilidad
2	Realiza el reconocimiento de los ingresos, costos y gastos devengados, la conciliación de los activos, pasivos, patrimonio, a través de los saldos de las cuentas del mayor general con sus auxiliares.	Contabilidad
3	Verifica que no existan inconsistencias, errores u omisiones en las conciliaciones de saldos de las cuentas	Contabilidad
4	Verifica el reporte de información de declaración de impuestos y efectuar el control al cierre de los periodos por cuentas	Contabilidad
5	Formula los estados financieros en forma razonable y en cumplimiento de las normas NIIF para pymes: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de cambio en el patrimonio	Contabilidad
6	Presenta los estados financieros al rectorado y consejo directivo para su revisión y aprobación	Contabilidad
7	Revisa y aprueba los estados financieros	Rectorado y consejo directivo

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 19**

*Elaboración de estados financieros*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

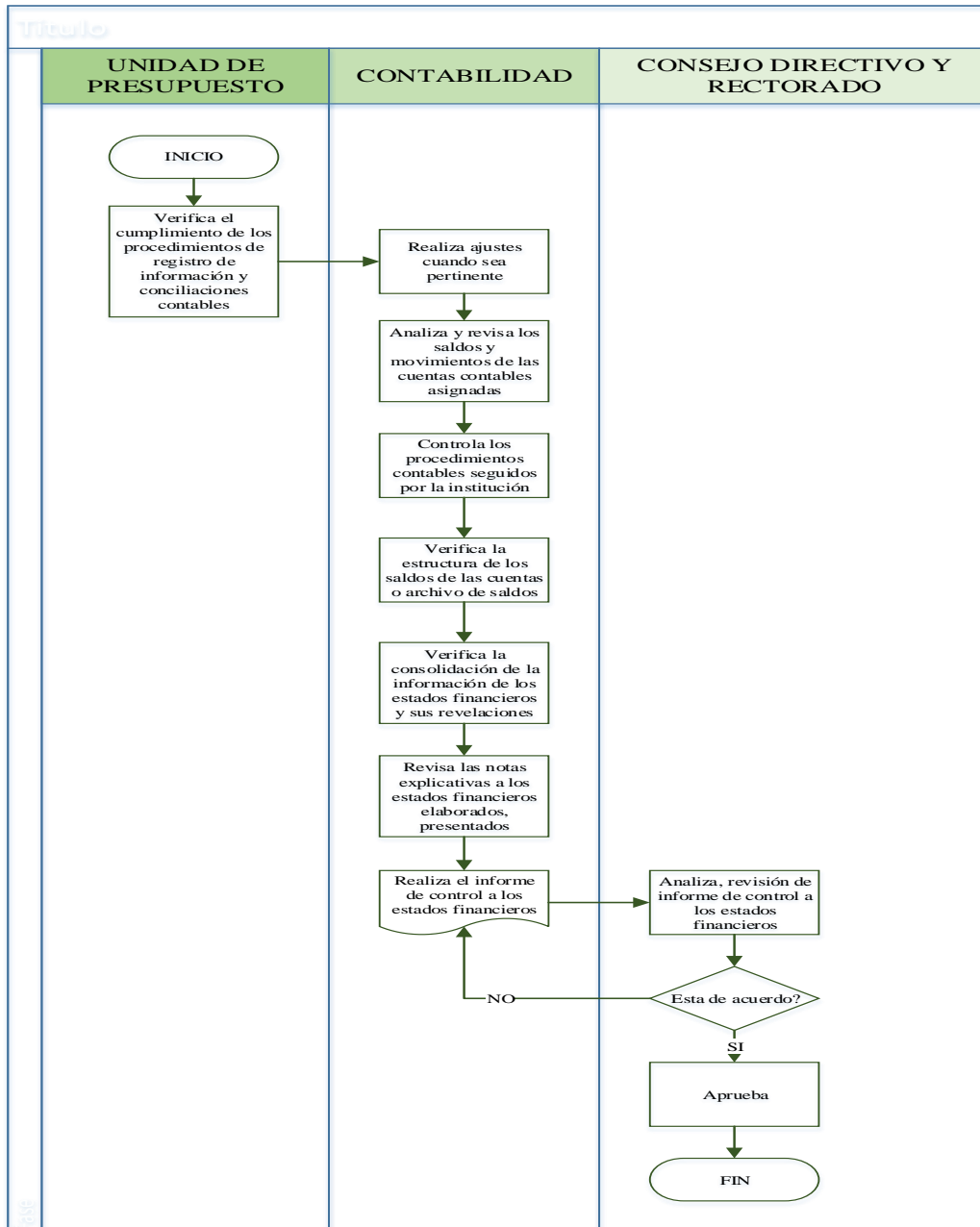
**Tabla 24***Proceso: Control de los estados financieros*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Control de los estados financieros	
<b>OBJETIVO</b>	Controlar la información y notas de los estados financieros de los periodos fiscales de la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-05</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Verifica el cumplimiento de los procedimientos de registro de información y conciliaciones contables: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de los estados financieros del año fiscal.	Contabilidad y unidad de presupuesto
2	Realiza ajustes cuando sea pertinente y dejar los soportes contables respectivos: mes, cuatrimestre, año.	Contabilidad
3	Analiza y revisa los saldos y movimientos de las cuentas contables asignadas.	Contabilidad
4	Controla los procedimientos contables seguidos por la institución en la preparación de los estados financieros.	Contabilidad
5	Verifica la estructura de los saldos de las cuentas o archivo de saldos y movimientos del año (periodo fiscal) para la elaboración de los estados financieros.	Contabilidad
6	Verifica la consolidación de la información de los estados financieros y sus revelaciones: estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de situación financiera, estado de cambios en el patrimonio con sus subcuentas en forma mensual y cuatrimestral.	Contabilidad
7	Revisa las notas explicativas a los estados financieros elaborados, presentados: estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de situación financiera, estado de cambios en el patrimonio.	Contabilidad
8	Realiza el informe de control a los estados financieros: resultados, estado de flujo de efectivo, estado de situación financiera, estado de cambios en el patrimonio	Contabilidad
9	Analiza, revisa el informe de control a los estados financieros, si está de acuerdo aprueba, caso contrario evalúa actividades 7 y 8.	Consejo directivo y rectorado

