



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública.

AUTORA:

Isabel Andreina Medina Medina

DIRECTORA:

Ing., Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 21 de septiembre de 2022

Ing., Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022”**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Isabel Andreina Medina Medina**, con **cédula de identidad Nro.1401063076**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing., Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Isabel Andreina Medina Medina**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cedula de identidad: 1401063076

Fecha: 03 de febrero del 2023

Correo electrónico: isabel.a.amedina@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0994869709

Carta de autorización por parte del autor para la consulta de producción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular

Yo, **Isabel Andreina Medina Medina**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 3 días del mes de febrero del dos mil y veintitrés.

Firma:

Autora: Isabel Andreina Medina Medina

Cedula: 1401063076

Correo electrónico: isabel.a.medina@unl.edu.ec

Dirección: Gualaquiza, provincia Morona Santiago

Celular: 0994869709

Datos complementarios:

Directora Trabajo de Integración Curricular: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios quién ha sido mi guía a lo largo de mi vida, bendiciéndome con la sabiduría, paciencia e inteligencia, virtudes esenciales que he puesto en práctica a lo largo de mi formación profesional y así poder lograr mis objetivos.

A mis queridos padres: Freddy y Leonor, quienes han sido mi motor y mi fuerza para seguir adelante, gracias a su apoyo y sacrificio me han ayudado a cumplir con cada una de mis metas y sueños hasta ahora, también dedico a mis hermanos Claudio y Josué con quienes convivo día a día complementando mi felicidad y que también son mi apoyo incondicional.

Isabel Andreina Medina Medina

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a la Universidad de Loja por haberme permitido formarme profesionalmente dentro de sus aulas a lo largo de estos 4 años y también por haberme permitido usar la misma como escenario para el desarrollo de mi trabajo de investigación, facilitándome con la información necesaria.

En segundo lugar, quiero agradecer a la subdirección de contabilidad de la institución por haberme recibido y brindado la información pertinente y de esa forma agilizar mi trabajo de investigación y cumpliendo con lo planteado.

También quiero agradecer a mis docentes de la carrera de Administración Pública, quienes, con su dedicación, sabiduría y conocimientos, me guiaron durante todo el proceso de mi formación profesional y motivarme a conseguir mi título universitario.

Finalmente quiero agradecer a todos mis amigos y amigas de forma especial: Génesis Amanda, Angie Camila, Josselyn Pamela, Diana Paola, Paola Alexandra y Daniela Carolina, que me han acompañado y tuve el honor de compartir muchas experiencias que las llevaré siempre en mi mente.

Isabel Andreina Medina Medina

Índice de Contenidos

| | |
|---|-----------|
| Portada..... | i |
| Certificación..... | ii |
| Autoría..... | iii |
| Carta de autorización..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento..... | vi |
| Índice de Contenidos..... | vii |
| Índice de Tablas..... | viii |
| Índice de Figuras..... | viii |
| Índice de Anexos..... | ix |
| 1. Título..... | 1 |
| 2. Resumen..... | 2 |
| 2.1. Abstract..... | 3 |
| 3. Introducción..... | 4 |
| 4. Marco teórico..... | 6 |
| 4.1. Gestión de la calidad en el sector público..... | 6 |
| 4.1.1. Teoría de la calidad..... | 6 |
| 4.1.2. Modelo de procesos horizontales..... | 7 |
| 4.1.3. Nueva Gestión Pública..... | 8 |
| 4.2. Marco Conceptual..... | 9 |
| 4.2.1. Gestión por resultados..... | 9 |
| 4.2.2. Gestión por procesos..... | 11 |
| 4.2.3. Procesos..... | 13 |
| 4.2.4. Diagnostico..... | 17 |
| 4.2.5. Manual..... | 18 |
| 4.2.6. Diagramación y flujogramas..... | 20 |
| 4.2.7. Socialización..... | 25 |
| 4.3. Gestión de la calidad en el contexto normativo ecuatoriano..... | 26 |
| 4.4. Gestión de la calidad en las organizaciones autónomas..... | 27 |
| 4.4.1. Antecedentes del tema..... | 27 |
| 4.4.2. Procesos de la Universidad Nacional de Loja..... | 28 |
| 4.4.3. Gestión Financiera..... | 28 |
| 5. Metodología..... | 30 |
| 5.1. Enfoque..... | 30 |
| 5.2. Diseño de la investigación..... | 30 |
| 5.3. Métodos..... | 30 |

| | |
|--|-----|
| 5.4. Procedimientos | 31 |
| 5.5. Técnicas e instrumentos | 31 |
| 5.6. Software | 31 |
| 6. Resultados | 32 |
| 6.1. OE1: Diagnóstico Situacional del subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la gestión por resultados de la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja | 32 |
| 6.1.1. Subdirección de Contabilidad | 33 |
| 6.1.2. Subproceso Gestión de Contabilidad | 35 |
| 6.2. Propuesta del Manual del subproceso Gestión de Contabilidad del proceso Habilitante de apoyo “Gestión Financiera” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja | 39 |
| 6.3. Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja | 95 |
| 6.3.1. Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta | 95 |
| 7. Discusión | 96 |
| 8. Conclusiones | 100 |
| 9. Recomendaciones | 102 |
| 10. Bibliografía | 103 |
| 11. Anexos | 106 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Estructura de Manual de Procesos..... | 20 |
| Tabla 2 Simbología de las principales figuras del diagrama de flujo..... | 24 |
| Tabla 3 Descripción de la Subdirección de Contabilidad | 33 |
| Tabla 4 Descripción del Subproceso Gestión de Contabilidad | 35 |
| Tabla 5 Cuellos de botella del Subproceso Gestión de Contabilidad..... | 36 |
| Tabla 6 Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta | 95 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Troligía de Juran para la Gestión de la Calidad | 7 |
| Figura 2 Modelo de proceso horizontal | 8 |
| Figura 3 NGP y su dirección | 9 |
| Figura 4 Enfoque sistemático | 10 |
| Figura 5 Macroprocesos de la Gestión por Resultados | 11 |
| Figura 6 Clasificación de los procesos | 14 |
| Figura 7 Secuencia de las actividades del proceso | 15 |
| Figura 8 Modelo SAMME | 17 |
| Figura 9 Matriz FODA | 18 |
| Figura 10 Diagrama SIPOC | 25 |

| | |
|--|----|
| Figura 11 Clasificación de los procesos | 28 |
| Figura 12 Matriz FODA de la Subdirección de Contabilidad de la UNL | 34 |
| Figura 13 Matriz FODA del Subproceso Gestión de Contabilidad..... | 37 |
| Figura 14 Flujograma del Subproceso de Contabilidad | 38 |
| Figura 15 Manual del Subproceso Gestión de Contabilidad..... | 40 |

Índice de Anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Mapa mental de la problemática | 106 |
| Anexo 2. Ficha de observación..... | 106 |
| Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada..... | 107 |
| Anexo 4. Ficha del levantamiento de información del subproceso..... | 108 |
| Anexo 5. Evidencias de la socialización de la Propuesta..... | 110 |
| Anexo 6. Material de presentación para la socialización | 111 |
| Anexo 7. Acta de socialización. | 114 |
| Anexo 8. Certificado del Abstract | 116 |

1. Título

Formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

2. Resumen.

El presente trabajo de titulación versa sobre la formulación del subproceso habilitante de apoyo gestión de contabilidad para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, el mismo tiene como finalidad ayudar a la mejora de la gestión institucional, para prestar un servicio eficiente y eficaz a la comunidad universitaria y de esa forma apoyar al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación se utilizó un enfoque cualitativo y con la ayuda de los métodos analítico, inductivo, sintético y técnicas de recolección de información como; la entrevista y la guía de observación directa, los cuales fueron necesarias para determinar la situación tanto de la subdirección como del subproceso, es por ello que se aplicó a los actores claves de gestión de contabilidad, lo que permitió en primera instancia realizar el diagnóstico situacional FODA del área y así determinar las falencias que presenta en este caso el retroceso y demora en la aprobación de la documentación, sin embargo algunas de las fortalezas es el seguimiento exhaustivo de la documentación y el aprovechamiento del uso de plataformas virtuales. Posterior a ello se realizó la propuesta misma que se basa en la elaboración del manual del subproceso ya mencionado, para esto se utilizó la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, en donde se detalla los puntos que se debe considerar para la realización del manual del subproceso gestión de contabilidad.

Dado el cumplimiento de los primeros objetivos se dio paso a la socialización de los resultados con los actores claves del subproceso, con la finalidad de presentar la propuesta para que sea revisada, corregida y a su vez establecer una matriz de condiciones para la implementación de la propuesta, de esa forma aportando a la solución de la problemática encontrada.

Palabras claves: procesos habilitantes, gestión por resultados, gestión de contabilidad, diagnóstico situacional, manual de procesos.

2.1. Abstract

The present research project deals with the formulation of the enabling subprocess of accounting management support for results-based management at Universidad Nacional de Loja, which aims are to help in the improvement of institutional management, to provide an efficient and effective service to the university community and thus support the achievement of goals and objectives of the institution.

In order to achieve the objectives set out in the research, a qualitative approach was used and with the help of analytical, inductive, synthetic methods and data collection techniques such as, interview and direct observation guide, which were necessary to determine the situation of both the sub-directorate and the sub-process, which is why it was applied to the key actors of accounting management, enabling in the first instance to perform the SWOT situational diagnosis of the area and thus determine the shortcomings in this case the setback and delay in the approval of documentation, however some of the strengths are the comprehensive monitoring of documentation and the use of virtual platforms. Subsequently, the proposal was made, which is based on the development of the subprocess manual mentioned above, for this, the methodology for the survey of processes of Universidad Nacional de Loja was used, which details the points to be considered for the realization of the manual of the accounting management subprocess.

Once the first objectives were met, the results were socialized with the key actors of the subprocess, with the purpose of presenting the proposal to be reviewed, corrected and at the same time establishing a set of conditions for the implementation of the proposal, in this way contributing to the solution of the problem found.

Keywords: enabling processes, results-based management, accounting management, situational diagnosis, procedure manuals.

3. Introducción

La Administración Pública forma parte del Estado, ya que está conformada por un conjunto de instituciones mismas que tienen como objetivo establecer los procesos y estructuras relacionadas con la aplicación de reglas concerniente a cada una. La Administración Pública en Ecuador ha considerado esta modernización, así que en el 2007 se inicia con un diseño e implementación de una política para la misma, con el objeto de fortalecer las capacidades del Estado y así priorizar el ejercicio de la planificación y mantener una gestión eficaz, eficiente, de calidad y enfocada al usuario.

Dentro de la Gestión Pública la existencia de instrumentos procedimentales como los manuales, flujogramas y formatos de ejecución ayuda a facilitar la prestación de servicios, donde la participación de actores como responsables de las actividades y encargados de velar con el cumplimiento de la ejecución de los procesos y subprocesos, donde el resultado final como producto se enmarca en la correspondencia de la demanda de un usuario interno, externo o mixto. El mantener una estructura organizativa de procedimientos, procesos es necesario para implantar una gestión de calidad y de esa forma prevenir riesgos laborales, es por ello que las normas ISO 9001 tiene como finalidad servir una herramienta de gestión para el aseguramiento de los procesos institucionales.

Por lo mencionado con anterioridad la investigación busca aprovechar la oportunidad de presentar un manual del subproceso “Gestión de Contabilidad” dentro de la subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja, mismo que ayude a la optimización de los recursos de la institución y mejoramiento de las condiciones procedimentales en la gestión, para ello, se plantean 3 objetivos específicos que son la base para llevar a cabo la propuesta de mejora; primero se realiza la elaboración y análisis de un diagnóstico situacional los cuales permitan determinar el contexto interno y externo de la realidad de la unidad administrativa, luego de ello se procede a la elaboración del manual del subproceso de “Gestión de Contabilidad” con el propósito de estandarizar las actividades. Finalmente realizar la socialización con los actores claves de este subproceso y posterior a ello realizar una matriz donde se aseguren las condiciones de éxitos de la implementación de la propuesta vista desde el punto de vista de los mismos.

La importancia de este trabajo se basa en proporcionar un modelo que ayude a mejorar la gestión institucional para prestar un mejor servicio a la comunidad universitaria y de esa forma apoyar al cumplimiento de metas y objetivos de la Universidad. Por medio del aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la formación académica y mediante el Proyecto Integrador de Saberes “Gestión Pública en el Contexto Ecuatoriano” mismo que está

vinculado a las líneas de investigación de la Carrera de Administración Pública se generaron los conocimientos teóricos que sustentan la investigación las cuales aportan a la institución.

4. Marco teórico

Con el propósito de sustentar el presente caso de estudio se expone la teoría de la gestión de la calidad, la nueva gestión pública, gestión por resultados y modelo de procesos dentro del contexto del sector público en el contexto ecuatoriano

4.1. Gestión de la calidad en el sector público

A continuación, se proceden explicar las siguientes teorías mencionadas anteriormente.

4.1.1. Teoría de la calidad

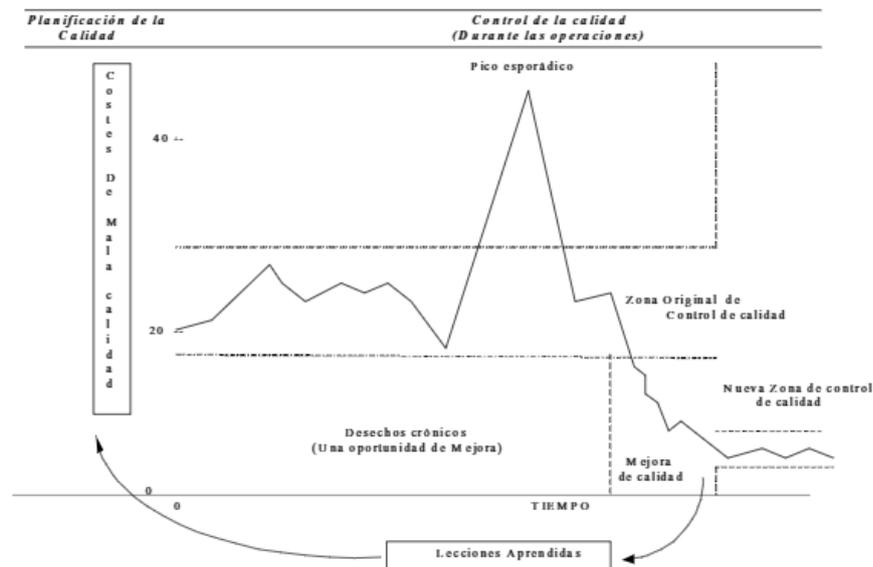
La calidad no está limitada al sector manufacturero. Sus conceptos se aplican a otros sectores tales como el cuidado de la salud, la educación, las organizaciones sin ánimo de lucro y los gobiernos. La calidad del producto no es el único enfoque. La calidad del servicio, la calidad del proceso y la calidad de la información ahora se miden, se controlan y se mejoran. Durante el siglo XX surgió un conjunto importante de conocimientos para lograr la calidad superior. Muchos individuos contribuyeron a este conocimiento, y cinco apellidos merecen mención particular: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa.

El presente trabajo de investigación se centrará en la teoría establecida por Juran quien enfatiza la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales, estadísticos y tecnológicos de calidad. Recomienda un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad.

- **Planeación de la calidad:** es la actividad encaminada a determinar las necesidades de los clientes y posterior a ello desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer sus necesidades.
- **Control de la calidad:** El control es un proceso de retroalimentación en el que intervienen un mecanismo sensor, encargado de reflejar el comportamiento real e informarlo a un mecanismo comparador, encargado éste último de hacer de arbitro, al comparar el desempeño real con el planificado y si la diferencia es crítica activar el mecanismo corrector para hacer los cambios necesarios con la finalidad de regular el desempeño para el fin de acercar la calidad real (lograda) a la calidad deseada (planificada.)
- **Mejora de la calidad:** proceso mediante el cual se consigue elevar las cuotas de calidad a niveles superiores, sin precedentes Para lograr estos resultados.

Figura 1:

La Trilogía de Juran para la Gestión de la Calidad.



Nota: Tomado de (Gryna & Juran, 2007)

La Trilogía de Juran de acuerdo a la figura, explica que las instituciones que emprenden procesos de mejoras anuales de forma sistemática logran una determinada tasa de mejora, las cuales pueden ser; el desarrollo de nuevos productos que superen los anteriores, adopción de nuevas tecnologías y la revisión de los procesos para reducir los índices de error.

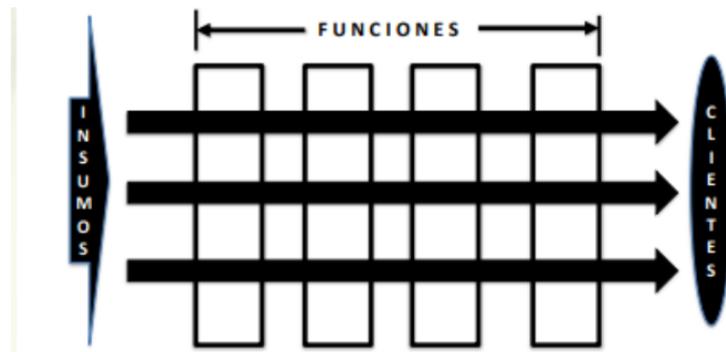
4.1.2. Modelo de procesos horizontales.

Este modelo de procesos horizontales fue ampliamente aceptado y adoptado en los Estados Unidos con el propósito de mejorar el desempeño de los proyectos dentro de las organizaciones, permitiendo lograr cambios profundos y así mantener su orientación hacia los objetivos estratégicos.