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 20**

*Control de los estados financieros*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Tabla 25**

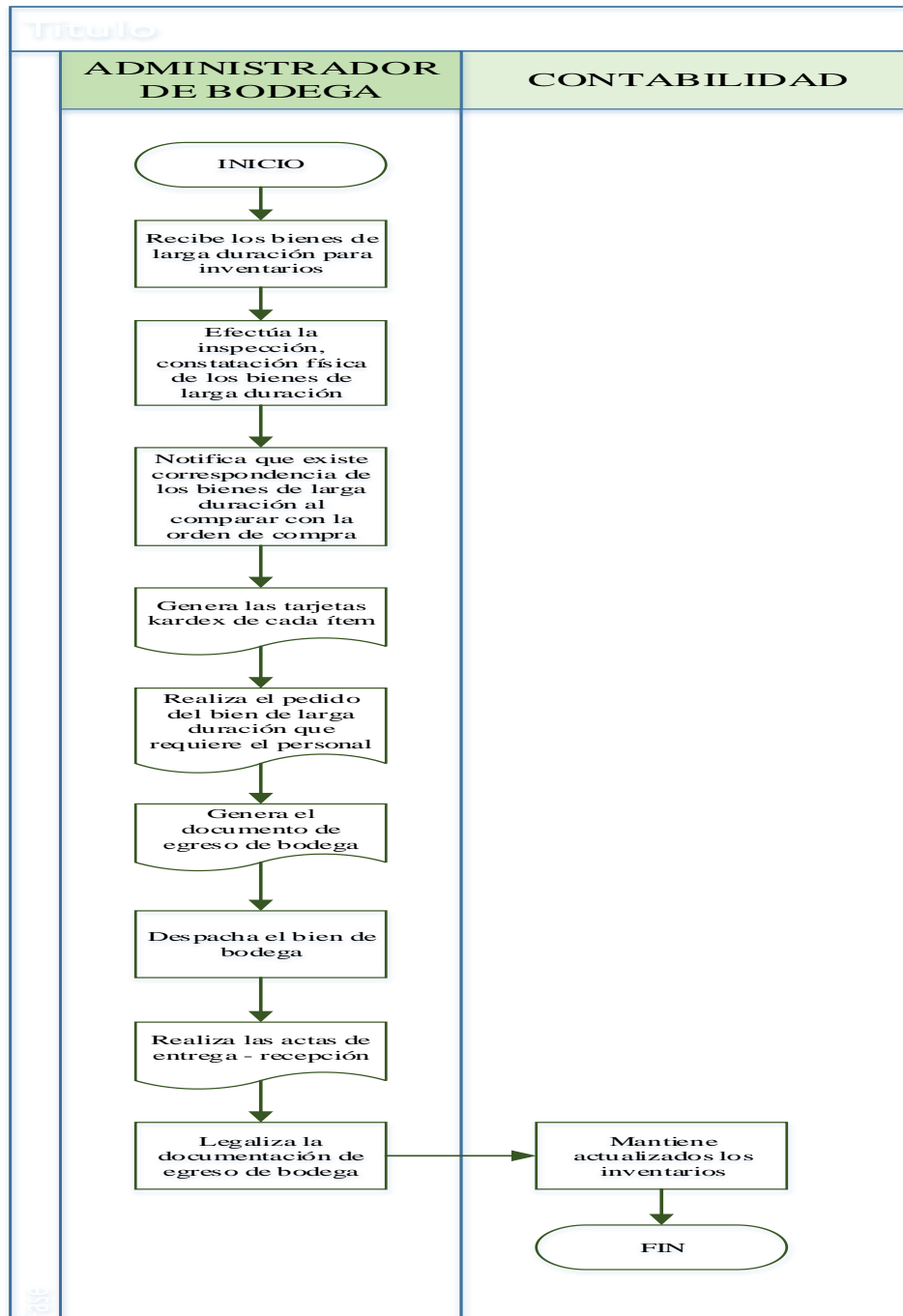
*Proceso: Movimientos de inventarios de bienes de larga duración*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Movimientos de inventarios de bienes de larga duración	
<b>OBJETIVO</b>	Definir las actividades administrativas, contables, relacionadas al movimiento de inventarios de bienes de larga duración	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-06</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Recibe los bienes de larga duración para inventarios con la documentación habilitante en las bodegas de la institución	Administrador de bodega
2	Efectúa la inspección, constatación física de los bienes de larga duración a inventariarse y que estén de acuerdo a la orden de compra (packing list)	Administrador de bodega
3	Notifica que existe correspondencia de los bienes de larga duración al comparar las condiciones físicas funcionales del bien con la orden de compra, cuando no corresponda dejará constancia de las observaciones en el acta	Administrador de bodega
4	Establece los espacios físicos de bodega donde se ubicarán los bienes de larga duración para su almacenamiento efectivo y razonable	Administrador de bodega
5	Genera las tarjetas de Kardex de identificación de cada ítem y ubicar en los sitios de bodega para su almacenamiento	Administrador de bodega
6	Realiza el pedido del bien de larga duración (ítems) que requiere el personal docente, personal administrativo, directivo solicitando el egreso para fines institucionales	Administrador de bodega
7	Genera el documento de egreso de bodega de los ítems o ítem requerido en la solicitud del usuario	Administrador de bodega
8	Despacha el ítem o ítems de bodega que solicitó el personal docente, personal administrativo, directivo, efectuando la guía de revisión y egreso de bodega-	Administrador de bodega
9	Realiza las actas de entrega – recepción del ítem usado en conjunto a los responsables de las áreas / departamento para su uso y custodia	Administrador de bodega
10	Legaliza la documentación de egreso de bodega cumpliendo las políticas y normas de la institución	Administrador de bodega
11	Mantiene actualizados los inventarios, registrando los ingresos, egresos, trasposos de bienes de larga duración conforme las necesidades de los docentes, personal administrativo y directivos.	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 21**