Dentro de las organizaciones este modelo horizontal sirve para aclarar las funciones de los empleados, facilita la comunicación y establece una cadena de responsabilidades para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades. Mientras que por otro lado el modelo de procesos verticales tiene como desventaja el desenvolvimiento de sus trabajadores dado que para una toma de decisiones se tiene que respetar la jerarquía y por ello los procesos son muy estructurados y la comunicación entre departamentos es muy rígida

Figura 2

Modelo del proceso horizontal



Nota: Descripción y explicación del proceso. Tomado de (Procesos, bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos, 2019)

4.1.3. Nueva Gestión Pública

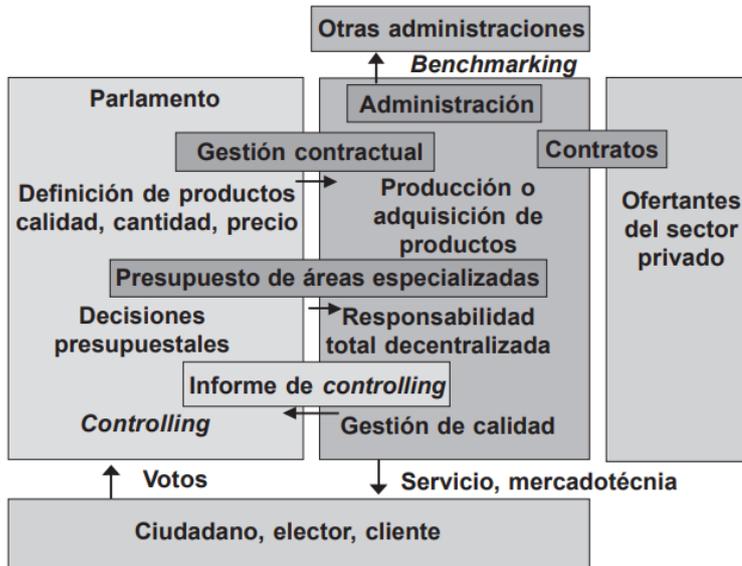
La Nueva Gestión Pública (NGP) es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido desarrollado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda.

La meta de la Nueva Gestión Pública es la de modificar la administración pública de tal manera que aún no sea una empresa, pero que se vuelva más empresarial. La administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos, no podrá librarse de la responsabilidad de prestar servicios eficientes y efectivos dentro de la economía, sin embargo, tampoco mostrará una orientación hacia la generación de utilidades, como es la obligación indispensable de una empresa que quiere mantenerse competitiva dentro del mercado. (Schöder, 2000)

No todos entienden lo mismo por la Nueva Gestión Pública, para unos este es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como; controlling, el benchmarking y la gestión esbelta. Mientras que, para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales.

Figura 3

NGP y su dirección.



Nota: explicación de la dirección de la Nueva Gestión Pública. Tomado de (Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno., 2000)

➤ **Características de la Nueva Gestión Pública**

La NGP posee las siguientes características:

1. Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
2. Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
3. Separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).
4. Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
5. Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).

4.2. Marco Conceptual

En este apartado se sustentan los conceptos básicos en los cuales versa el siguiente caso de estudio.

4.2.1. Gestión por resultados

Para (Mattar & Perroti, 2014, pág. 84) La gestión por resultados puede definirse como un modelo que propone la administración de los recursos públicos, misma que se centra en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno, de esa forma

permitiendo gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

4.2.1.1. Enfoques de la gestión por resultados

Según(Máttar & Perrotti, 2014) existen 3 enfoques de tratamiento de la gestión para resultados que con complementarios entre sí.

- **Sistemático:** Dentro desde este enfoque se requiere el funcionamiento articulado e interrelacionado de 3 sistema básicos que operan transversalmente en la estructura administrativa pública. A través de este sistema de planificación se determinan los resultados e impactos a obtenerse en el marco de políticas de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.

Figura 4

Enfoque sistemático.



Nota: el grafico presenta la interrelación de los 3 sistemas básicos del sistemático. Tomado de (Máttar & Perrotti, 2014)

- **Macroprocesos:** es una herramienta útil en el tratamiento metodológico de la gestión para resultados, los principales macroprocesos que lo conforman son:
 1. Planificación estratégica,
 2. Programación presupuestaria;
 3. Administración de recursos reales y financieros y
 4. Seguimiento y auditoria por desempeño.

Figura 5

Macroprocesos de la gestión por resultados



Nota: el presente gráfico presenta los principales macroprocesos de la gestión por resultados. Tomado de (Máttar & Perrotti, 2014)

- **Instrumento de Gestión:** es una herramienta de gestión que posibilita, y a la vez facilita, el ejercicio de la función directiva de los funcionarios públicos, este instrumento tiene una función principal de la gestión por resultados es la de proporcionar a los niveles directivos un “medio de monitoreo y regulación para garantizar que ejerzan sus responsabilidades”.

4.2.2. Gestión por procesos

Según el autor (Carrasco, 2009), “la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p. 9).

El libro *Gestión por Procesos*, escrito por (Maldonado J. A., 2011), determina: “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades

orientadas a generar un valor añadido sobre una **ENTRADA** para conseguir un resultado, y una **SALIDA** que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente” (p. 2).

En la actualidad se han venido restructurando las instituciones como un sistema de procesos, facilitando la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización, guiando de una forma lógica y fácil las actividades. La gestión por procesos está enfocada en la satisfacción del usuario, es por eso que las empresas o instituciones orientan todos sus procesos hacia su objetivo como organización.

4.2.2.1. Importancia de la gestión por procesos

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. “Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso”. (Ministerio de Fomento, 2005, pág. 6)

4.2.2.2. Beneficio de la gestión por procesos

Para (Carrasco, 2009) con la gestión de procesos se obtiene amplios beneficios, por ejemplo:

- "Conocer lo que se hace y cómo se hace, así también se toma consciencia de las fortalezas y carencias existentes.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar los procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos mucho mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.

- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo”.

4.2.3. Procesos

El proceso para una institución pública constituye una fuente de apoyo para el desarrollo y cumplimiento de actividades con los recursos y tiempo requerido, por lo tanto, cada proceso se clasifica según las funciones a cumplir. Los Procesos estratégicos en este caso se denominan como los procesos que están vinculados a las responsabilidades de los directos o jefes en un periodo a largo plazo, estos procesos de planificación se consideran factores estratégicos en la toma de decisiones. Por otro lado, los Procesos operativos son actividades o procesos relacionados con la elaboración y adquisición de los productos o la prestación del servicio, también denominados los procesos en línea porque siguen una guía de pasos definidos. Finalmente los Procesos de soporte que son aquellos procesos que dan apoyo a los procesos operativos, es decir que están relacionados con recursos y mediciones, (Ojeda & Garcia, 2008), como parte de la problemática establecida se determina entonces que los procesos que se definen para el departamento de compras públicas son los procesos de soporte o apoyo porque están orientadas a generar un producto a través de las actividades que se desarrollan en un tiempo definido.

4.2.3.1. Clasificación de los procesos

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, el enfoque de gestión basado en procesos se clasifica de forma general de la siguiente manera:

- 1. Procesos de la dirección:** las actividades de una empresa que se enumeran en los procesos de dirección son principalmente los siguientes: gestión de recursos, planificación de la calidad, revisión del sistema de gestión, servicio de atención a los clientes.
- 2. Procesos relacionados con la gestión de recursos:** son aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- 3. Procesos clave:** estos procesos comprenden: ofertas, compras, ventas, diseño, almacén producción, inspección y control de productos.
- 4. Procesos de apoyo:** son actividades que se desarrollan dentro de este proceso como por ejemplo; medición y seguimiento de los procesos, auditorías internas, mejora continua, medición de la satisfacción del cliente, acciones correctivas, acciones preventivas y gestión de las No conformidades.

Figura 6

Clasificación de los procesos



Nota: explicación grafica de la clasificación de los procesos. Tomado de (EDUCAGUIA.COM, 2007)

4.2.3.2. Mapa de procesos

Olga Aguilera Ortega (2011), menciona que el mapa de procesos de una organización: Es la representación gráfica de su estructura de proceso, conformándose así el sistema de gestión de la misma. En el mapa de proceso se identifican los procesos y se conoce la estructura de los mismos, reflejando sus interacciones. La forma de representación de los procesos en un mapa no es fija, el nivel de detalle dependerá de la propia organización, así como la complejidad y el número de procesos que representa. Es importante destacar que el propósito del mapa de procesos debe ser reflejar el funcionamiento de la organización mediante la definición de sus principales procesos, así como de sus interacciones (pág. 20).

4.2.3.3. Diferencia entre procesos y procedimientos administrativos

- **Proceso administrativo**

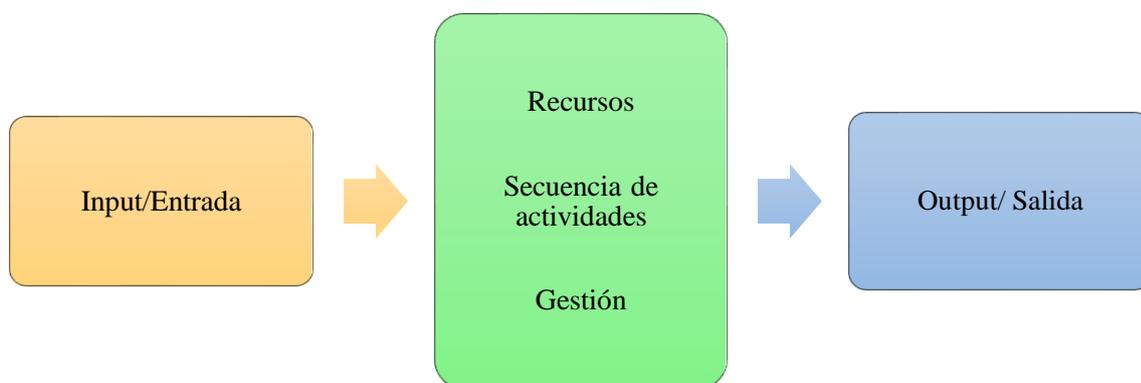
Giopp (2005), en su libro *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*, pone en manifiesto que al “proceso administrativo se le otorga un rango más amplio de actuación y discrecionalidad, ubicándolos en alguna área funcional de la organización y siendo capaces de englobar procedimientos, normas y programas, con el objetivo de alcanzar un fin concreto”.

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control”. (Lopez, Chamorro, & Valencia, 2019, pág. 69).

El proceso administrativo es un conjunto de etapas con una secuencia lógica para la realización de algún requerimiento o actividad, comprende las actividades de planeación, organización, dirección y control, estas fases se interrelacionan y forman un proceso integral dentro de las instituciones, esta estructura determina una mejor forma de alcanzar los objetivos planteados. Es importante recalcar que cada proceso está compuesto por ciertas subactividades que lo comprenden como tal.

Figura 7

Secuencia de las actividades del proceso



Nota: explicación gráfica de las etapas de con una secuencia del proceso. Tomado de (Lopez, Chamorro, & Valencia, 2019, pág. 69)

- **Procedimiento administrativo**

Maldonado, J.A. (2011) propuso la siguiente definición de procedimiento Administrativo: “Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse”.

“Puede definirse como una serie de actos formales establecidos por las leyes administrativas y que son el cauce o camino por medio del cual se desarrolla el proceso administrativo que tiene como finalidad producir el acto administrativo” (Camacho, 2000, pág. 119).

4.2.3.4. Procesos de mejora continua

Chang, (2011) expresa que el Proceso de Mejora Continua es: “Un enfoque sistemático que se utiliza como una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en el lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de las actividades, se puede determinar si su manera de hacer las cosas es el mejor método de servir a los clientes y la organización. El PMC no tiene misterios ni complicaciones. Se aplica su filosofía y técnicas específicas a los requerimientos de estas dos situaciones:

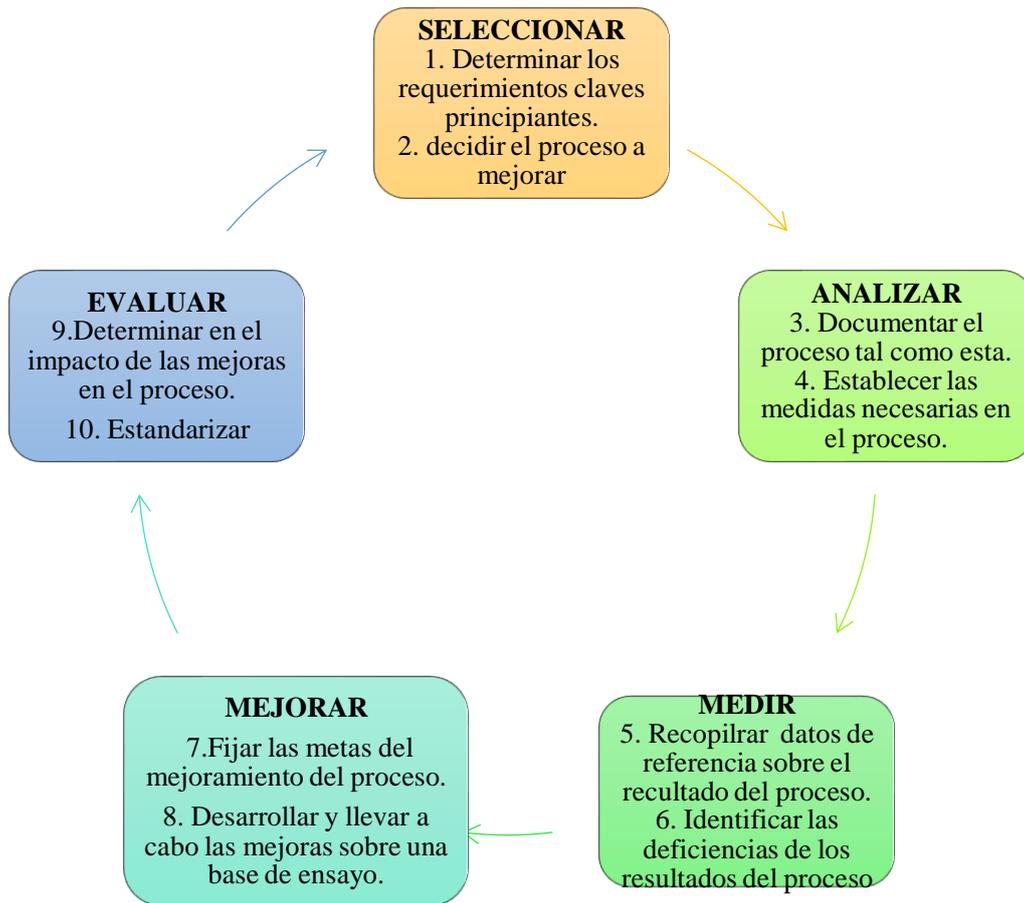
- a) El deseo de mejorar los actuales procesos personales o de negocios y obtener resultados más exitosos.
- b) La disposición a tomar las medidas necesarias para lograr los objetivos de mejoramiento.” (pág. 54)

- **Modelo SAMME de mejora continua**

Chang, (2011) en su libro Mejora Continua de Procesos explica el modelo SAMME de una forma muy práctica, sus siglas significan: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar. Revelando como actuar en cada fase de este modelo través de un ciclo de Proceso de Mejora Continua. Este modelo puede ser adaptado para que se ajuste a los requerimientos y esfuerzos de mejoramiento a realizarse.

Figura 8

Modelo SAMME



Nota: Descripción grafica de la mejora continua de los procesos que es una forma fácil de aplicar. Tomado de (Chang, 2011)

4.2.4. Diagnostico

Diagnóstico es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico” (Trigueros Estrada, 2014, pág. 7).

4.2.4.1. Diagnostico situacional FODA

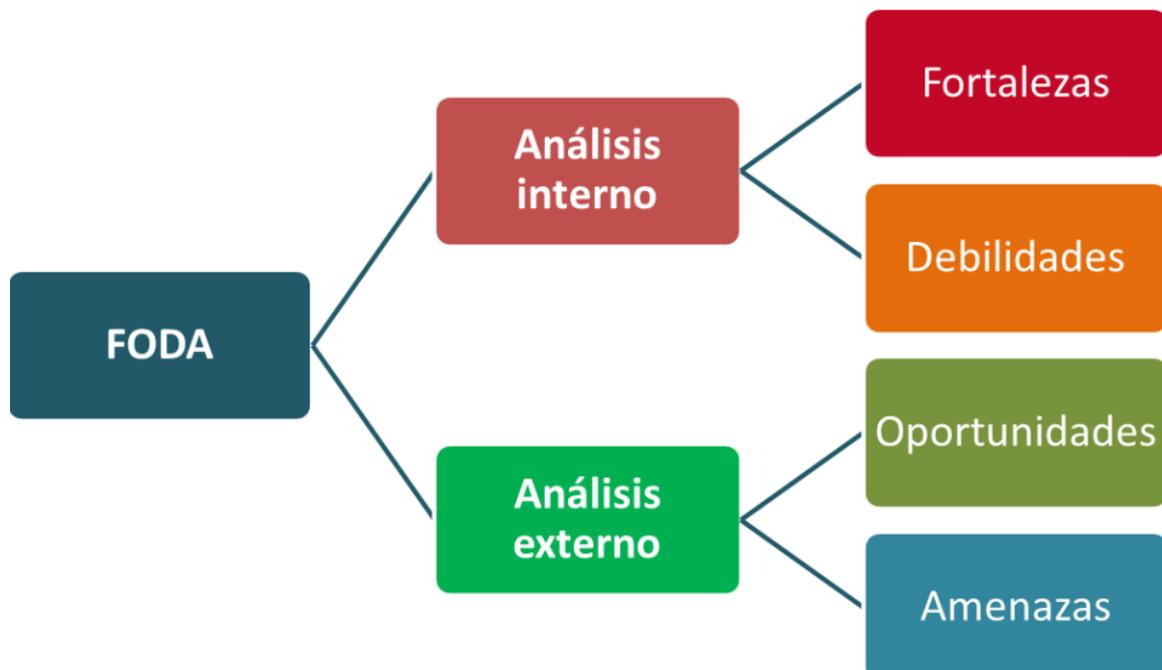
De acuerdo a Ramírez Rojas, (2002) Es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operaciones reales de una institución, dado el análisis previo de las 4

variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de proponer estrategias para su beneficio, dichas estrategias deben salir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, de esa manera ser viables para alcanzar los objetivos. El análisis FODA es la base para la construcción de imágenes a futuro que orienten el desempeño actual. (pág. 20).

- **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno atentado contra la estabilidad de la institución.
- **Fortalezas:** son los recursos especiales con los que cuenta la institución, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidades:** factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y también hace mención a los recursos de los que se carece la institución.
- **Oportunidades:** factores positivos del entorno de la institución mismos que permiten obtener ventajas competitivas.

Figura 9

Matriz FODA



Nota: descripción grafica del análisis FODA. Tomado de (Ponce, H. 2017)

4.2.5. Manual

Es la recopilación de forma escrita, mismo que recoge de forma minuciosa y detalladamente las instrucciones de lo que deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla para que sea fácil de entender y permita al lector, desarrollar

correctamente una propuesta. Es importante crear un manual de procesos ya que documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para el crecimiento y desarrollo. (Clasificación de Empresas, 2022).

4.2.5.1. Clasificación de los manuales

Los manuales son herramientas escritas por medio de la cual se organiza una información determinada, es decir que los mismos representan una utilidad para aquellos que lo realicen y apliquen, a continuación, se describen los más importantes.

- **Organizacional:** en este manual se busca plasmar todo el funcionamiento de una organización o empresas, pues se plantea el modo de organizar las actividades administrativas, ejecutivas u operativa.
- **Departamental:** en este manual se contemplan todo lo referente a la actividad que debe llevar a cabo cada área ya sea de una empresa o institución.
- **Política:** se refiere a las acciones que se deben desencadenar los gerentes y subgerentes, con el fin de ayudar a la organización a desenvolverse en un campo óptimo para obtención de sus objetivos.
- **Procedimientos:** una de las herramientas más importantes para todas las empresas, en el mismo se contemplan los pasos que se deben seguir para que un proceso se pueda llevar a fin de término.
- **Técnicas:** se plantea de forma detallada cada una de las actividades que debe el personal realizar, es decir es un complemento del manual de procedimientos.

4.2.5.2. Manual de procesos

El Manual de Procesos (Rebolledo, 2010) de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- La aplicación de normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.

- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

4.2.5.3. Estructura del manual de procesos.

A disposición general primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, instituye que las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, adecuaran su estructura orgánica, funcional académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del ordenamiento jurídico

Tabla 1

Estructura de Manual de Procesos.

| Estructura de Manual de Procesos | |
|---|--|
| Carátula o Página Frontal | Logotipo, código, fecha, proceso, propietario, objetivo, estatus, macroproceso, numero de página, nombre, versión, elaborado, revisión, aprobación y registro del documento |
| Formato del documento | Logotipo de la Universidad Nacional de Loja, nombre del proceso relacionado con el manual, Código del proceso sobre el cual tratará el manual y número de página en relación al número total de éstas: x de y. |
| Cuerpo del documento | Tipo de mega y macro proceso, objeto, alcance, límites, políticas, consideraciones de actualización, esquema general de macroproceso, responsables, marco legal, entradas verificables, procedimiento descriptivo, salidas verificables, consideraciones adicionales, diagrama de flujo, registro de información del proceso, indicadores, estadísticas y anexos. |
| Definiciones relevantes | Actividad, clientes, entrada, indicador, proceso, mega proceso, macroproceso, proceso, procedimiento, salida. |
| Disposiciones generales | En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento. La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo |

Nota. Descripción de la estructura de manual de procesos. Tomado de Metodología para el Levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.

4.2.6. Diagramación y flujogramas

4.2.6.1. Diagrama

Se define como la representación visual de un concepto, idea, evento, situación o proceso. La gráfica incluye la definición textual y la desagregación de atributos distintivos que la configuran. La definición y los atributos se colocan dentro de figuras geométricas apropiadas (rectángulos, círculos, cuadrados, etc.) y se relacionan por flechas. (Campos, 2005, pág. 59).}

- **Elementos de los diagramas**
- ✓ **Concepto, idea, tema, situación:** enunciado que será representado por el diagrama de definición.
- ✓ **Definición:** acepción oficial y reconocida.
- ✓ **Atributos:** características distintivas de la definición que merecen ser resaltadas y explicadas. (Campos, 2005, pág. 60).

4.2.6.2. Tipos de diagramas

Existen multitud de diagramas, en función de la utilidad que se espera de ellos. Aquí mostraremos algunos de los más relevantes.

- **Diagrama de flujo.** Normalmente tiene dos óvalos, uno para el inicio y otro para el final. Existen una serie de figuras como los cuadrados, que representan las diferentes acciones; los rombos, que son las decisiones; los círculos, que son conectores; o las flechas, que muestran el recorrido. Es uno de los más habituales en procesos o algoritmos.
- **Diagrama matemático.** Son gráficos que se utilizan para representar procedimientos matemáticos. Uno de los más conocidos es el diagrama de Venn (John Venn, Inglaterra) que muestra un conjunto de elementos representados por círculos. Veremos uno en el ejemplo.
- **Diagrama conceptual.** Este se utiliza para plasmar ideas y razonamientos. Es una de las técnicas de estudio más eficaces. Su función es mostrar de forma visual un conocimiento y las relaciones entre sus partes. Es muy útil para los estudiantes.
- Un caso particular interesante es el diagrama de Pareto. Este fue creado por Vilfredo Pareto, un sociólogo, ingeniero, filósofo y economista italiano. Esta figura permite ordenar datos de manera descendente y muestra de forma gráfica el principio o ley de Pareto, o regla del 80-20. Esta regla lo que viene a decir es que hay pocos problemas muy importantes y muchos poco importantes. (Arias, 2020, pág. 20).

4.2.6.3. Flujograma

Los diagramas de flujo comúnmente llamados flujogramas son cualquier representación gráfica de actividades que son implementadas dentro de gráficos entrelazados por flechas que siguen una secuencia” (Alba, Viscano, & Tinajero, 2017, pág. 140)

“Adalberto Chiavenato lo define como “una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en

cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (CHIAVENATO, 1997, pág. 87)

- **Características de los flujogramas**

Guillermo Gómez Cejas en su libro “Administración de personal en Venezuela” propone las siguientes características:

- ✓ **Sintético:** la representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos.
- ✓ **Simbólico:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas o confusas en su interpretación.
- ✓ **Fácil entendimiento:** los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez observa estos rasgos o detalles principales. (Jimenez, 1997, pág. 97).

Tipos de flujogramas

Se propone la siguiente segmentación de diagramas de flujo:

Por su presentación:

- **De bloque:** se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos. Proporciona una visión rápida no compleja del proceso. Normalmente estos se elaboran en primer lugar para documentar la magnitud del proceso, luego se utiliza otro tipo de diagrama de flujo para analizar el proceso en forma detallada.
- **Diagrama de flujo estándar de la ANSI:** brinda una comprensión más detallada que el flujograma de bloque. Se usa para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.
- **Funcional:** muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, muy útil cuando el tiempo del ciclo constituye difícil de representar. Identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.
- **Funcional de la línea de tiempo:** en comparación al anterior adicional el tiempo de procesamiento y del ciclo. Permite realizar un análisis del costo de la mala calidad,

con el fin de determinar qué cantidad de dinero está perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las áreas del desperdicio y demora.

Por su formato:

- **De forma vertical:** en el que el flujo de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
- **De forma horizontal:** en el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- **De formato tabular:** También conocido como de formato columna o panorámico, en el que se representa en una sola carta el flujo total de las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.
- **De formato arquitectónico:** muestra el movimiento o flujo de personas, formas, materiales o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio donde se realizan.

Por su propósito:

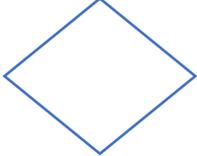
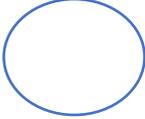
- **De forma:** el cual se ocupa principalmente de documentos con poca o ninguna descripción de operaciones.
- **De labores:** indica el flujo o secuencia de las operaciones, así como quien o en donde se realiza y en que consiste ésta.
- **De método:** muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.
- **Analítico:** describe no solo el procedimiento quién lo hace y como hacer cada operación, sino para que sirven.
- **De espacio:** indica el espacio por el que se desplaza una forma o una persona.
- **Combinados:** emplean dos o más diagramas de forma integrada.
- **De ilustración y texto:** ilustra el manejo de la información con textos y dibujos.
(Mendez, 2013, pág. 5)

4.2.6.4. Simbología del flujograma

Son representaciones gráficas que permiten comprender de manera práctica y muy rápidamente una gran diversidad de procesos a través de una secuencia lógica y programada de pasos.

Tabla 2

Simbología de las principales figuras del diagrama de flujo

| SÍMBOLO | SIGNIFICADO | SÍMBOLO | SIGNIFICADO |
|---|---|--|---|
|  | Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso. |  | Actividad: representa la actividad llevada a cabo en el proceso |
|  | Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo “SI”—“NO” |  | Documento: documento utilizado en el proceso |
|  | Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos, como, por ejemplo, un expediente |  | Inspección/Firma: aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión |
|  | Conector de un proceso: conexión o enlace con otro proceso, en el que continua el diagrama de flujo. |  | Archivo: se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente. |
|  | Base de Datos: empleado para representar la grabación de datos. |  | Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso |

Nota: elaboración propia del autor. Tomado de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

4.2.6.5. Diagrama SIPOC

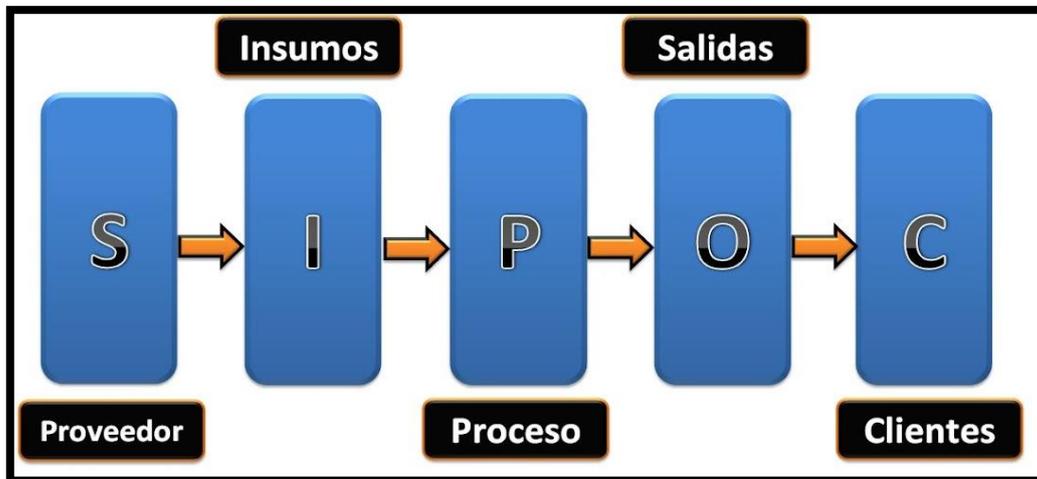
Herramienta para la optimización de procesos en función de la identificación de las interrelaciones y delimitaciones de los procesos internos y externos, el diagrama estudia la relación existente entre los insumos, productos, el proceso y los clientes; así pues, de sus iniciales se tiene:

- **Proveedor:** Cualquier entidad/ persona que proporcione un recurso.
- **Insumos:** los materiales necesarios para la realización del proceso.

- **Proceso:** conjunto de actividades realizadas en un orden determinado para la obtención de un producto o servicio establecido.
- **Salidas:** resultado del proceso.
- **Cliente:** Persona/ Proceso beneficiario de la salida del proceso. (Simon, 2008, pág. 6).

Figura 10

Diagrama SIPOC



Nota: esta figura representa una herramienta básica para la optimización de los procesos. Tomada de (Simon, 2008, pág. 6)

4.2.7. Socialización

La socialización ha presentado dos acepciones diferentes: la primera remite al proceso de conformación y organización de los grupos sociales en los cuales se ven implicados factores políticos, económicos, simbólicos y culturales, mientras que la segunda se focaliza generalmente en el individuo y remite al proceso por el cual se adquieren los valores, las actitudes y las creencias de una sociedad particular, e involucra tanto procesos intrapsíquicos como la relación entre el individuo y los diferentes agentes de socialización. (MARTIN, 2013).

- **Importancia de la socialización**
 - ✓ Se tomo en cuenta fundamentalmente tres:
 - ✓ Procesos de socialización que implican procesos cognitivos y que permiten la adquisición de conocimientos.
 - ✓ Procesos afectivos de socialización: formación de vínculos.

- ✓ Procesos conductuales de socialización: conformación social de la conducta socialmente aceptable. (LEON & MEDINA, 1998, pág. 45)

4.3. Gestión de la calidad en el contexto normativo ecuatoriano

La Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008) en su artículo 227, describe que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. Dando paso a la creación de la secretaria nacional de Administración Pública (SNAP), para asesorar la adopción y ejecución de las políticas generales de Estado, principalmente en lo referente a la administración pública central, con la finalidad de fortalecer procesos de mejoramiento de la gestión pública. La mejora de procesos administrativos es un tema importante para el gobierno, ya que lo incluye en el Plan Creando Oportunidades, creando políticas y lineamientos exclusivamente direccionados a su administración. Con su Objetivo busca: “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular” (p. 85). Esto lo define en su política 1.5, con su respectivo lineamiento:

“Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia:

- a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales”.

La Ley Orgánica del Servicio Público (2010) en su artículo 51, dispone a “la Secretaría Nacional de Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutivas”. También el artículo 116 del Reglamento General a la ley orgánica del Sector Público establece: “La Secretaría de Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprenden la administración pública central e institucional, cuya aplicación e implementación están consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio del Trabajo”. (SNAP, 2011, pág. 43).

Existiendo un amplio marco legal que permite a la Secretaría Nacional de Administración Pública ser el ente encargado de promover e impulsar proyectos de mejora de la gestión institucional de las entidades de la administración pública del país. Con la creación de normas importantes, como la Norma Técnica de Administración por Procesos (SNAP 2013), que en su Art. 2 indica “La presente norma y sus instrumentos complementarios serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva”. Se orientan las actividades de las instituciones públicas a la administración por procesos.

Bajo exigencias de las normas, la Universidad Nacional de Loja elaboró su propio Estatuto Orgánico por Procesos el cual fue aprobado por el Ministerio del Trabajo. “El proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL, se encuentra acorde a los lineamientos establecidos en la norma técnica de diseño de Estatutos o Reglamentos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Se le comunica al señor rector, que puede proceder aprobar los cambios efectuados en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL”. (Universidad Nacional de Loja, 2012, pág. 3)

4.4. Gestión de la calidad en las organizaciones autónomas

Los estudios o trabajos investigativos relacionados con el problema de investigación la falta de estandarización del subproceso de gestión de contabilidad se describe a continuación:

4.4.1. Antecedentes del tema

- ✚ La investigación titulada DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (Herrera Ruiz & Zambrano Cedeño , 2014). Tiene como objetivo principal el diseño de procesos para el departamento contable a través del establecimiento del análisis situacional del área contable y los procesos bajo su responsabilidad. Como resultado destacable se descubrió la existencia del acumulamiento de actividades no pertenecientes a las atribuciones del área administrativa objeto de estudio.
- ✚ El documento público denominado MANUAL DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE CONTABLE (Comisión Estatal de Jalisco, 2009). Es una herramienta administrativa cuyo propósito es describir los procesos sustantivos de las dependencias

especificando los procedimientos que lo conforman permitió otorgar como resultado una correcta elaboración del manual de procesos de la gerencia de contabilidad.

4.4.2. Procesos de la Universidad Nacional de Loja

Según lo estipulado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la (Universidad Nacional de Loja, 2012), en el art. 4, explica que la “estructura organizacional por procesos se alinea con la misión de la misma y se mantiene en la filosofía y enfoque de administración por procesos, con el objetivo de tener un buen ordenamiento orgánico” (pág. 8)

Los procesos de la institución se encuentran dentro de la generación de la prestación pública, es decir, se ubican de manera ordenada y se distinguen en base al aporte de contribución o valor agregado con el propósito de lograr el cumplimiento de la misión institucional. (Universidad Nacional de Loja, 2020, pág. 8)

➤ Clasificación de los procesos de la Universidad Nacional de Loja

De acuerdo al catálogo de procesos de la institución se determina la siguiente clasificación:

Figura 11

Clasificación de los procesos



Nota. Elaboración propia de autor. Tomado de Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

4.4.3. Gestión Financiera

Se encuentre dentro de los procesos habilitantes de apoyo la misión del mismo es administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Institución y aquellos que se generan por autogestión, a través del control previo y concurrente, generando

información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones. Dentro de este proceso se encuentran dos subprocesos; Subproceso de Gestión de contabilidad y el Subproceso Gestión de Tesorería.

Este trabajo se centró en el *Subproceso Gestión de Contabilidad* que de acuerdo al art 31 del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos establece que esta unidad tiene como propósito Controlar y supervisar el registro de todas las operaciones financieras de ingresos, gastos y ajustes en las herramientas financieras efectuando el control previo al devengamiento y aplicando la normativa vigente; así como brindar información oportuna en el campo financiero para la toma de decisiones.

➤ **Atribuciones y servicios del subproceso Gestión de Contabilidad.**

1. Control previo y concurrente del devengado y seguimiento a contratos.
2. CURs o expediente de devengamiento de pagos de bienes o servicios, anticipos de contratos, convenios de pago, becas y ayuda económicas, glosas, sentencias e intereses.
3. CURs o expediente de fondos de cajas chicas, específicos, creación, reposición y liquidación.
4. CURs contables de bienes muebles e inmuebles y existencias, garantías, especies valoradas, depreciaciones.
5. Liquidación y cierre de proyectos y programas.
6. Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias.
7. Declaraciones de impuestos IVA y Renta.

5. Metodología

El presente trabajo de investigación tuvo como escenario la Universidad Nacional de Loja, específicamente en la Subdirección de Contabilidad que se encuentra dentro de la Unidad Financiera. A continuación, se procede a explicar la siguiente usada en esta investigación.

5.1. Enfoque.

La presente investigación es cualitativa debido a la inexistencia de información no cuantificable lo que justifica el uso de este enfoque, ya que dentro del proceso investigativo se obtuvo la información a través de los criterios descriptivos mencionados por los actores participantes del proceso de gestión de contabilidad y la aplicación de la observación permitiendo la categorización de la información a través de fases descriptivas, analíticas y reflexivas

5.2. Diseño de la investigación.

Se aplicaron 2 tipos de diseños, los cuales se explican a continuación.