*Movimientos de inventarios de bienes de larga duración*



Nota. El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

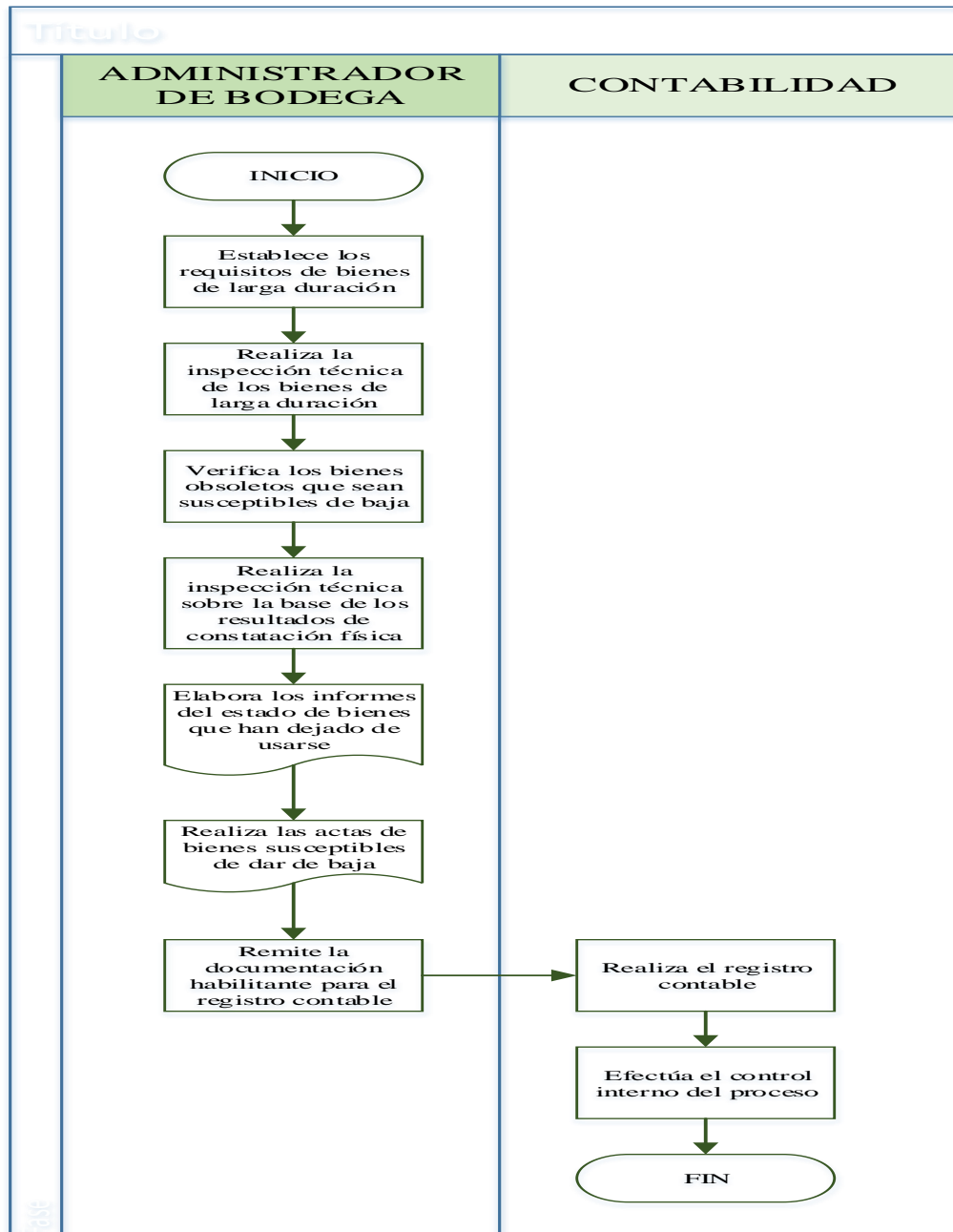
**Tabla 26***Proceso: Bienes para enajenación o baja*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Bienes para enajenación o baja	
<b>OBJETIVO</b>	Definir las acciones bajo las cuales se establece si los bienes de larga duración son aceptables para dar de baja en relación al estado de funcionalidad de los mismos	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-07</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Establece los requisitos de bienes de larga duración para su clasificación registros administrativos y contables de dar de baja	Administrador de bodega
2	Realiza la inspección técnica de los bienes de larga duración que pueden ser susceptibles de baja o chatarrización	Administrador de bodega
3	Verifica los bienes obsoletos, sin funcionalidad académica, operativa, administrativa para que sea susceptible de baja	Administrador de bodega
4	Realiza la inspección técnica sobre la base de los resultados de constatación física y se concluya la existencia de bienes obsoletos que no se usan. Si el informe determina que los bienes todavía son necesarios se concluye el trámite, caso contrario continua	Administrador de bodega
5	Elabora los informes del estado de bienes de larga duración que son considerados inservibles, obsoletos o que han dejado de usarse	Administrador de bodega
6	Realiza las actas de bienes de larga duración susceptibles de dar de baja en la institución de acuerdo a las instructivos normados	Administrador de bodega
7	Remite la documentación habilitante para el registro contable de la baja de bienes de larga duración	Administrador de bodega
8	Efectúa el control interno del proceso en cumplimiento de las normativas internas de la institución y su reglamento de bienes de larga duración	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 22**