- **Investigación documental:** Debido a que la presente investigación se basa en la revisión y análisis de teorías (libros, revistas, normativas, archivos, etc.) vinculadas al problema de investigación y para definir una correcta estructura en la elaboración del Diagnóstico Situacional y el Manual de Procesos, también existen conceptos básicos acerca del manual de procesos y sobre los elementos que conforman la gestión por resultados mismas que sustentan las propuestas del trabajo de investigación. Alguna de esta información se detalla dentro del Reglamento de Gestión Organizacional de la Universidad Nacional de Loja con respecto al portafolio de productos y servicios de la subdirección de contabilidad; Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja para definir la estructura del manual del proceso de estudio, entre otras fuentes teóricas.
- **Investigación- Acción:** Una vez identificado el problema en el subproceso “Expediente de Devengamiento de Pagos de Bienes o Servicios” en la subdirección de Contabilidad, se crea una estrategia teórica fundamentada que permite mejorar el escenario por medio de la observación, evaluación y análisis de las acciones encaminadas a la formulación del Diagnóstico Situacional en el área de estudio y a su vez el planteamiento de la propuesta investigativa.

5.3. Métodos.

Los métodos utilizados en este trabajo son los siguientes:

- **Método analítico:** Por medio de este método se realizará el diagnóstico de problemas con el objetivo de encontrar un punto crítico y los factores que intervienen y generan desviaciones en los procesos de la unidad administrativa.
- **Método sintético:** Por medio de este método se describen los aspectos más significativos del objeto de estudio permitiendo la determinación y elaboración correcta de resultados y conclusiones en el trabajo investigativo.

5.4. Procedimientos.

- **Población Universo:** La población objeto de estudio está conformada por el número de personas que laboran en la Subdirección de Contabilidad responsables del subproceso “Gestión de Contabilidad”, ya que representa un número pequeño de individuos, es por ello, que su estudio es factible y representativo de tal manera garantiza que la información obtenida refleje la naturaleza del proceso de estudio.

5.5. Técnicas e instrumentos

Para la obtención de la información se realizaron acercamientos a través de visitas periódicas a la unidad administrativa donde se llevó a cabo la aplicación de los siguientes instrumentos y técnicas.

- **Entrevista:** La aplicación de la entrevista se centró en los responsables y dependencia de las actividades y procedimientos del subproceso “Gestión de Contabilidad”. Es fundamental mencionar que la misma es de carácter abierta, por ende, existe la libertad de respuestas amplias y se pueden generar nuevas interrogantes en el transcurso de su aplicación
- **Observación directa:** Por medio del instrumento guía o ficha de observación se permitió elaborar un diagnóstico y recolección de la información del subproceso “Gestión de Contabilidad” dentro de la unidad investigativa sin la intervención del investigador y así establecer la situación actual de los problemas.

5.6. Software.

Para la elaboración de la propuesta; manual del subproceso de “Gestión de Contabilidad”, se tomó en cuenta la Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja y para el diseño y representación de los procesos en los flujogramas se utilizó aplicaciones como; Lucid Chart y Microsoft Visio Profesional

6. Resultados

Para el debido cumplimiento del objetivo general de esta investigación que trata sobre la formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la subdirección de Contabilidad en la Universidad Nacional de Loja, año 2022, se analizó cada uno de los resultados objetivos específicos planteados, teniendo como resultado lo siguiente:

6.1. OE1: Diagnóstico Situacional del subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la gestión por resultados de la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja.

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizaron los siguientes instrumentos la entrevista (anexo 3), que se aplicó a todos los actores del subproceso (Director Financiero, Subdirector de Gestión de Contabilidad y Analista Financiero) quienes cumplen un rol importante dentro de la subdirección. También se utilizó la Observación Directa a través de la aplicación de una ficha de observación (anexo 2

, permitió detectar ciertos problemas que presenta el subproceso en la unidad administrativa, estas herramientas se aplicaron con el objetivo de realizar el diagnóstico situacional que se presentará a continuación.

La primera entrevista se realizó con la finalidad de recabar información importante que explica cómo se encuentra estructurado el proceso de la Unidad Financiera, cuál es su propósito y bajo que normativa legal se ampara, también se da a conocer cuál es objetivo del subproceso de Gestión de Contabilidad donde se enmarca esta investigación, por otro lado, existen interrogantes que ayudan a determinar cuál es el ambiente interno y externo tanto de la subdirección y del subproceso ya mencionado, debido que no cuenta con un manual el cual permite la estandarización de las actividades que se desarrollan para la correcta gestión institucional.

La segunda entrevista se llevó a cabo únicamente con el subdirector de Contabilidad, quien es el máximo representante tanto del departamento como del subproceso, las preguntas aplicadas fueron con el propósito de conocer acerca del subproceso ya mencionado, es decir una descripción breve, la formulación, los cuellos de botella y cuáles son las acciones de mejora y recomendaciones que se aplican para llevar a cabo una correcta estandarización de las actividades.

Los criterios que se consideran en la ficha de observación se realizó con la finalidad de conocer cuál es el ambiente interno de la subdirección, es decir si cuenta o no con los

recursos humanos necesarios, si el personal demuestra responsabilidad con el cumplimiento de actividades y si el ambiente laboral es el adecuado, en cuanto al ambiente externo su importancia radica en si la subdirección es fácil de ubicar, es decir si existen los rótulos necesarios para ubicar al departamento, de igual forma si a primera vista se logra visualizar el rol de cada uno de los trabajadores de la unidad, por otro lado, este instrumento permitirá también identificar si la unidad financiera cuenta con un organigrama de funciones, es decir cómo se encuentra estructurada cada una de las subdirecciones de la institución.

6.1.1. Subdirección de Contabilidad

Con la información proporcionada de las entrevistas y ficha de observación se logró realizar el análisis de la situación actual de este departamento.

Tabla 3

Descripción de la Subdirección de Contabilidad

| | |
|--------------------------------------|--|
| Objetivo de la subdirección | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la documentación y generar registros contables • Organizar y verificar la información oportuna de los procesos que van ocurrir en un gasto posterior |
| Estructura de la Subdirección | <ul style="list-style-type: none"> • Subdirector de Contabilidad • Equipo de Control Previo (analistas financieros) • Encargado de Archivo |
| Medios de Verificación | <ul style="list-style-type: none"> • Controles previos de los tramites que entran y salen de la subdirección • Verificación de los archivos que se encuentren correctamente ubicados e identificados. |
| Marco Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador • Ley de Régimen Tributario Interno • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. • Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. • Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas • Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. |

Nota: en esta figura se describe la estructura descriptiva de la subdirección de contabilidad de la Universidad Nacional de Loja. Elaboración propia del autor.

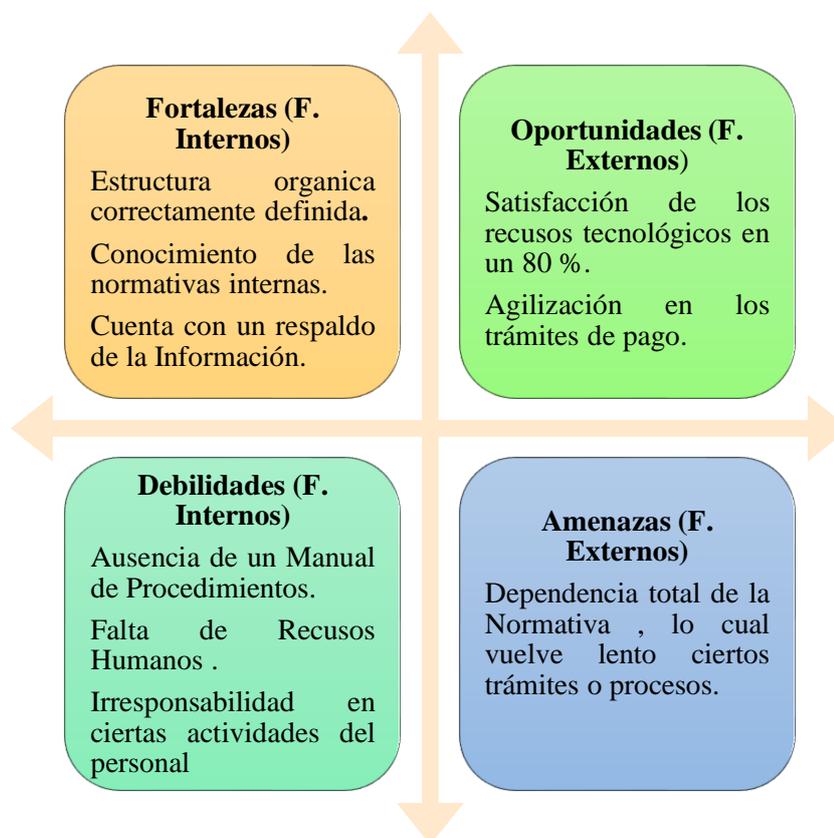
Con respecto a la **tabla 2** descripción de la Subdirección de Contabilidad la misma que se integra por componentes claves como el *objetivo* de la unidad administrativa ya mencionada la cual se encarga de analizar, organiza y verificar toda la información con los registros

contables de gasto que se van a realizar posteriormente, *los medios de verificación* que se consideran para constatar de que se cumpla con el propósito de la unidad, es realizar un control previo de todos los trámites que entran y se atienden y Contabilidad la misma que se integra por componentes claves como el *objetivo* de la unidad administrativa ya mencionada la cual se encarga de analizar, organiza y verificar toda la información con los registros contables de gasto que se van a realizar posteriormente, *los medios de verificación* que se consideran para constatar de que se cumpla con el propósito de la unidad, es realizar un control previo de todos los trámites que entran y se atienden y posterior verificar que los archivos estén correctamente ordenados y listos para entregar en caso de que contraloría lo solicite, para llevar a cabo esas actividades la subdirección cuenta con una *Estructura Básica* que se compone por el Equipo de Control previo y el Encargado de Archivo.

➤ **Matriz FODA de la Subdirección de Contabilidad**

Figura 12

Matriz FODA de la subdirección de contabilidad de la Universidad Nacional de Loja



Nota: Elaboración propia del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado

En cuanto al ambiente *interno* de la subdirección de Contabilidad, dentro de las ventajas (*fortalezas*) es que cuenta con una estructura orgánica bien definida, los actores tienen

conocimiento de las normativas internas que se manejan en la unidad, toda la información que se genera y se recibe, se respalda en el archivo digital el cual cuenta con un respaldo físico, todo ello ayuda a que la unidad administrativa brinde un mejor servicio a los usuarios. Entre los aspectos negativos es que la unidad no cuenta con un manual de procesos y la falta de recursos humanos lo cual limita el rendimiento eficiente y eficaz de la subdirección.

El ambiente *externo* del departamento los aspectos positivos que se recalcan es que cuenta con un 80% de satisfacción en los recursos tecnológicos, existe una agilización en los trámites de pagos debido a que se implementó el uso de plataformas virtuales para optimizar los recursos de la subdirección, por otro lado entre los aspectos negativos; existe una irresponsabilidad en ciertas actividades del personal y que no existen los rótulos o medios necesarios para identificar el rol del personal y al departamento.

6.1.2. Subproceso Gestión de Contabilidad

El subproceso de gestión de contabilidad tiene el propósito de viabilizar y revisar los pagos y gastos de posteriores que realizará la universidad, que se tienen que ajustar correctamente al presupuesto, todo este proceso comienza en el instante de que se emiten los expedientes de pago para posterior a ello se proceda a aprobar y se pasa a Tesorería a través de la dirección financiera, todas estas actividades realizadas se amparan en las siguientes normativas: Ley de Régimen Tributario, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Tabla 4

Descripción del Subproceso de Gestión de Contabilidad

| | |
|-----------------------------------|---|
| Descripción del Subproceso | <ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar los pagos de la universidad. • Revisiones de gastos posteriores para que los pagos sean viables y afecten correctamente al presupuesto |
| Formulación del Subproceso | <ul style="list-style-type: none"> • El proceso inicia al emitir expedientes de pago, luego aprobar el mismo y enviarlo a tesorería a través de la dirección financiera. |
| Normativa Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Régimen Tributario Interno. • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. • Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. |

Nota: Elaboración propia del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

➤ **Cuellos de botella del subproceso**

En la siguiente tabla se describen las dificultades que aquejan al subproceso, mismos que interrumpen o impiden el correcto desenvolvimiento de las actividades que se encuentran dentro del subproceso.

Tabla 5

Cuellos de botella del subproceso Gestión de Contabilidad

| Dificultades del subproceso Gestión de Contabilidad |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Documentación incompleta, debido a que no se revisa previo al envío de la misma• Retraso en la aprobación de documentos por parte de la Dirección Financiera• Inexistencia de una cuenta en tesorería del Beneficiario, lo que provoca retraso del trámite u proceso• Retraso en la Clasificación Presupuestaria• Acumulación de trabajos y documentos a fines de mes• Falta de equipos tecnológicos (fotocopiadoras) |

Nota: esta tabla hace referencia a dificultades o cuellos de botella del subproceso gestión de contabilidad. Elaboración propia del autor.

➤ **Acciones de mejora**

- ✓ Mejorar los equipos tecnológicos con el fin de optimar los documentos y trámites necesarios para llevar a cabo de forma correcta las actividades del subproceso.
- ✓ Realizar un control de los trámites básicos, los que deben entregarse completos para luego de ello continuar con el procedimiento respectivo, todo ello con la finalidad de optimizar el tiempo.

➤ **Recomendaciones**

- ✓ Aprovechar las herramientas virtuales (nube institucional, programas en línea) para agilización de las actividades.
- ✓ Solicitar el personal adecuado para realizar a tiempo todas las actividades y mejorar el servicio de la unidad administrativa.

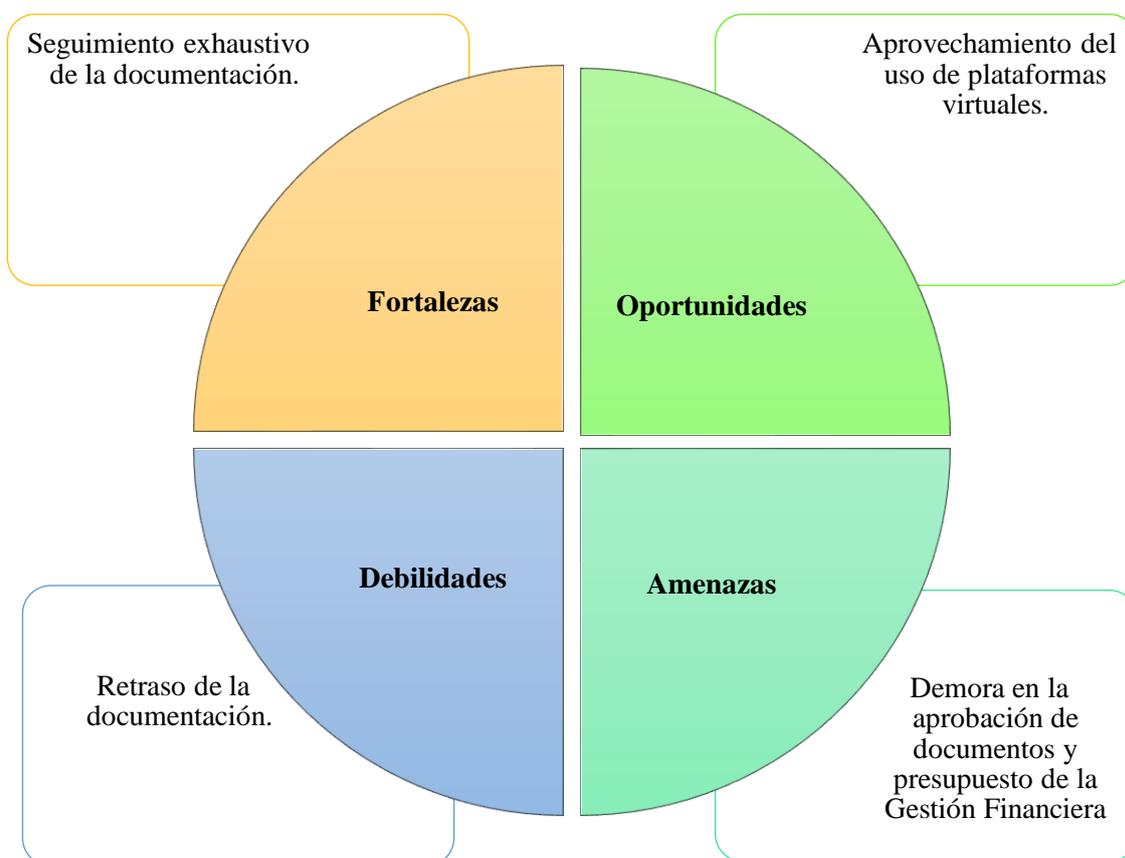
➤ **Matriz FODA del Subproceso Gestión de Contabilidad**

En la siguiente matriz se puede determinar que en el ambiente interno las fortalezas del subproceso se encuentran, el seguimiento exhaustivo de la documentación, es decir que para realizar cualquier actividad o trámite de pago se debe tener en cuenta que la información sea congruente y por otro lado las debilidades es el retroceso de la documentación lo cual no permite que se realicen en el tiempo establecido las actividades programadas.

En cuanto al ambiente externo una de las oportunidades es el aprovechamiento del uso de las plataformas virtuales mismas que tomaron fuerza con la instauración del teletrabajo, sin embargo, existe la demora de aprobación de documentos y presupuesto considerándose como una amenaza para optimización de las actividades y buena gestión de la unidad.

Figura 13

Matriz FODA del subproceso de Gestión de Contabilidad



Nota: Elaboración propia del autor

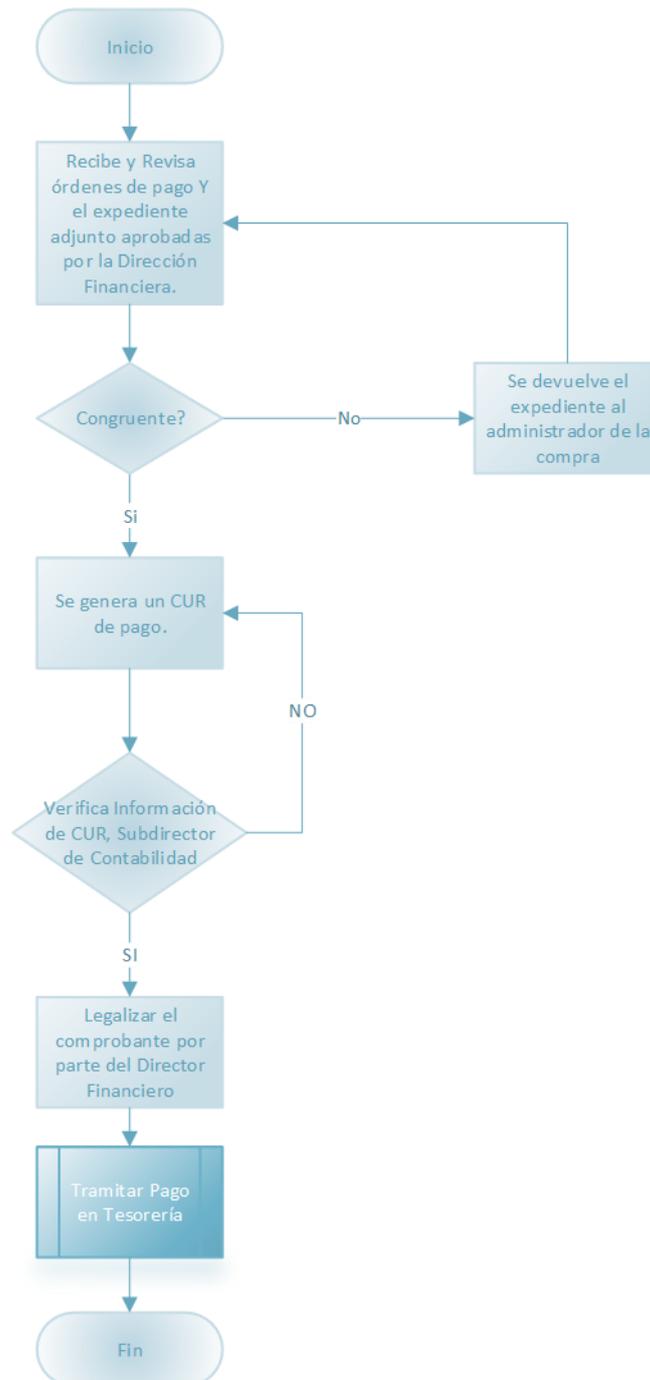
➤ **Flujograma del subproceso.**

En el siguiente flujograma se detalla cómo funciona cotidianamente el Subproceso Gestión de Contabilidad, el cual inicia con el recibo y revisión de las órdenes de pago y expedientes adjuntos aprobados por la Dirección Financiera, posterior a ella se verifica si la información obtenida es congruente, en caso de no ser correcta se regresa al administrador de la compra, luego de ello se genera un CUR de pago el cual es verificado por el subdirector de contabilidad para proceder a legalizar el comprobante por parte del Director Financiero y realizar la cancelación por medio de tesorería. El subproceso al no encontrarse detallado correctamente las actividades como se estipula en el Reglamento Orgánico por Procesos, se

genera la necesidad de la elaboración de un Manual, con el propósito de estandarizar las mismas y así brindar un servicio de calidad a la institución.

Figura 14

Flujograma del Subproceso de Contabilidad



Nota: se detallan las actividades que se realiza en la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja. Elaboración propia del autor.

6.2. Propuesta del Manual del subproceso Gestión de Contabilidad del proceso Habilitante de apoyo “Gestión Financiera” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Después de haber culminado con el diagnóstico situacional se procedió a la elaboración del manual del subproceso de Gestión de Contabilidad, el método que se usó para el cumplimiento del segundo objetivo es la Ficha para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja (anexo4), con la finalidad de mejorar y esquematizar las actividades que se encuentran en la subdirección.

Esta metodología plantea una estructura básica que se debe seguir, empieza con el mapeo donde se reconoce las actividades principales que se están involucradas en el subproceso, luego da paso a la identificación, esquematización en donde se identifica las entradas y salidas verificables y posterior a ello realizar la diagramación con la ayuda de la herramienta Microsoft Visio y Lucid Chart.

A continuación, se detalla el manual del subproceso de Gestión de Contabilidad siguiendo el siguiente orden.

- a) Tipo mega y macro proceso.
- b) Objeto.
- c) Alcance.
- d) Límites.
- e) Políticas.
- f) Consideraciones de actualización.
- g) Esquema general del macroproceso.
- h) Responsables.
- i) Marco legal (leyes, reglamentos, y normas aplicables).
- j) Entradas verificables.
- k) Procedimiento descriptivo.
- l) Salidas verificables.
- m) Consideraciones adicionales
- n) Diagrama de flujo.
- o) Registro de información del subproceso.
- p) Indicadores.
- q) Estadísticas.
- r) Anexo

Figura 15

Manual del subproceso de Gestión de Contabilidad

| | | | |
|---|--|--|-----------------------------------|
|  1859 | | | |
| CÓDIGO: N/A | | Fecha de vigencia: | |
| PROCESO: Gestión Financiera | | Propietario del subproceso: Subdirección de Contabilidad | |
| Objetivo: Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de subproceso Gestión de Contabilidad, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo. | | Status: Propuesta | |
| Proceso Habilitante de Apoyo Gestión Financiera | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Página: 1- 49 | |
| MANUAL DEL SUBPROCESO GESTIÓN CONTABILIDAD | | | |
| Versión: 1.1 | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| Isabel Andreina Medina Medina Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: del 20 junio al 20 de julio de 2022 | Ing. Tania Patiño Tutora Académica Fecha: 22 de julio de 2022 Lic. Juan Varela Tutor Institucional Fecha: 26 de julio de 2022 | Director de la Unidad Financiera de la Universidad Nacional de Loja Fecha: 29 de julio de 2022 | |
| Registro De Edición Del Documento | | | |
| Versión | Fecha de vigencia | Registro de cambios | |
| | | Detalle | No. De páginas modificadas |
| 1.1 | N/A | Versión inicial | Todas |



1859

PROCESO: Gestión Financiera

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirector de Contabilidad

Página: 2 de 49

a) Tipo De Mega Y Macro Proceso

La Universidad Nacional de Loja a través de la estructura organizacional de administración y gestión institucional del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019- 2023) define las diferentes unidades administrativas, donde se clasifican conforme al grado de importancia de sus funciones como:

- Proceso Gobernante.
- Proceso Agregador de Valor.
- Proceso de Asesoría.
- Proceso de Apoyo

En el caso del subproceso de Gestión de Contabilidad la unidad administrativa encargada es la Subdirección de Contabilidad (subproceso) perteneciente al proceso Habilitante de Apoyo (Gestión Financiera), cuya autoridad responsable de velar cumplimiento de este y todos los procesos es el Órgano Académico Superior y Rectorado como proceso gobernante, además, es importante mencionar que la Gestión Financiera como el macroproceso del estudio realizado.

b) Objeto

- Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de subprocesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente
- El objeto del presente documento es estructurar el modelo en el que la Universidad Nacional de Loja, aplica el control, supervisión y el registro de todas las actividades financieras se ingresos, gastos y ajustes de herramientas financieras efectuando el control previo al devengamiento y aplicando la normativa vigente, así mismo brindar información oportuna en el campo financiero para la toma de decisiones.

c) Alcance

De acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, los órganos administrativos por los cuales se aplica el presente manual, son los siguientes; Dirección Financiera misma que cuenta con una estructura básica donde están la subdirección de Contabilidad y Tesorería.

d) Límites

Según el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja en el art 31 donde se menciona el subproceso de Gestión de Contabilidad, en el cual se detalla el siguiente portafolio de productos y servicios:



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 3 de 49

1. CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios.

| ACTIVIDADES | |
|--|--|
| INICIO | FINALIZACIÓN |
| Ordenar documentación contenida en el expediente | Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería |

2. CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación.

| ACTIVIDADES | |
|--|--|
| INICIO | FINALIZACIÓN |
| Ordenar documentación contenida en el expediente | Liquidación del expediente y registro de valores no utilizados |

3. CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones

| ACTIVIDADES | |
|---|--|
| INICIO | FINALIZACIÓN |
| Ordenar documentación contenida en el expediente. | Aprobar y completar el expediente para tramitarlo. |

4. Liquidación y cierre de proyectos y programas.

| ACTIVIDADES | |
|--|--|
| INICIO | FINALIZACIÓN |
| Ordenar documentación de expediente de liquidación de proyectos o programas. | Registrar la liquidación y traspaso de bienes y saldos de proyectos y programas. |

5. Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias.

| ACTIVIDADES | |
|--|--|
| INICIO | FINALIZACIÓN |
| Ordenar documentación contenida en el expediente | Redactar el oficio donde se acepta la conciliación |



1859

| | | |
|---|--|------------------------|
| Subproceso: Gestión Contabilidad | Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad | Página: 4 de 49 |
| Código: N/A | | |

6. Declaraciones de impuestos IVA y Renta,

ACTIVIDADES

| INICIO | FINALIZACIÓN |
|---|---|
| Generar reportes contables de los meses a declarar. | Archivar los respaldos de la declaración. |

e) Políticas

Considerando

UNO. -Qué, el PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019- 2023 de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA; conforme a las políticas institucionales:

- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional

f) Consideraciones de actualizaciones

Con el objetivo de definir la veracidad de la información correspondiente a las actividades encaminadas a la Gestión de Contabilidad se consideran los siguientes lineamientos de actualización:

- Definir cuáles son los responsables encargados de la ejecución del subproceso de contabilidad (dueño del subproceso y el director del órgano administrativo al que pertenece dicha gestión), además de los evaluadores de seguimiento del mismo.
- Planificar reuniones organizadas, con el objetivo de describir cómo se está realizando el subproceso de contabilidad mediante análisis de resultados presentados por los responsables del mismo, donde los evaluadores del seguimiento tendrán el criterio de presentar o no cambios en el modelo de ejecución.
- Para la realización de los cambios se deberá generar una resolución elaborada bajo lineamientos legales de política institucional.
- Se deberá generar evidencia de las reuniones programadas mediante actas de asistencia por parte de todos los presentes.



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 5 de 49

g) Esquema general del Macroproceso

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, la estructura de los subproceso Gestión de Contabilidad dentro del proceso Habilitante de Apoyo Gestión Financiera, se integra de la siguiente manera:





1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 6 de 49

h) Responsables

| No. | Rol | Descripción |
|-----|--|---|
| 1 | DIRECTOR FINANCIERO | Ordenador de pagos de la institución, ultimo responsable para asumir una obligación de pago. |
| 2 | DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN | Responsable de generar y gestionar de recursos para los proyectos y programas de la Universidad. |
| 3 | SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA | Responsable de emitir retenciones y de acreditar el dinero en las cuentas de los beneficiarios. |
| 4 | SUBDIRECTOR CONTABILIDAD | Autorizador de los devengados y encargado de analizar y depurar el balance contable |
| 5 | ANALISTA FINANCIERO 2 COMPROMISO | Encargado del control previo al compromiso de todos los expedientes de pago que se ingresan a Contabilidad. |
| 6 | ANALISTA FINANCIERO 2 DEVENGADO | Encargado del control previo al devengado de todos los expedientes de pago que se ingresan a Contabilidad. |
| 7 | ANALISTA FINANCIERO 2 PRESUPUESTO | Autorizador de los comprometidos y emisión de certificación presupuestaria. |
| 8 | RESPONSABLE DE LOS EXPEDIENTES | Responsable de mantener disponible la información o expedientes contables. |

i) Marco legal (leyes, reglamentos y normas aplicables)

UNO. -Que, el artículo 285 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, La política fiscal tendrá como objetivos específicos:

1. El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos

DOS. -Que, el artículo 287 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente. Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley.

TRES. -Que, el artículo 298 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 7 de 49

CUATRO. -Que, el artículo 308 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR; Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

CINCO. - Que, el artículo 355de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR; El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

SEIS. - Que, el artículo 357 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR; El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

SIETE. -Que, el artículo 21 de la LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO; - La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

OCHO. Que, el artículo 21 de la LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO; Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 8 de 49

NUEVE. -Que, el artículo 14 de la LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA; Alcance del Control del SNCP. - El control del Sistema Nacional de Contratación Pública será intensivo, interrelacionado y completamente articulado entre los diferentes entes con competencia para ello. Incluirá la fase precontractual, la de ejecución del contrato y la de evaluación del mismo. El Servicio Nacional de Contratación Pública tendrá a su cargo el cumplimiento de las atribuciones previstas en esta Ley, incluyendo en consecuencia, la verificación de:

1. El uso obligatorio de las herramientas del Sistema, para rendir cuentas, informar, promocionar, publicitar y realizar todo el ciclo transaccional de la contratación pública;
2. El uso obligatorio de los modelos precontractuales, contractuales oficializados por el Servicio Nacional de Contratación Pública;
3. El cumplimiento de las políticas emitidas por el Directorio del SERCOP y los planes y presupuestos institucionales en materia de contratación pública;
4. La contratación con proveedores inscritos en el RUP, salvo las excepciones puntualizadas en esta Ley;
5. Que los proveedores seleccionados no presenten inhabilidad o incapacidad alguna hasta el momento de la contratación; y
6. Que la información que conste en las herramientas del Sistema se encuentre actualizada. Cualquier incumplimiento dará lugar a las sanciones previstas en esta Ley.

DIEZ. -Que, el artículo 73 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Principios del SINFIP. - Los principios del SINFIP son: legalidad, universalidad, unidad, plurianualidad, integralidad, oportunidad, efectividad, sostenibilidad, centralización normativa, desconcentración y descentralización operativas, participación, flexibilidad y transparencia.

ONCE. - Que, el artículo 74 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Deberes y atribuciones del ente rector del SINFIP. - El ente rector del SINFIP, como ente estratégico para el país y su desarrollo, tiene las siguientes atribuciones y deberes, que serán cumplidos por el ministro(a) a cargo de las finanzas públicas.



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 9 de 49

DOCE. - Que, el artículo 82 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Componentes del SINFIP. - Se entiende por componentes del SINFIP, a cada conjunto de procesos necesarios para la organización y gestión del mismo. Los componentes son: política y programación fiscal, ingresos, presupuesto, endeudamiento público, contabilidad gubernamental y tesorería.

TRECE. - Que, el artículo 148 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Las empresas públicas podrán tener sus propios sistemas de contabilidad de conformidad a la ley y el reglamento del presente Código. Para fines de consolidación de la contabilidad y demás información fiscal del Sector Público no Financiero estarán obligadas a realizar y enviar reportes contables en los plazos y formatos que emita el ente rector de las finanzas públicas para el efecto.

CATORCE. - Que, el artículo 149 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Registro de recursos financieros y materiales. - El componente de contabilidad incluirá el registro de todos los recursos financieros y materiales administrados por los entes públicos aun cuando pertenezcan a terceros, de forma que ningún recurso quede excluido del proceso de registro e informes financieros

QUINCE. Que, el artículo 150 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; En cada entidad se establecerá la unidad encargada de la ejecución del Componente de Contabilidad Gubernamental.

DIECISÉIS. -. Que, el artículo 152 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Obligaciones de los servidores de las entidades. - Las máximas autoridades de cada entidad u organismo público, serán los responsables de velar por el debido funcionamiento del componente de contabilidad gubernamental y los servidores de las unidades financieras, de observar la normativa contable.

DIECISIETE. - Que, el artículo 157 de la CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, COPFP; Agregación y consolidación de la información financiera. - El ente rector de las finanzas públicas recibirá, validará, analizará, clasificará y procesará los datos contenidos en la información financiera elaborada por cada organismo del Sector Público, con la finalidad de obtener estados financieros agregados y consolidados, relativos a agrupaciones predefinidas y según requerimientos de la administración del Estado. **DIECIOCHO.** Que, en el numeral 200-02 de la NORMATIVA DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; Administración estratégica. - Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Código: N/A

Órgano Administrativo responsable:

Subdirección de Contabilidad

Página: 10 de 49

Contabilidad Gubernamental, tiene como misión registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables

VEINTE. Que, en el numeral 405-02 de la **NORMATIVA DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**; Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental, El ente financiero del gobierno central y las demás entidades del sector público son responsables de establecer y mantener su sistema de contabilidad dentro de los parámetros señalados por las disposiciones legales pertinentes, el cual debe diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de administración, así como proporcionar en forma oportuna, los reportes y estados financieros que se requieran para tomar decisiones sustentadas en el conocimiento real de sus operaciones.

VEINTIUNO. Que, en el numeral 405-03 de la **NORMATIVA DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**; Integración contable de las operaciones financieras, La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque integra y coordina las acciones que deben cumplir las unidades que integran el Sistema de Administración Financiera, ya que reciben las entradas de las transacciones de los subsistemas de Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, los clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos, permitiendo la producción de información financiera actualizada y confiable, para uso interno y externo.