*Bienes para enajenación o baja*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

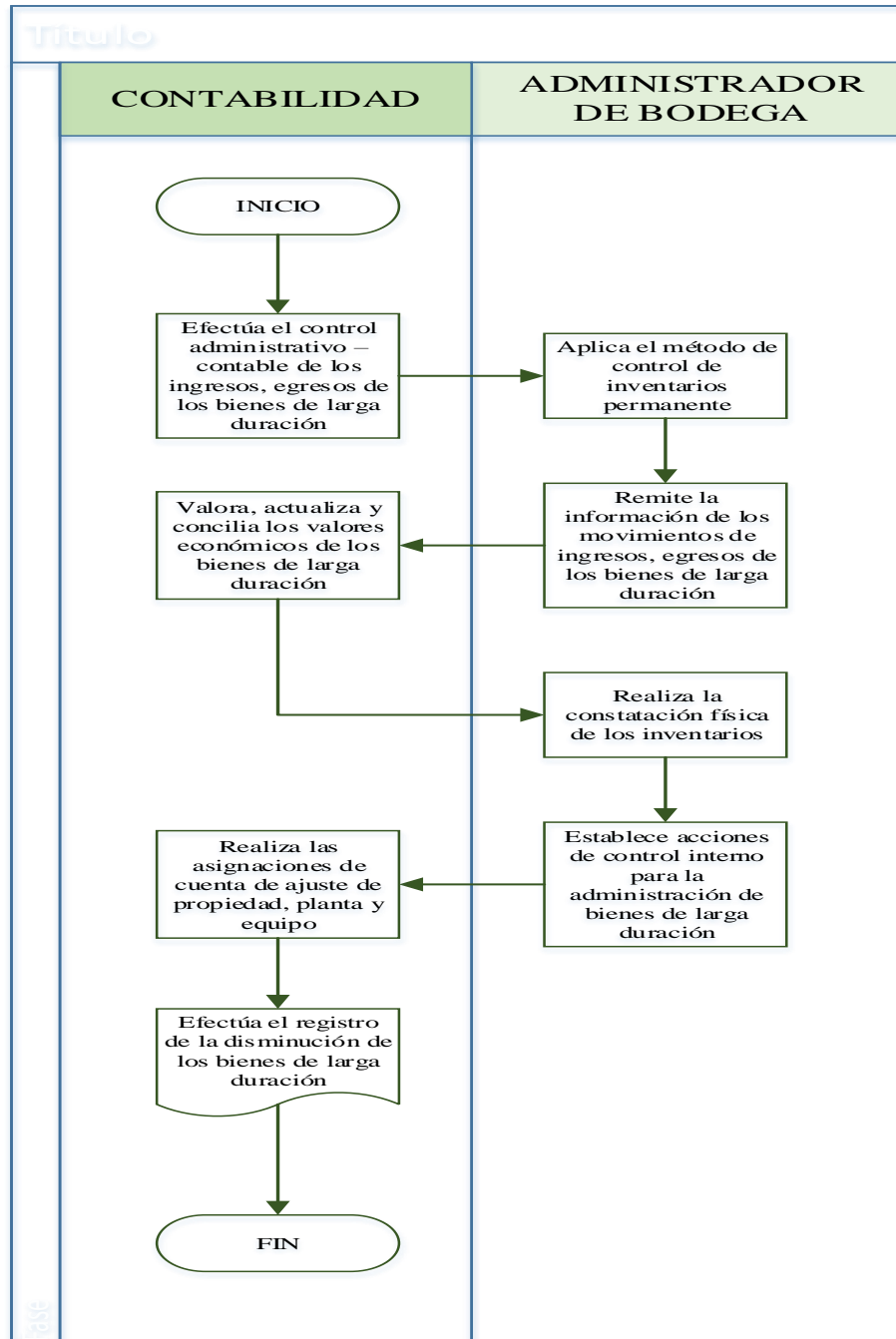
**Tabla 27***Proceso: Control, actualización de bienes de larga duración*

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Movimientos de inventarios de bienes de larga duración	
<b>OBJETIVO</b>	Mantener actualizado la codificación, registro de los bienes de larga duración inventariados en la institución	
<b>CÓDIGO</b>	<b>PGC-08</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Efectúa el control administrativo – contable de los ingresos, egresos de los bienes de larga duración conforme el POA institucional	Contabilidad
2	Aplica el método de control de inventarios permanente o perpetuo mediante la emisión, legalización de la documentación de ingresos, egresos de bodega	Administrador de bodega
3	Remite la información de los movimientos de ingresos, egresos de los ítems en forma anual a la unidad contable	Administrador de bodega
4	Valora, actualiza y concilia los valores económicos de los ítems en forma mensual o semanal.	Contabilidad
5	Realiza la constatación física de los inventarios de los ítems una vez al año o semestral para el control de inventarios y posibilitar ajustes contables	Administrador de bodega
6	Establece acciones de control interno para la administración de los bienes de larga duración garantizando el patrimonio de la institución	Administrador de bodega
7	Realiza la asignación de cuenta de ajuste de propiedad, planta y equipo inventariado, para su control administrativo – financiero de la entidad	Contabilidad
8	Efectúa el registro de la disminución de los ítems, usando el método de depreciación de línea recta en la cuenta gasto por pérdida de activos por el valor en libros correspondiente por el cierre depreciación acumulada a las cuentas respectivas subgrupo propiedad, planta y equipo.	Contabilidad

*Nota.* La tabla muestra las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

**Figura 23**

*Control, actualización de bienes de larga duración*



*Nota.* El gráfico las actividades del proceso. Elaborado por: La autora

### **5.3.4. MECANISMO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**

El mecanismo de evaluación es un componente clave respecto a la planificación, organización, ejecución de los procesos, el comportamiento y resultados específicos vinculados a los planes operativos de la institución, objetivos – metas, identificando en un conjunto de indicadores vinculantes a cada proceso, considerando los principios de control interno relacionados a la administración financiera, en concordancia con las leyes, normativas contables pertinentes: NIIF, NIC, suministrando información segura y razonable promoviendo la eficacia, la mejora continua para alcanzar su misión, visión, objetivos estratégicos, anuales de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo.

#### **5.3.4.1 Mecanismo de evaluación**

La medición del desempeño de los procesos financieros de presupuesto, tesorería y contabilidad, sus características, cumplimiento de requisitos, metas brindando información oportuna y fiable de manera cuantitativa, cualitativa permitirá:

- a) Verificar la estructura del proceso
- b) La participación de las unidades organizacionales del proceso y los responsables del mismo
- c) Los roles en los procesos
- d) La aplicación de las actividades secuenciales determinadas en el proceso
- e) Las entradas – salidas del proceso
- f) Medir los indicadores del proceso a través del método y fórmula de cálculo, establecer las fuentes de información, formular mejoras a los procesos sobre la base de planes organizacionales para prevenir, corregir los rangos de las operaciones de los procesos.





#### **5.3.4.2 Criterios de evaluación**

Para evaluar en forma descriptiva, sistemática, objetiva los procesos financieros de presupuesto, tesorería y contabilidad de sus indicadores de gestión definidos, consideró las

siguientes escalas cualitativas, cuantitativas y de colorimetría que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 28**

*Parámetros de evaluación*

Valor cuantitativo	Valor cualitativo	Color
<60	Deficiente	
61 – 75	Regular	
76 – 95	Bueno	
>95	Excelente	

*Nota.* La tabla muestra los parámetros de evaluación. Tomado de: (Kay, 2020)

Con estos parámetros de evaluación se podrá evaluar el desempeño de los procesos financieros: formular acciones correctivas para eliminar los cuellos de botella, las causas de no conformidades menores o mayores en forma objetiva y adoptar acciones de mejora continua para que los procesos sean eficaces y eficientes.

#### **5.3.4.3 Indicadores de gestión presupuestaria**

Los indicadores de evaluación de los procesos de presupuesto se fundamentan en los resultados determinando el comportamiento de la planificación (presupuesto codificado) en relación al presupuesto ejecutado (devengado) en base al plan operativo institucional verificando el grado de cumplimiento de eficacia, eficiencia, economía. Los indicadores de cada proceso son la agregación vertical de desempeño permitiendo simplificar e interpretar de forma óptima su medición para generar impactos positivos en la cultura organizacional desde la perspectiva sistemática para el mejoramiento de los procesos del ciclo presupuestario.

**Tabla 29***Indicadores de gestión presupuestaria*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>
Formulación presupuestaria	Presupuesto de ingresos	Presupuesto actual de ingresos / presupuesto consolidado de ingresos histórico	
Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado	
Presupuesto de gastos de personal	Presupuesto de gastos	Presupuesto de gastos de personal ejecutado / presupuesto de gastos de personal planificado	
Informe de ejecución del POA- presupuesto	Informe de ejecución	Presupuesto del POA ejecutado / presupuesto del POA planificado	
Reforma al presupuesto inicial PAC	Reforma al presupuesto	Número de reformas realizadas/ número de reformas solicitadas	
Informe trimestral de reformas al presupuesto	Informe trimestral	Número de informes de reformas presentado / informe de reformas requerido	

*Nota.* La tabla muestra los indicadores de los procesos de presupuesto. Tomado de: Los procesos de presupuesto

En la tabla se establece el nombre del proceso, el indicador de desempeño, la fórmula de cálculo y su interpretación o resultado (puntuación) con su color de acuerdo al criterio cuantitativo, cualitativo, generando consistencia en la medición de las actividades concerniente al ciclo presupuestario de la institución.