VEINTIDOS. Que, en el numeral 405-05 de la **NORMATIVA DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**; Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera, Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información



1859

| | | |
|---|--|-------------------------|
| Subproceso: Gestión Contabilidad | Órgano Administrativo | Página: 11 de 49 |
| Código: N/A | responsable: Subdirección de Contabilidad | |

j) Entradas verificables

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | | |
|--------------------------------------|---|---|---|--|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Solicitud de pago de servicios, bienes y transferencias, con la documentación de respaldo | Analista Financiero 2 Compromiso y Devengado / subdirector | Analista financiera 2 Presupuesto - Dirección Financiera | Comprobante Único De Registro (CUR) presupuestario |
| N/A | Certificación Presupuestaria | Analista Financiero 2 presupuesto / director Financiero | Director Financiero | Certificación presupuestaria |



1859

| | | |
|---|--|-------------------------|
| Subproceso: Gestión Contabilidad | Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad | Página: 12 de 49 |
| Código: N/A | | |

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Creación del Fondo de Caja Chica. Oficio de creación de un fondo específico o caja chica | Analista Financiero 2 Devengado / subdirector | Analista financiera 2 Presupuesto - Dirección Financiera Responsable del Fondo | Comprobante Único De Registro (CUR) presupuestario |
| N/A | Certificación Presupuestaria | Analista Financiero 2 presupuesto / director Financiero | Director Financiero | Certificación presupuestaria |

| Subproceso Nivel 2 | | CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones | | |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Oficio de afectación contable relacionada a bienes | Analista Financiero 2 Devengado / subdirector | Analista financiera 2 Presupuesto - Dirección Financiera | Comprobante Único De Registro (CUR) contable |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 13 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Oficio sobre el informe de conciliaciones de bienes | Analista Financiero 2 Devengado / subdirector | Analista financiera 2 Presupuesto - Dirección Financiera | Comprobante Único De Registro (CUR) presupuestario |
| N/A | Certificación Presupuestaria | Analista Financiero 2 presupuesto/ director financiero | Analista Financiero 2 presupuesto/ director financiero | Certificación presupuestaria |

| Subproceso Nivel 2 | | Liquidación y cierre de proyectos y programas | | |
|--------------------------------------|---|---|---------------|-------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Liquidación del proyecto por parte de planificación | Directora de Planificación | Planificación | N/A |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 14 de 49

Código: N/A

| | | | | |
|--------------------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------|
| Subproceso Nivel 2 | | Declaraciones de impuestos IVA y Renta | | |
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Resumen y detalle del Anexo Transaccional Simplificado | Analista Financiero 2 Tesorería / subdirectora de Tesorería | Subdirección de Tesorería | N/A |
| N/A | Respaldo de nóminas del periodo a declarar | Analista de nómina / Especialista de nómina | Unidad de Nómina de Talento Humano | N/A |

k) Procedimiento Descriptivo.

- Para la elaboración del presente manual se tomó en consideración las siguientes actividades, acciones y consideraciones:
- Entrevista con los actores responsables del subproceso de gestión de contabilidad bajo la responsabilidad del subdirector del área ya mencionada.
- La normativa legal, leyes, reglamentos y demás documentación relacionada con el proceso de contabilidad, por ejemplo, la Constitución de la República, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado; con el objetivo de validar la legalidad del proceso y las actividades que se ejecutan en el mismo.
- El manual de metodología para el levantamiento de proceso UNL, donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del diagrama de flujo y el manual de proceso, mediante la aplicación de formatos de recolección de información donde se especifica los recursos utilizados, los responsables de cada actividad, las actividades de entrada, actividades de salida, además de la ubicación en archivo de la información generada en el proceso. Por último, se detalla las consideraciones de actualización, generales, estadísticas del proceso y la presentación de los documentos que se utiliza en el proceso en los anexos, con el objetivo de garantizar un panorama de transparencia desde el inicio y fin del procedimiento.



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 15 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Ordenar documentación contenida en el expediente | Analista financiera 2 Compromiso | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Diario | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 compromiso y devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Diario | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 compromiso | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Diario | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Esperar la documentación corregida | Responsables de los expedientes | | 4 días | Diario | No |
| 5 | Actividad | | | | | |
| 5.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 compromiso y devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Diario | No |
| 6 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|---|-----------------------------------|--|------------|--------|----|
| 6.1. | Generar el Registro del Compromiso y solicitar aprobación | Analista financiera 2 compromiso | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Diario | Si |
| 7 | Actividad | | | | | |
| 7.1. | Aprobar el CUR de compromiso | Analista financiera 2 presupuesto | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Diario | Si |
| 8 | Actividad | | | | | |
| 8.1. | Generar el Registro del Devengado y solicitar aprobación | Analista financiera 2 Devengado | eSIGEF sistema de administración financiera | 1 hora | Diario | Si |
| 9 | Actividad | | | | | |
| 9.1. | Aprobar y completar el expediente para tramitarlo | Subdirector de Contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera, Correo Institucional Gmail y Nube | 1 hora | Diario | Si |
| 10 | Actividad | | | | | |
| 10.1 | Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería | Subdirector de Contabilidad | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Diario | No |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 16 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Ordenar documentación contenida en el expediente | Analista financiera 2 Devengado | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Esperar la documentación corregida | Responsables de los expedientes | | 1 días | Mensual | No |
| 5 | Actividad | | | | | |
| 5.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 6 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|--|---------------------------------|---|------------|---------|----|
| 6.1 | Generar el Registro del fondo | Analista financiera 2 devengado | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Mensual | Si |
| 7 | Actividad | | | | | |
| 7.1. | Oficiar para el Ministerio de Economía y Finanzas solicitando aprobación | Director Financiero | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 8 | Actividad | | | | | |
| 8.1. | Confirmar la aprobación y generación de CUR Contable de pago | Analista financiera 2 Devengado | eSIGEF sistema de administración financiera | 1 hora | Mensual | Si |
| 9 | Actividad | | | | | |
| 9.1. | Aprobar y completar el expediente para tramitarlo | Subdirector de Contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera, Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | Si |
| 10 | Actividad | | | | | |
| 10.1 | Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería | Subdirector de Contabilidad | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 11. | Actividad | | | | | |
| 11.1 | Espera que el responsable del fondo lo utilice | Responsable del Fondo | N/A | 1 mes | Mensual | No |
| 12 | Actividad | | | | | |
| 12.1 | Receptar y ordenar documentación contenida en el expediente | Analista financiera 2 Devengado | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | No |
| 13 | Actividad | | | | | |
| 13.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 14 | Actividad | | | | | |
| 14.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 15 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|--|---------------------------------|---|------------|------------|----|
| 15.1 | Esperar la documentación corregida | Responsables de los expedientes | N/A | 1 días | Mensual | No |
| 16 | Actividad | | | | | |
| 16.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 17 | Actividad | | | | | |
| 17.1 | Generar el Registro de la rendición del fondo | Analista financiera 2 devengado | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Mensual | Si |
| 18 | Actividad | | | | | |
| 18.1 | Aprobar y legalizar el trámite de rendición | Subdirector de Contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera, Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | Si |
| 19 | Actividad | | | | | |
| 19.1 | Liquidación del expediente y registro de valores no utilizados | Subdirector de Contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | 30 minutos | No |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 17 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Ordenar documentación contenida en el expediente | Analista financiera 2 Devengado | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Esperar la documentación corregida | Responsables de los expedientes | N/A | 1 días | Mensual | No |
| 5 | Actividad | | | | | |
| 5.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 2 horas | Mensual | No |
| 6 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|--|---------------------------------|---|------------|---------|----|
| 6.1. | Generar el Registro del Ajuste, aprobación del Acta o depreciación según corresponda | Analista financiera 2 devengado | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Mensual | Si |
| 7 | Actividad | | | | | |
| 7.1. | Aprobar y completar el expediente para tramitarlo. | Subdirector de Contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera, Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Mensual | Si |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 18 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | Liquidación y cierre de Proyectos y Programas | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Ordenar documentación de expediente de liquidación de proyectos o programas | Analista financiera 2 Devengado | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Anual | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 días | Anual | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Anual | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Esperar la documentación corregida | Dirección de Planificación | N/A | 1 días | Anual | No |
| 5 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|---|---------------------------------|--|------------|-------|----|
| 5.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 2 días | Anual | No |
| 6 | Actividad | | | | | |
| 6.1. | Registrar la liquidación y traspaso de bienes y saldos de proyectos y programas | Analista financiera 2 devengado | eSIGEF y eBYE sistema de administración financiera | 30 minutos | Anual | Si |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 19 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Ordenar documentación contenida en el expediente | Analista financiera 2 Devengado | Nube Institucional Google Drive | 1 hora | Anual | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Revisar la coherencia de toda la documentación | Analista financiera 2 devengado | Nube Institucional Google Drive | 2 días | Anual | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Anual | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Esperar la documentación corregida | Responsables de Bodega | N/A | 1 días | Anual | No |
| 5 | Actividad | | | | | |
| 5.1 | Revisar y cargar la documentación reingresada | Analista financiera 2 devengado | Correo Institucional Gmail y Nube Institucional Google Drive | 1 día | Anual | No |

| | | | | | | |
|------|--|---------------------------------|--|------------|-------|----|
| 6 | Actividad | | | | | |
| 6.1. | Generar el Registro de diferencias encontradas | Analista financiera 2 devengado | eBYE y eSIGEF sistema de administración financiera | 1 hora | Anual | Si |
| 7 | Actividad | | | | | |
| 7.1. | Redactar el oficio donde se acepta la conciliación | Subdirector de contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera | 30 minutos | Anual | No |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 20 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | Declaraciones de impuestos IVA y Renta | | | | |
|-------------------------------|---|--|---|-----------------------|------------|----------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | | | |
| Secuencia | Tarea | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (Min) | Frecuencia | ¿Agrega Valor? |
| 1 | Actividad | | | | | |
| 1.1 | Generar reportes contables de los meses a declarar | Subdirector de contabilidad | eSIGEF sistema de administración financiera | 1 hora | Mensual | No |
| 2 | Actividad | | | | | |
| 2.1 | Solicitar a Nómina que presente los detalles de CURs | Subdirector de contabilidad | Correo Institucional Gmail | 30 minutos | Mensual | No |
| 3 | Actividad | | | | | |
| 3.1 | Recibir los reportes de CURs de Nómina | Analista de Nómina | Correo Institucional Gmail | 1 hora | Mensual | No |
| 4 | Actividad | | | | | |
| 4.1 | Comparar y preparar la información recibida de tesorería y nómina con la información contable | Subdirector de contabilidad | N/A | 3 horas | Mensual | No |
| 5 | Actividad | | | | | |

| | | | | | | |
|------|---|-----------------------------|---------------------------------|------------|---------|----|
| 5.1 | Realizar el registro de la declaración de impuestos | Subdirector de contabilidad | SRI en línea | 1 hora | Mensual | Si |
| 6 | Actividad | | | | | |
| 6.1. | Archivar los respaldos de la declaración | Subdirector de contabilidad | Nube Institucional Google Drive | 30 minutos | Mensual | No |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 21 de 49

Código: N/A

1) Salidas verificables

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------------------|-------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Expediente completo de trámite de pago | Subdirector de Contabilidad / director Financiero | Subdirección de Tesorería | N/A |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Subdirector de Contabilidad / director Financiero | Subdirección de Tesorería | N/A |

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | | |
|--------------------------------------|---|--|---------------------------|-------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Expediente completo de trámite de fondo | Subdirector de Contabilidad / Director Financiero | Subdirección de Tesorería | N/A |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Subdirector de Contabilidad / Director Financiero | Subdirección de Tesorería | N/A |



1859

| | | |
|---|--|-------------------------|
| Subproceso: Gestión Contabilidad | Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad | Página: 22 de 49 |
| Código: N/A | | |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|----------------------|-------------------|
| Subproceso Nivel 2 | | CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones | | |
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Expediente completo de trámite movimiento contable relacionado a bienes | Subdirector de Contabilidad | Encargado de Archivo | N/A |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Subdirector de Contabilidad | Encargado de Archivo | N/A |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|----------------------|-------------------|
| Subproceso Nivel 2 | | Liquidación y cierre de proyectos y programas | | |
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Expediente completo de liquidación de proyecto o programa | Analista financiera 2 devengado/ Subdirector de Contabilidad | Dirección Financiera | N/A |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Subdirector de Contabilidad / Director Financiero | Encargado de Archivo | N/A |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 23 de 49

Código: N/A

| Subproceso Nivel 2 | | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | | |
|--------------------------------------|---|---|-----------------------------------|-------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Expediente completo de conciliación | Analista financiera 2 devengado / subdirector de contabilidad | Subdirección de Control de bienes | N/A |
| N/A | Ajuste de registro de diferencias en conciliación | Analista financiera 2 devengado / subdirector de contabilidad | Subdirección de Control de bienes | N/A |

| Subproceso Nivel 2 | | Declaraciones de impuestos IVA y renta. | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | |
| Responsable del Procedimiento | | Subdirector de Contabilidad | | |
| Código | Nombre | Criterios de aceptación | Origen | Referencia |
| N/A | Declaración de retenciones de fuente | subdirector de contabilidad | Servicio de rentas internas | N/A |
| N/A | Declaración del IVA | subdirector de contabilidad | Servicio de rentas internas | N/A |



1859

Subproceso: Gestión Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 24 de 49

Código: N/A

m) Consideraciones adicionales

| TÉRMINOS | DEFINICIÓN |
|---|---|
| CUR | El Comprobante Único de Registro (CUR) de Transferencia o Pago, son las órdenes de pago o transferencias registradas por las Entidades o Instituciones Públicas en el Sistema de Gestión Financiera (e-SIGEF). |
| CUR Contable | CUR que no afecta al presupuesto, por ejemplo, las depreciaciones |
| CUR Devengado | En contabilidad, este término se vincula con el acto de registrar los ingresos o el egreso en el momento en que nacen como derechos u obligaciones. Por lo general, los sistemas contables se llevan sobre la base devengada. Esto significa que todos los ingresos o egresos de la explotación deben ser registrados en el mismo instante en que surge el derecho de percepción u obligación de pago, y no en el momento en que dichos ingresos o egresos se hacen efectivos |
| Certificación Presupuestaria | Comprende el acto administrativo que permite a la unidad responsable de la ejecución presupuestaria reservar y generar compromisos de gasto |
| Control Previo, Concurrente y Devengamiento | Es el conjunto de procedimientos y acciones que permite verificar el cumplimiento de los requisitos necesarios para proceder con el pago y/o transferencia de recursos financieros |
| Conciliaciones Bancarias | Es una comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una empresa de su cuenta corriente (o cuenta de bancos) y los ajustes que el propio banco realiza sobre la misma cuenta. |
| Liquidaciones | Significa, hacer el pago total a una cuenta, finalizar un estado de algo. |
| Caja Chica | Es un fondo que tiene como finalidad pagar obligaciones no previsible, urgentes y de valor reducido y puede ser institucional o para proyectos y programas |
| Procesos Contables | es la serie de pasos que se siguen para captar, medir, registrar y analizar los flujos generados en las transacciones de una entidad, así como presentar esta información de la manera adecuada. |
| Informes Contables | Son el producto final de la contabilidad financiera de la institución. |
| Declaraciones | Es el informe que se presenta ante el Sistema Nacional de Rentas Internas (SRI) donde se exponen todos los ingresos, retenciones y gastos presentados en un año fiscal |
| Diagramas de Flujo | Diagrama de actividades es la representación gráfica de un algoritmo o proceso. |

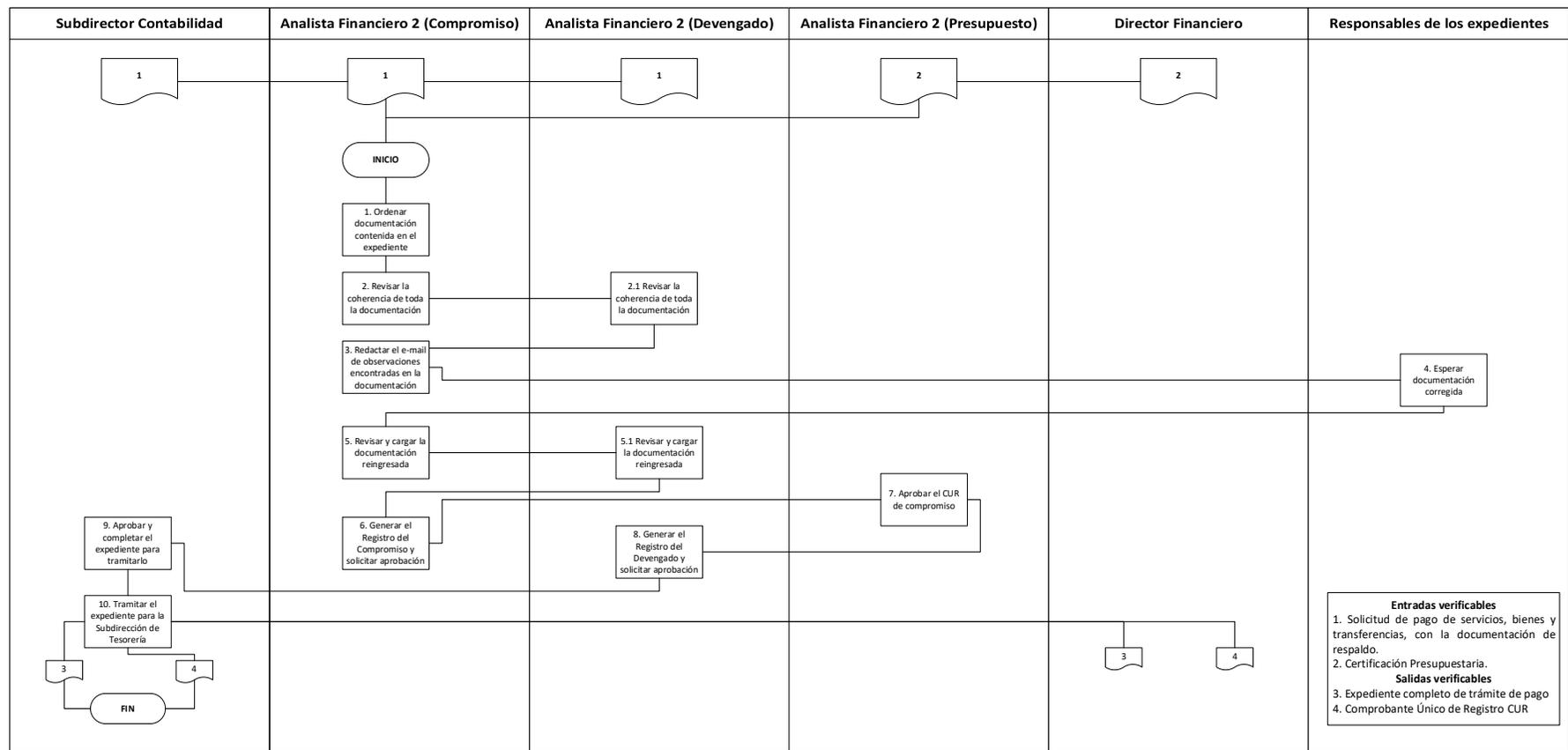
n) Diagrama SIPOC y Flujoograma

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 | |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente | |
| | Página: 25 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería. | |
| | Subproceso Nivel 2 | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | | |

| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente |
|---|--|---|---|--|
| Los proveedores de este proceso son: 1. Dirección Financiera | Las entradas son las siguientes: 1. Solicitud de pago de servicios, bienes y transferencias, con la documentación de respaldo. 2. Certificación Presupuestaria | Las actividades a realizar son: 1. Ordenar documentación contenida en el expediente. 2. Revisar la coherencia de toda la documentación. 3. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 4. Esperar la documentación corregida. 5. Revisar y cargar la documentación reingresada 6. Generar el Registro del Compromiso y solicitar aprobación. 7. Aprobar el CUR de compromiso. 8. Generar el Registro del Devengado y solicitar aprobación. 9. Aprobar y completar el expediente para tramitarlo. 10. Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería. | Las salidas son las siguientes: 1. Expediente completo de trámite de pago. 2. Comprobante Único de Registro CUR | El cliente es el siguiente: 1. Subdirección de Tesorería. |



| | | | |
|--|--|---|---|
| | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 26 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería. |
| | Subproceso Nivel 2 | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | |

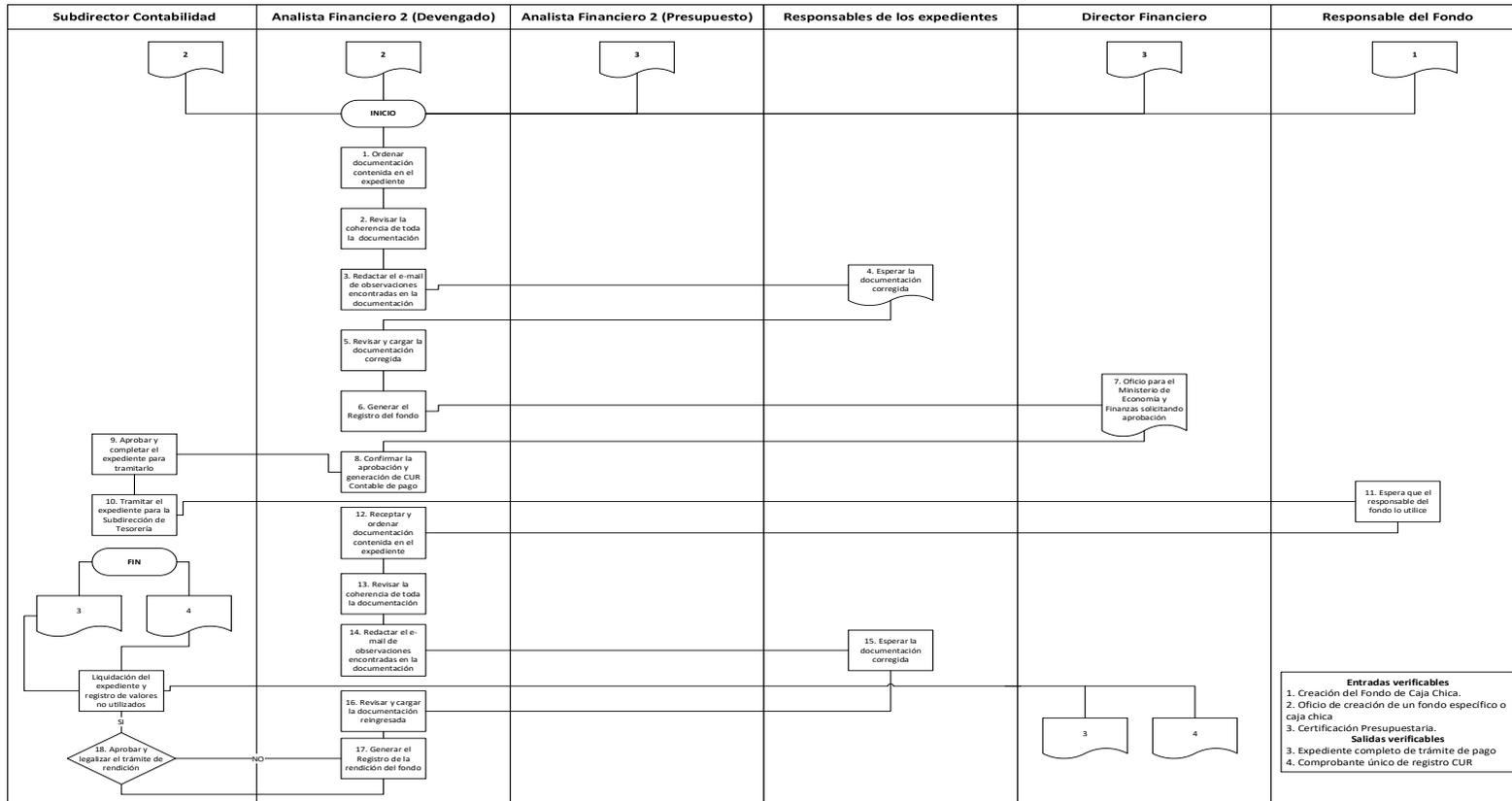


| | | | |
|---|--|--|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 27 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Liquidación del expediente y registro de valores no utilizados |
| | Subproceso Nivel 2 | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | |

| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente |
|---|---|--|---|---|
| Los proveedores de este proceso son: 1. Director Financiero | Las entradas son las siguientes: 1. Creación del Fondo de Caja Chica 2. Oficio de creación de un fondo específico o caja chica. 3. Certificación Presupuestaria | Las actividades a realizar son: 1. Ordenar documentación contenida en el expediente. 2. Revisar la coherencia de toda la documentación. 3. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 4. Esperar la documentación corregida. 5. Revisar y cargar la documentación reingresada. 6. Generar el Registro del fondo. 7. Oficiar para el Ministerio de Economía y Finanzas solicitando aprobación. 8. Confirmar la aprobación y generación de CUR Contable de pago. 9. Aprobar y completar el expediente para tramitarlo. 10. Tramitar el expediente para la Subdirección de Tesorería. 11. Espera que el responsable del fondo lo utilice. 12. Receptar y ordenar documentación contenida en el expediente. 13. Revisar la coherencia de toda la documentación. 14. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 15. Esperar la documentación corregida. 16. Revisar y cargar la documentación reingresada. 17. Generar el Registro de la rendición del fondo. 18. Aprobar y legalizar el trámite de rendición. 19. Liquidación del expediente y registro de valores no utilizados | Las salidas son las siguientes: 1. Expediente completo de trámite de creación, reposición o liquidación. 2. Comprobante Único de Registro CUR | El cliente es el siguiente: 1. Tesorería o Archivo. |



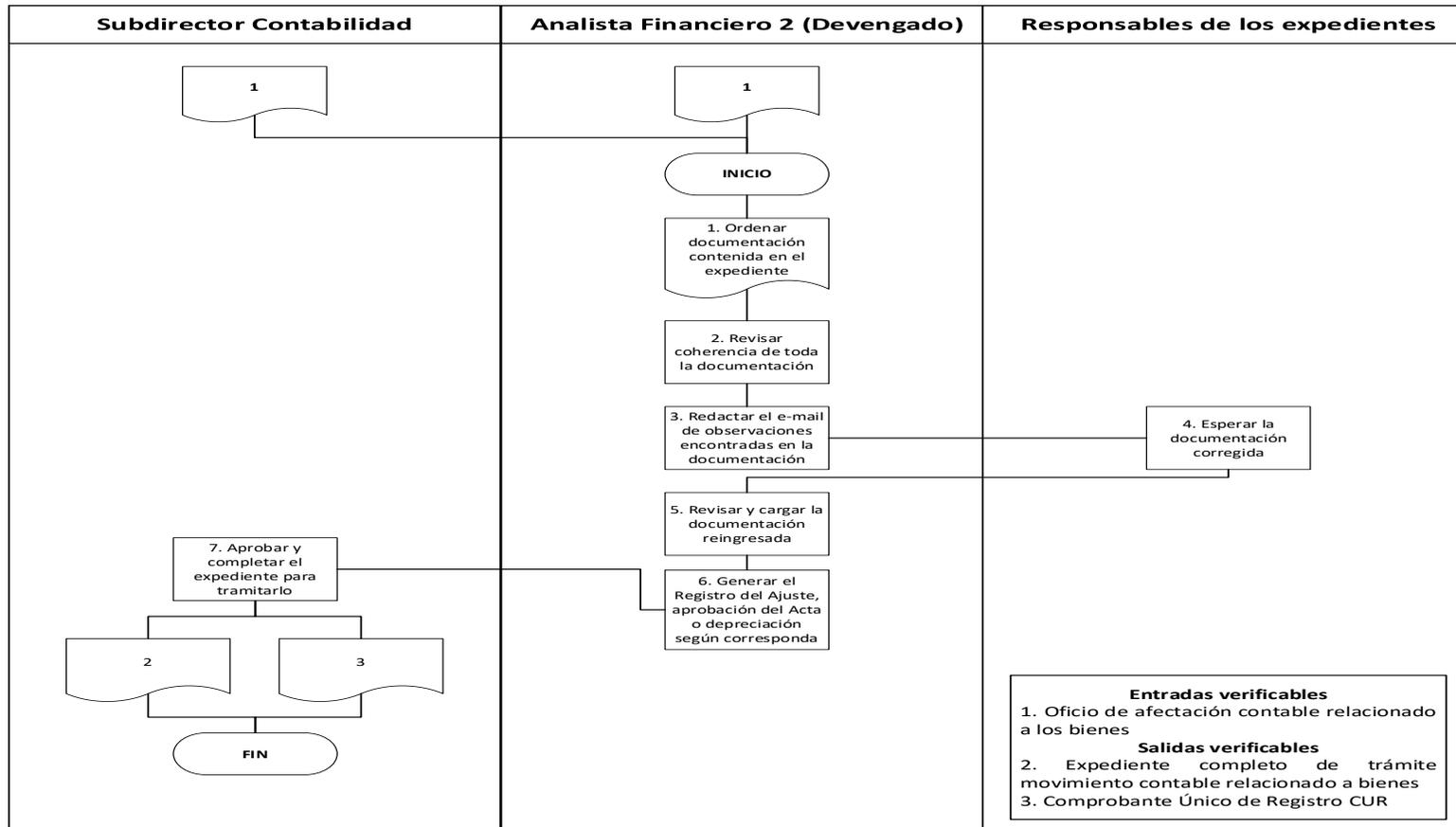
| | | |
|--|--|--|
| Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente. |
| Página: 28 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Liquidación del expediente y registro de valores no utilizados |
| Subproceso Nivel 2 | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | |



| | | | |
|---|--|---|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 29 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Aprobar y completar el expediente para tramitarlo |
| | Subproceso Nivel 2 | CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones | |

| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente |
|--|--|---|--|--|
| Los proveedores de este proceso son: 1. Director Financiero | Las entradas son las siguientes: 1. Oficio de afectación contable relacionada a bienes. | Las actividades a realizar son: 1. Ordenar documentación contenida en el expediente. 2. Revisar la coherencia de toda la documentación. 3. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 4. Esperar la documentación corregida. 5. Revisar y cargar la documentación reingresada 6. Generar el Registro del Ajuste, aprobación del Acta o depreciación según corresponda. 7. Aprobar y completar el expediente para tramitarlo. | Las salidas son las siguientes: 1. Expediente completo de trámite movimiento contable relacionado a bienes. 2. Comprobante Único de Registro CUR | El cliente es el siguiente: 1. Subdirección de control de Bienes. |

| | | | |
|---|--|---|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 30 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Aprobar y completar el expediente para tramitarlo |
| | Subproceso Nivel 2 | CURs contables de bienes muebles e inmuebles y depreciaciones | |

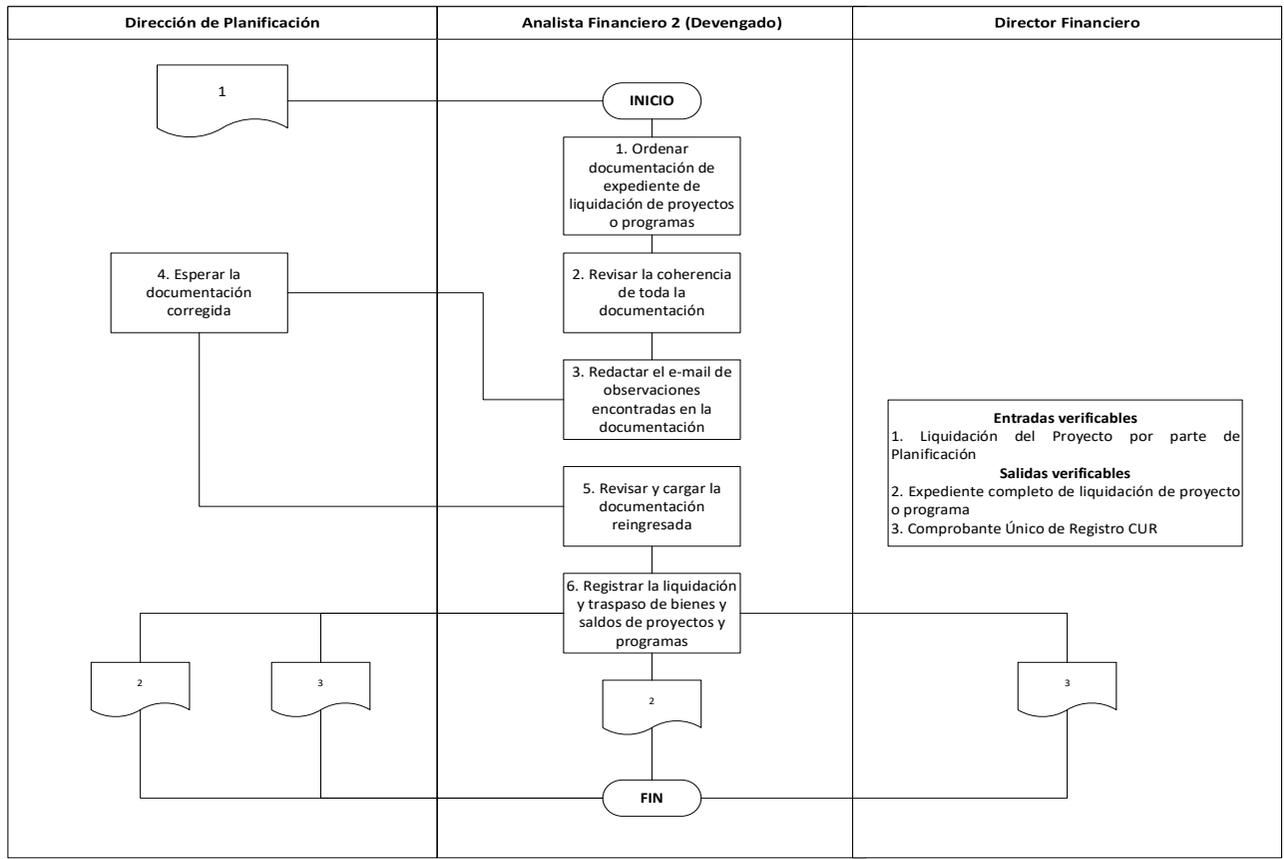


| | | | |
|---|--|---|---|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación de expediente de liquidación de proyectos o programas |
| | Página: 31 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Registrar la liquidación y traspaso de bienes y saldos de proyectos y programas |
| | Subproceso Nivel 2 | Liquidación y cierre de Proyectos y Programas | |

| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente |
|--|--|---|---|---|
| Los proveedores de este proceso son: 1. Dirección de Planificación. | Las entradas son las siguientes: 1. Liquidación del proyecto por parte de planificación | Las actividades a realizar son: 1. Ordenar documentación de expediente de liquidación de proyectos o programas. 2. Revisar la coherencia de toda la documentación. 3. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 4. Esperar la documentación corregida. 5. Revisar y cargar la documentación reingresada 6. Registrar la liquidación y traspaso de bienes y saldos de proyectos y programas | Las salidas son las siguientes: 1. Expediente completo de liquidación de proyecto o programa. 2. Comprobante Único de Registro CUR. | El cliente es el siguiente: 1. Dirección Financiera. |