#### **5.3.4.4 Indicadores de gestión de tesorería**

Los indicadores de desempeño de los procesos de tesorería tienen relación con las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, informe trimestral de pagos efectuados, creación, pago y reposición de caja chica, gestión de efectivo, de conformidad con los principios contables, control interno en su estructura organizativa de los procesos, la integridad de la documentación. Esta información se sustentó en los siguientes indicadores:

**Tabla 30***Indicadores de gestión de tesorería*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>
Cuentas por pagar	Número de cuentas por pagar	Número de cuentas por pagar efectuadas / número total de cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar	Número de cuentas por cobrar	Número de cuentas por cobrar recaudadas / número total de cuentas por cobrar	
Informe trimestral de pagos efectuados	Informe trimestral	Número de informe presentado / número de informes requeridos	
Creación, pago y reposición de caja chica	Caja chica	Número de creación, pago y reposición de caja chica efectuados / número de creación, pago y reposición de caja chica requerido	
Gestión de efectivo	Cumplimiento de efectivo	Gestión de efectivo alcanzado / gestión de efectivo planificado	

*Nota.* La tabla muestra los indicadores de los procesos de tesorería. Tomado de: Los procesos de tesorería

**5.3.4.5 Indicadores de gestión de contabilidad**

Para medir los procesos de contabilidad específicos de la institución, se fundamentará en la información verificada apoyada en el control interno como un proceso metodológico con la finalidad de establecer los resultados de las operaciones contables ejecutadas, la exactitud, autenticidad de los estados financieros de cada periodo operativo anual de la institución.

**Tabla 31***Indicadores de gestión de contabilidad*

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>
Adquisición de suministros e insumos	Adquisiciones	Número de adquisiciones realizadas en el mes / número de adquisiciones requeridas en el mes	
Pago de nómina	Pago a personal	Pagos de nómina realizados / pagos de nómina requeridos	

Cumplimiento tributario	Impuestos		Número de pago de impuestos efectuados / número de pago de impuestos obligatorios
Elaboración de estados financieros	Estados financieros		Estados financieros presentados en el año / estados financieros solicitados
Control de los estados financieros	Número de controles	de	Número de controles realizados a los ingresos y gastos / número de controles planificados
Movimientos de inventarios de bienes de larga duración	Inventarios		Número de solicitudes ejecutadas / número de solicitadas requeridas
Bienes para enajenación o baja	Baja de bienes		Número de bienes de larga duración dados de baja / número de bienes de larga duración sujetos a baja
Control, actualización de bienes de larga duración	Control de bienes de larga duración		Revisiones de expedientes del bien / número de bienes de larga duración

*Nota.* La tabla muestra los indicadores de los procesos de contabilidad. Tomado de: Los procesos de contabilidad

## CONCLUSIONES

- El enfoque basado en procesos se fundamenta generalmente en los criterios de la norma ISO 9001:2015, para que las organizaciones operen de manera eficaz e interactúen de acuerdo a sus capacidades organizacionales, el cumplimiento de requisitos técnicos, legales, garantizar el uso adecuado de sus recursos y evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos de las organizaciones.
- Los resultados del diagnóstico para establecer la manera como actualmente lleva a cabo la gestión financiera la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, se sustenta en las entrevistas aplicadas a los responsables de las unidades de: presupuesto, contabilidad y tesorería determinándose que no se ha caracterizado, levantado y diagramado los procesos de estas unidades, ocasionando debilidades en la sistematización, estandarización de sus operaciones, el control interno, para propiciar la utilización oportuna, eficiente y eficaz de sus recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Los resultados del diagnóstico externo a esta unidad educativa utilizando la matriz PEST y las cinco fuerzas de Michael Porter permitió la identificación de las oportunidades y amenazas, y estructurar la matriz FODA como resultado del análisis situacional interno y externo.
- La estructura del modelo de gestión financiera con el enfoque basado en procesos para la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, permitió delinear el mapa de procesos, la estructura descriptiva de los procesos financieros de presupuesto, tesorería y contabilidad, con la finalidad de promover la eficacia y eficiencia de estas actividades, garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas. Como mecanismo de evaluación de procesos se definieron los indicadores con sus fórmulas respectivas y los criterios de valoración de los mismos, para evaluar el funcionamiento y reaccionar en forma

dinámica, minimizando los cuellos de botella de estos procesos y disponer de un enfoque directo de los controles para alcanzar una mejora continua.

## **RECOMENDACIONES**

- Los directivos y rectorado de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, es pertinente que consideren el enfoque de gestión por procesos y lo apliquen mediante la emisión de una resolución interna institucional (memorando con el número de resolución) en el ejercicio de sus atribuciones que permita disponer de un documento legal de fiel cumplimiento en la entidad, con la finalidad de fortalecer la coordinación de los procedimientos estratégicos, generadores de valor y apoyo, que les permita fortalecer las interrelaciones de las unidades organizacionales o departamentos, el control interno, la identificación y valoración de los riesgos, evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y metas de la gestión institucional.
- Los directivos y rectorado de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, formularán acciones estratégicas para minimizar las debilidades que actualmente tiene la institución respecto a los procedimientos de gestión financiera específicamente de: presupuesto, tesorería y contabilidad, potenciar sus fortalezas en el ámbito académico, operativo, administrativo, enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades para alcanzar un desarrollo y crecimiento empresarial sostenido.
- Los directivos y rectorado de la Unidad Educativa Particular Academia General Carlos Antonio Machado Arroyo de la ciudad de Otavalo, deben contemplar la aplicación de los procesos financieros de: presupuesto, tesorería y contabilidad como una herramienta importante para fomentar los principios de eficacia, eficiencia, en cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas, proteger y conservar los activos, el control interno, el sistema de información, la comprobación de los resultados de desempeño alcanzados en los procesos y establecer acciones correctivas cuando se detecten desviaciones e incumplimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, K., Suárez, O., & Bohórquez, J. (2021). *Estrategias de gestión financiera, económica y tributaria en empresas. Estudios de caso*. Guayaquil: UTEG.
- Alvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Álvarez, O., & Álvarez, A. (2019). *Presupuesto Público Comentado 2019: Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo*. Ecuador: Pacificos Editores S.A.C.
- Amaya, A. (26 de febrero de 2022). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Arias, X. (2018). *Análisis de la administración de recursos económicos y el presupuesto del GAD parroquial de San Lucas del cantón y provincia de Loja*. Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2021). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- Atupaña, B., Alarcón, G., & Cazorla, M. (2022). La importancia del sistema de gestión financiera caso empresa Vietic Cía Ltda. *Conciencia Digital*, 29-46.
- Baraona, L. (2019). *El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bastidas, M. (2020). *Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Calán, T., & Moreira, G. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista científica Uisrael*, 9-22.
- Calsin, B. (2019). *Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas del Gobierno Regional de Puno, periodos 2016-2017*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2009). *NIIF para las pymes*. Londres.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2019). *NIC 37 Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes*. Londres.
- Delfín, Y., & Rodríguez, E. (2022). Gestión de tesorería y liquidez en las empresas de seguros en Perú. *Revistas UEES*, 1-10.

- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Fernández, J. (28 de noviembre de 2022). *Conoce qué es la gestión de tesorería y cómo tenerla bajo control*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-como-tenerla-bajo-control/>
- Fuentes, L., & Sánchez, D. (2022). *La Gestión Financiera y la Rentabilidad en la empresa Biomax en la época del covid19*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Galán, A. (2017). *Identificar los procesos críticos en las operaciones financieras, utilizando el enfoque de mejora continua, en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable AGUAPEN EP del cantón Salinas*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales .
- García, G. (27 de diciembre de 2022). *Cómo hacer un plan de tesorería* . Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-plan-de-tesoreria/>
- García, K. (2020). *Presupuesto por resultados y su relación con la calidad del gasto público en la municipalidad Distrital de Huarmaca, Piura*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Gonzales, J. y. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. ISBN: 978-980-6810-67-9 y ISBN Volumen: 978-980-6810-74-7 *El tecnológico de Monterrey. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*(No 4).
- Guevara Gladys, V. A. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Recimundo.
- Guevara Gladys, V. A. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. RECIMUNDO.
- Guillermina, B. P. (2017). *Metodología de la Investigación, serie integral por competencias*. México: Grupo Editorial Patria.
- Haz, R., & Fiallo, D. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *Journal of business sciences*, 16-29.
- Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: S. A. D. C. V. McGraw-Hill / Interamericana editores .
- Huertas, T., Suárez, E., & Salgado , M. (2020). Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y sociedad*, 165-177.
- Kay, S. (15 de septiembre de 2020). *Uso de herramientas y modelos de procesos empresariales*. Obtenido de <https://www.processmaker.com/es/blog/business-process-modeling/#>
- Lupaca, J. (2021). Impacto del cumplimiento del gasto corriente del sector salud para su presupuesto del distrito de Puno, efecto COVID-19. *YACHANA*, 125-137.
- Machado, C. (11 de 01 de 2023). Disponibilidad de un modelo de gestión financiera. (M. Díaz, Entrevistador)
- Madrid, T. (2022). *El sistema educativo de Ecuador: un sistema, dos mundos*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Maejo, R. (31 de mayo de 2022). *¿Qué es el estado del flujo de efectivo?* Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/estado-de-flujo-de-efectivo>
- Martínez, A. (25 de noviembre de 2020). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Obtenido de <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>
- Merino, F. (2021). *Evaluación presupuestaria al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Catamayo, período 2018-2019*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Ministerio de Educación. (2021). *Agenda Educativa Digital 2021-2025*. Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2021). *Los futuros de la educación*. Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Rendición de Cuentas 2021*. Quito.
- Montaño, S., & López, D. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria . *Espacios*, 1-14.
- Morales, O., González, R., & Oquendo, H. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. *Retos de la Dirección* , 111-135.
- Muñoz Razo Carlos. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Muñoz Razo Carlos. (1998). *COMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACION DE TESIS*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Negrete, A. (2019). *Impacto económico de la optimización del gasto público en el presupuesto general del estado ecuatoriano en los ejercicios fiscales 2016-2017-2018 y en la elaboración de la proforma 2019* . Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Núñez, M. (2016). *La gestión de adquisición de bienes y servicios y su efecto en la ejecución presupuestaria en la Subsecretaría Zonal de Planificación 3 Centro*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Panchillo, E., Guivar, J., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para merjora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima -2020*. Lima : Universidad Peruana de las Américas .
- Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. <https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221> *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 33-48.
- Papa, B. (29 de diciembre de 2022). *Qué es BPMN (Business Process Model and Notation)*. Obtenido de <https://flokzu.com/es/new-que-es-bpmn/>
- Peñañiel, J. (2020). *Modelo de gestión financiera para la Empresa Produalba Cía Ltda, cantón Pallatanga*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Pereira, F. (Agosto de 2003). "Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor Colombiano,". *Economía, Gestión y Desarrollo* (1), 12-26.

- Pilaguano, J., & Arellano, M. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Dialnet*, 630-647.
- Pinzón, E. (2019). *La importancia de la Gestión Financiera*. Bogotá: Universidad Libre.
- Ponce, M. (2017). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para la gestión administrativa y manejo del departamento de tesorería en la COAC Luz del Valle*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Roberto, H. S. (2014). *Recolección y análisis de datos cualitativos*. México.
- Rodrigues, N. (20 de enero de 2023). *Los 5 indicadores de procesos más relevantes para las empresas*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-de-procesos>
- Roldán, P. (01 de mayo de 2017). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Roque, Y. (2022). Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco. *Dominio de las ciencias*, 50-64.
- Ruano, J. (25 de mayo de 2021). *La importancia del estado de Flujo de Efectivo*. Obtenido de <https://ecovis.com.ec/la-importancia-del-estado-de-flujo-de-efectivo/>
- Rus, E. (06 de enero de 2022). *Análisis vertical y horizontal*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical-y-horizontal.html>
- Salazar, A., & Prado, H. (2019). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Dialnet*, 84-102.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión por procesos de negocios en el sector público. *Científica*, 1-26.
- Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Suiza.
- Secretaría de Gestión Estratégica. (2012). *Norma Técnica de Administración por Procesos para el Sector Público*. Quito.
- Shach, N., & Rivera, R. (2017). *Seis años de la Gestipon Pública para resultados en el Perú*. Perú: Universidad Continental Fondo Iditorial.
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Tellez, A. (20 de abril de 2019). *¿Qué es el análisis vertical y horizontal?* Obtenido de [https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas\\_para\\_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/](https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/)
- Valarezo, J., & Torres, D. (2016). *Plan de presupuestos en Ecuador*. Ecuador: EDIPCENTRO.
- Vargas, J., & Zavala, W. (2020). La Gestión de Presupuesto por Resultados y la Calidad del Gasto en Gobiernos Locales. *Visión de Futuro*, 37-59.
- Vargas, Y. (2022). *Influencia del control interno en la gestión de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota*. Chota: Universidad Nacional Autónoma de Chota.
- Vílchez, L. (2020). Gestión del presupuesto por resultados y calidad del gasto en la municipalidad provincial de Satipo, 2020. *Ciencia Latina*, 1-20.

Yumisaca, L. (2022). *Manual de procedimientos para la unidad de cartera vencida del sub-proceso de tesorería del GAD Municipal de Riobamba, año 2021*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Zarate, D. (20 de enero de 2023). *Qué es la documentación de procesos, cómo hacerla y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/documentacion-procesos>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **GUIA DE ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTO DEL AREA FINANCIERA DE LA UNIDAD PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

**Objetivo.** Diagnosticar de qué manera se está llevando a cabo la gestión financiera en la unidad de presupuesto.

- 1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de presupuesto de la institución?**

.....  
.....

- 2. ¿Qué actividades tiene definido para la programación presupuestaria?**

.....  
.....

- 3. ¿En la formulación presupuestaria, que actividades desarrolla su unidad?**

.....  
.....

- 4. ¿En la ejecución presupuestaria se dispone de procedimientos que evidencie los valores del presupuesto programado en relación al ejecutado?**

.....  
.....

- 5. ¿Dispone la institución de alguna metodología o procedimiento para la evaluación de la ejecución presupuestaria institucional?**

.....  
.....

**6. ¿Tienen estructurado actividades para evaluar los estados financieros de la ejecución presupuestaria?**

.....  
.....

**7. ¿Qué actividades de control de las fases del ciclo presupuestario tiene la unidad de presupuesto?**

.....  
.....

**8. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de presupuesto?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 2**

**GUIA DE ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD DEL AREA FINANCIERA DE LA UNIDAD PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

**Objetivo** Diagnosticar de qué manera se está llevando a cabo la gestión financiera en la unidad de contabilidad.

**1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de contabilidad de la institución?**

.....  
.....

**2. ¿Disponen de la secuencia de actividades referente a los ingresos que tiene la institución para su verificación diaria?**

.....  
.....

**3. ¿Qué políticas y medidas de protección de las recaudaciones tiene la unidad?**

.....  
.....

**4. ¿Cómo se encuentra definido las acciones para realizar las conciliaciones bancarias?**

.....  
.....

**5. ¿Cuáles son los tipos de controles que se efectúan previo al pago de bienes o servicios?**

.....  
.....

**6. ¿Cuál es el procedimiento que actualmente utilizan para la programación de flujo de caja?**

.....  
.....

**7. ¿Cuál es el procedimiento de fondo rotativo institucional?**

.....  
.....

**8. ¿Cuáles son los indicadores financieros que se consideran en el procedimiento de evaluación financiera?**

.....  
.....

**9. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de contabilidad?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3**

**GUIA DE ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE  
TESORERIA DEL AREA FINANCIERA DE LA UNIDAD PARTICULAR  
ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO DE LA  
CIUDAD DE OTAVALO**

**Objetivo.** Diagnosticar de qué manera se está llevando a cabo la gestión financiera en la unidad de tesorería.

- 1. ¿Qué procedimientos son los que se desarrolla generalmente en la unidad de tesorería de la institución?**

.....  
.....

- 2. ¿El procedimiento de cuentas por cobrar que realiza la empresa es?**

.....  
.....

- 3. ¿Cómo está estructurado las actividades para la gestión de cuentas por pagar?**

.....  
.....

- 4. ¿Qué actividades considera para la planificación de inversiones futuras de la entidad?**

.....  
.....

- 5. ¿Cómo se llevan los registros de ingresos diarios?**

.....  
.....

**6. ¿Cómo realiza los informes trimestrales de pagos efectuados en la institución?**

.....  
.....

**7. ¿Qué actividades realizan para el manejo y supervisión de cuentas bancarias de la institución?**

.....  
.....

**8. ¿Qué indicadores se utilizan para el seguimiento de las actividades, procedimientos que desarrolla la unidad de tesorería?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4**

**FORMATO DEL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS**

<b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ACADEMIA GENERAL CARLOS ANTONIO MACHADO ARROYO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<b>CÓDIGO</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