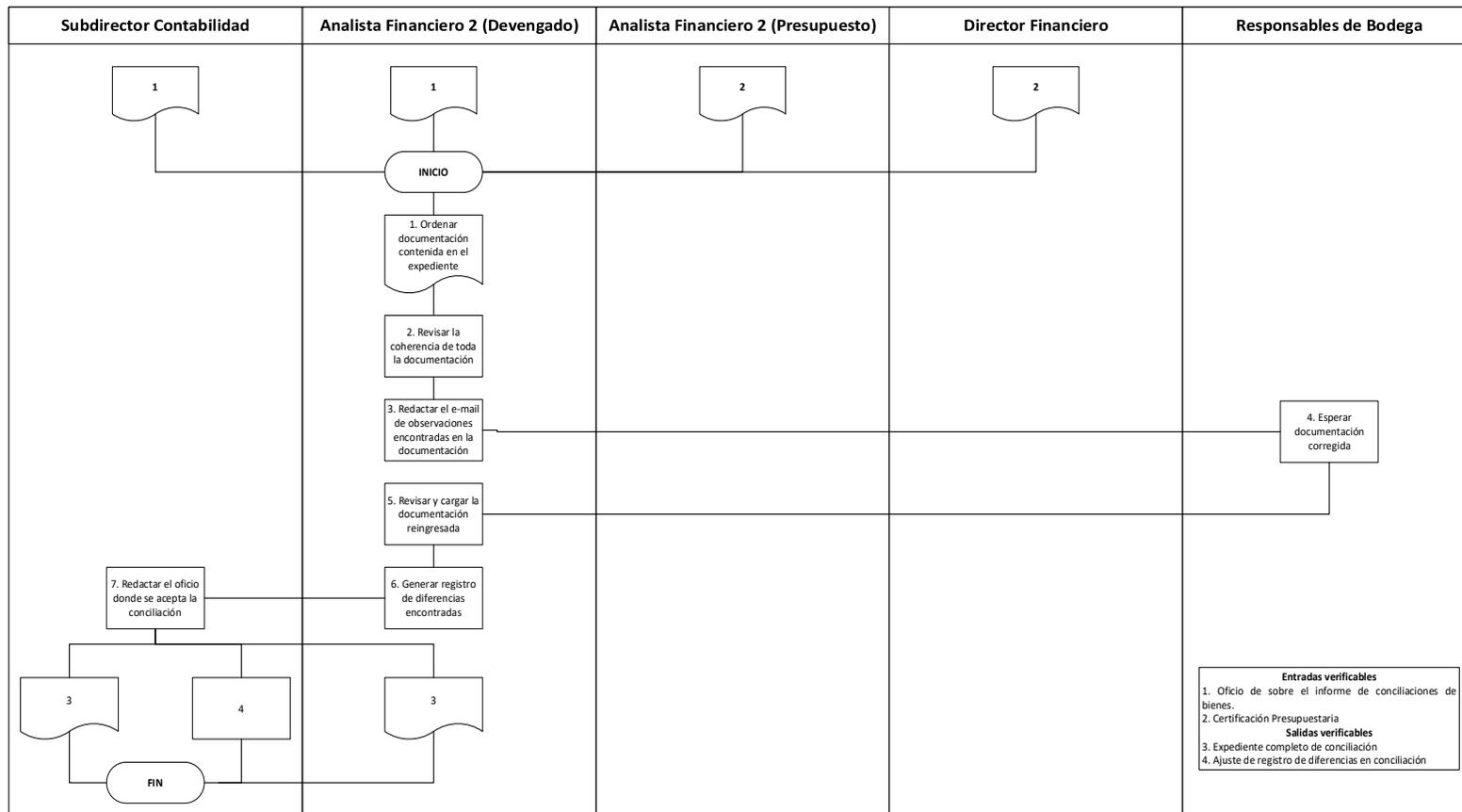
| | | | |
|---|--|---|---|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación de expediente de liquidación de proyectos o programas |
| | Página: 32 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Registrar la liquidación y traspaso de bienes y saldos de proyectos y programas |
| | Subproceso Nivel 2 | Liquidación y cierre de Proyectos y Programas | |



| | | | |
|---|--|---|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 33 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Redactar el oficio donde se acepta la conciliación |
| | Subproceso Nivel 2 | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | |

| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente |
|--|--|--|---|---|
| Los proveedores de este proceso son: 1. Subdirección de Control de Bienes | Las entradas son las siguientes: 1. Oficio sobre el informe de conciliaciones de bienes. 2. Certificación Presupuestaria | Las actividades a realizar son: 1. Ordenar documentación contenida en el expediente. 2. Revisar la coherencia de toda la documentación. 3. Redactar el mail de observaciones encontradas en la documentación. 4. Esperar la documentación corregida. 5. Revisar y cargar la documentación reingresada. 6. Generar el Registro de diferencias encontradas 7. Redactar el oficio donde se acepta la conciliación. | Las salidas son las siguientes: 1. Expediente completo de conciliación. 2. Ajuste de registro de diferencias en conciliación. | El cliente es el siguiente: 1. Dirección Financiera. |

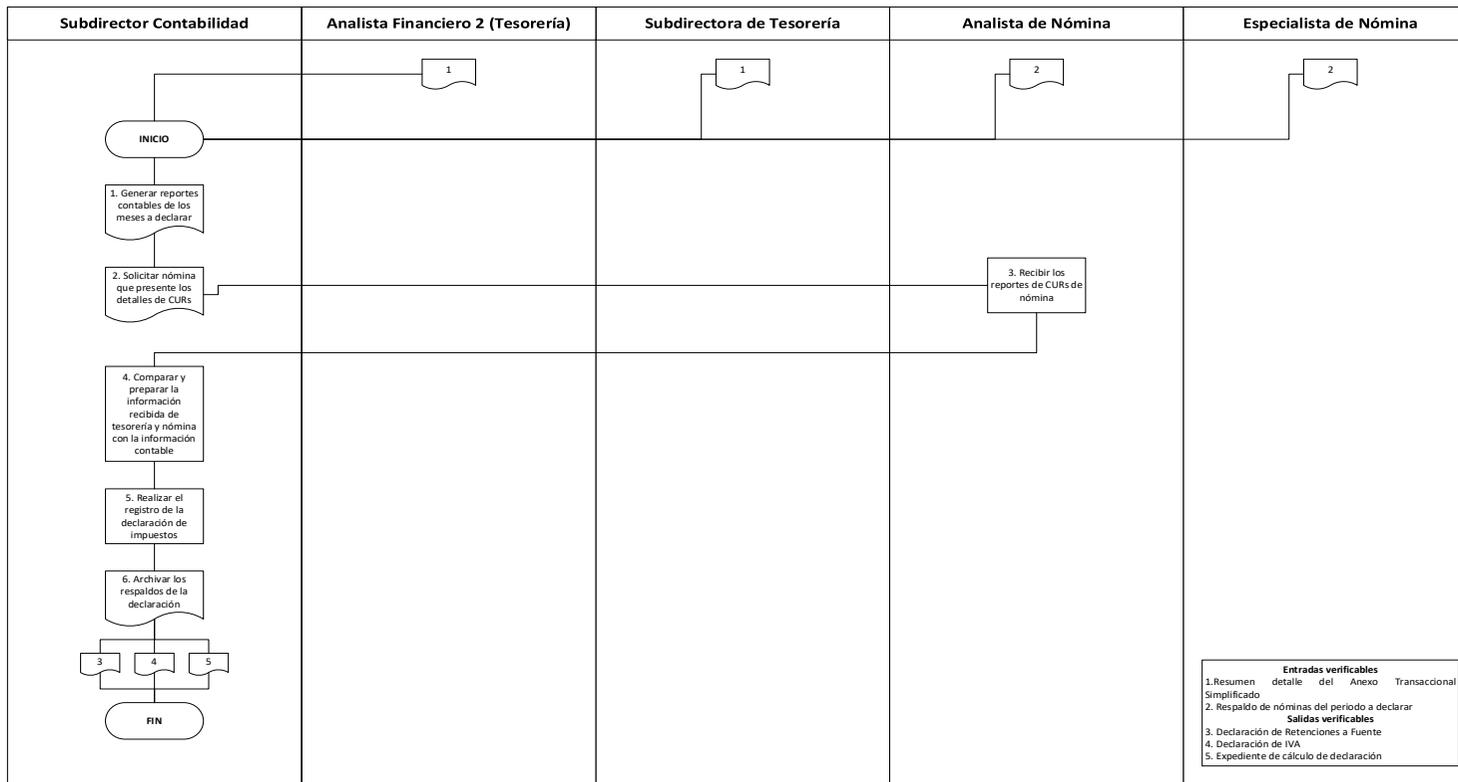
| | | | |
|---|--|---|--|
|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Ordenar documentación contenida en el expediente |
| | Página: 34 de 49 | Status: Propuesta | Fin: Redactar el oficio donde se acepta la conciliación |
| | Subproceso Nivel 2 | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | |



|  | Responsable: Subdirector de Contabilidad | | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 | |
|--|--|--|---|---|--|
| | Órgano Administrativo: Dirección Financiera | | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Generar reportes contables de los meses a declarar. | |
| | Página: 35 de 49 | | Status: Propuesta | Fin: Archivar los respaldos de la declaración | |
| | Subproceso Nivel 2 | | Declaraciones de impuestos IVA y Renta. | | |
| Proveedor | Entradas | Actividades | Salidas | Cliente | |
| <p>Los proveedores de este proceso son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Subdirección de Tesorería. | <p>Las entradas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Resumen y detalle del Anexo Transaccional Simplificado. Respaldo de nóminas del periodo a declarar. | <p>Las actividades a realizar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Generar reportes contables de los meses a declarar. Solicitar a Nómina que presente los detalles de CURs. Recibir los reportes de CURs de Nómina. Comparar y preparar la información recibida de tesorería y nómina con la información contable. Realizar el registro de la declaración de impuestos. Archivar los respaldos de la declaración | <p>Las salidas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Declaración de Retenciones a la Fuente. Declaración de IVA. Expediente de cálculo de declaración | <p>El cliente es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Servicio de Rentas Internas. | |



| | | |
|---|---|--|
| Responsable: Subdirector de Contabilidad Órgano Administrativo: Dirección Financiera Página: 36 de 49 Subproceso Nivel 2 | Procesos Habilitantes de Apoyo | Fecha de Elaboración: del 20 junio al 20 de julio de 2022 |
| | Subproceso: Gestión Contabilidad | Inicio: Generar reportes contables de meses a declarar. |
| | Status: Propuesta | Fin: Archivar los expedientes de declaración |
| | Declaraciones de impuestos IVA y Renta. | |





1859

| | | |
|---|--|-------------------------|
| Subproceso: Gestión Contabilidad | Órgano Administrativo | Página: 37 de 49 |
| Código: N/A | responsable: Subdirección de Contabilidad | |

o) Registro de información de subproceso

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expedientes de devengamiento de pagos de bienes o servicios. | | | |
|------------------------------|--|---|----------------|-------------------|----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de trámite de pago | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Por número de CUR | Digital | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |

| Subproceso Nivel 2 | | CURs o expediente de fondos de cajas chicas y liquidación. | | | |
|------------------------------|--|--|----------------|-------------------|----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de trámite de pago | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Por número de CUR | Digital | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |



1859

| | | | |
|------------------------------------|---------|---|-------------------------|
| Subproceso: Contabilidad | Gestión | Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad | Página: 38 de 49 |
| Código: N/A | | | |

| Subproceso Nivel 2 | | CURs contables de bienes muebles e inmuebles depreciaciones. | | | |
|------------------------------|--|--|----------------|-------------------|----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de trámite de pago | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Por número de CUR | Digital | Temporal (7años) | Encargado de Archivo |

| Subproceso Nivel 2 | | Liquidación y cierre de Proyectos y Programas | | | |
|------------------------------|---|---|----------------|-------------------|----------------------|
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de liquidación de proyecto o programa | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |
| N/A | Comprobante Único de Registro CUR | Por número de CUR | Digital | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |



1859

| | | |
|--|--|-------------------------|
| Subproceso: Gestión de Contabilidad | Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad | Página: 39 de 49 |
| Código: N/A | | |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| Subproceso Nivel 2 | | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | | | |
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de conciliación | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |
| N/A | Ajuste de registro de diferencias en conciliación | Por número de CUR | Digital | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| Subproceso Nivel 2 | | Conciliaciones de bienes muebles, inmuebles y existencias | | | |
| Órgano Administrativo | | Subproceso de Contabilidad | | | |
| Responsable | | Subdirector de Contabilidad | | | |
| Registro | Descripción | Orden | Digital/Físico | Tiempo de Archivo | Responsable |
| N/A | Expediente completo de conciliación | Por número de CUR | Mixto | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |
| N/A | Ajuste de registro de diferencias en conciliación | Por número de CUR | Digital | Temporal (7 años) | Encargado de archivo |



1859

Subproceso: Gestión de Contabilidad

Órgano Administrativo responsable:
Subdirección de Contabilidad

Página: 40 de 49

p) Indicadores

| INDICADORES DEL SUBPROCESO | | | | | | |
|--|-------------------------|--|------------------|---|-----------------------|----------------------------|
| SUBPROCESO DE GESTIÓN DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL | | | | | | |
| No. | Nombre del indicador | Descripción | Unidad de medida | Forma de cálculo | Forma de verificación | Periodo de medición |
| 1 | Indicadores de eficacia | Permitirá verificar el grado de cumplimiento de las solicitudes de pago que se realizan mensualmente en la institución | Porcentaje 100% | $\frac{\text{Nro. de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Nro. de solicitudes de pago recibidas}}$ | 100% excelente | Mensual (año calendario) |
| 2 | | Verificar si los tramites o expedientes son correctamente atendidos y sustentados con sus respectivos justificativos | | $\frac{\text{Nro. de trámites o expedientes atendidos}}{\text{Nro. de trámites o expedientes recibidos}}$ | | Semestral (año calendario) |
| 3 | | Evaluar la óptima utilización de los recursos públicos asignados a la institución | | $\frac{\text{Cantidad de presupuesto utilizado.}}{\text{Cantidad presupuesto codificado}}$ | | Anual (año calendario) |
| 4 | Indicador de calidad | Permite medir el nivel de cumplimiento de las declaraciones realizadas por la institución. | | $\text{Cantidad de declaraciones sustitutivas correspondientes al periodo evaluado.}$ | =0, es excelente | Anual (año calendario) |



1859

| | | |
|--|---|----------------------|
| Subproceso: Gestión de Contabilidad | Órgano Administrativo responsable: | Página: 41 de |
| Código: N/A | Subdirección de Contabilidad | 49 |

q) Estadísticas.

En la actualidad el subproceso de Gestión de Contabilidad mismo que se encuentra en la Unidad Financiera de la Universidad Nacional de Loja no cuenta con estadísticas establecidas para el análisis y proyección de información para la toma de decisiones de las actividades contables que se ejecutan en la subdirección, para lo cual se recomienda que se consideren las siguientes:

- ✓ Estadísticas de reportes anuales de los expedientes completos de Pago, Fondo, Movimientos Contables, Liquidación de proyectos y programas y conciliaciones.
- ✓ Estadísticas de reportes anuales de los comprobantes únicos de registro presupuestario, contable y devengados.
- ✓ Estadísticas de reportes anuales de las declaraciones de los impuestos.



1859

Subproceso: Gestión de Contabilidad

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 42 de 49

Código: N/A

r) Anexos.
Anexo 1- CUR Presupuestario.

| COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO | | | | | | | | | |
|--|---------------|------------------------------|---|---------------------------|--------------|-------------------------|-----|----------------|--|
| Institucion: | 170 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | Reporte | rptComprobanteGastos.rdic | | | | | |
| U. Ejecutora: | 0000 | | Fecha Elaboración | No. CUR | No. Original | | | | |
| Unid. Desc: | 0000 | | 024 01 2022 | 11 | 11 | | | | |
| Tipo Documento Respaldo | | | Clase Documento | | | No. | | No. Expediente | |
| COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS | | | SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS | | | Oficio No.053-D.-ADM-UN | | 9 | |
| Clase de Registro: | COMPROMETIDO | | Clase de Gasto: | OTROS GASTOS | | RPA | RTO | DEV | |
| Banco: | | | Cuenta Monetaria: | | | | | | |
| Comprobante | GASTOS | | Numero Operación | 0 | | | | | |
| Beneficiario: | 1190005646001 | | EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S A EERSSA | | | | | | |

AFECTACION PRESUPUESTARIA

| PG | SP | PY | ACT | ITEM | UBG | FTE | ORG | N. Prest | DESCRIPCION | MONTO |
|---|----|-----|-----|--------|------|-----|------|----------|-------------------|---------------|
| 01 | 00 | 000 | 001 | 530104 | 1101 | 003 | 0000 | 0000 | Energia Electrica | 633.65 |
| TOTAL PRESUPUESTARIO | | | | | | | | | | 633.65 |
| IVA | | | | | | | | | | 0.00 |
| SUB - TOTAL | | | | | | | | | | 633.65 |
| RETENCIONES IVA | | | | | | | | | | 0.00 |
| TOTAL DEDUCCIONES PRESUPUESTARIO | | | | | | | | | | 0.00 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | | | 633.65 |

SON: SEISCIENTOS TREINTA Y TRES DOLARES CON 65/100 CENTAVOS

DESCRIPCION: EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S A EERSSA COMPROMISO - pago mes de DICIEMBRE DE 2021, por consumo de energía eléctrica del medidor 32022 y en los diferentes predios de la Universidad Nacional de Loja, solicitado mediante Oficio No.053-D.-ADM-UNL, por el Ing. Dany González, DIRECTOR AD.

| DATOS APROBACIÓN | | |
|----------------------|--|--|
| ESTADO | REGISTRADO: | APROBADO: |
| APROBADO |  Firmado digitalmente por: DIANA ROSARIO FUGLLA ARMIJO |  Firmado digitalmente por: EDGAR ANTONIO BETANCOURTH JIMBO |
| FECHA: 24/01/2022 | Firmatario Responsable | Director Financiero |



1859

SUBPROCESO: Gestión de Contabilidad
Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 43 de 49

Anexo 2- Certificación Presupuestaria.

| CERTIFICACION PRESUPUESTARIA | | | |
|--|------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Institucion: | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | NO CERTIFICACION | FECHA DE ELABORACION |
| Unid. Ejecutora: | | 32 | 20 01 22 |
| Unid. Desc: | | | |
| TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO | | CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO | |
| COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS | | COMPROMISO NORMAL OTROS GASTOS | |
| CLASE DE REGISTRO | COM | CLASE DE GASTO | OGA |

| CERTIFICACION PRESUPUESTARIA | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|-----|-----|--------|------|-----|------|----------|-------------------|-----------------|
| PG | SP | PY | ACT | ITEM | UBG | FTE | ORG | N. Prest | DESCRIPCION | MONTO |
| 01 | 00 | 000 | 001 | 530104 | 1101 | 003 | 0000 | 0000 | Energia Electrica | \$634.00 |
| TOTAL PRESUPUESTARIO | | | | | | | | | | \$634.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | |

SON: SEISCIENTOS TREINTA Y CUATRO DOLARES

DESCRIPCION:

Certificación presupuestaria de la partida 53 01 04 para el pago del mes de DICIEMBRE DE 2021, por consumo de energía eléctrica de los medidores en los diferentes predios de la Universidad Nacional de Loja, solicitado mediante Oficio No.053-D.-ADM-UNL, por el Ing. Dany González, DIRECTOR ADMINISTRATIVO, por el valor de USD \$ 633,65 sin IVA, con recursos fuente 003.

| DATOS APROBACIÓN | | |
|----------------------|---|---|
| ESTADO | REGISTRADO: | APROBADO: |
| APROBADO |  Firmado digitalmente por: ADELIANA ROSARIO LUZURIAGA ENCALADA |  Firmado digitalmente por: EDGAR ANTONIO BETANCOURTH JIMBO |
| FECHA: 20/01/2022 | Funcionario Responsable | Director Financiero |



1859

SUBPROCESO: Gestión de Contabilidad
Código: N/A

Órgano Administrativo
responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 44 de 49

Anexo 3- CUR Contable

PAGINA No. 1 DE 1

| COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO | | | | | | | |
|--|--------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|--|------------------------------------|
| Institucion: | 170 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | | | No. Preliminar | 101461770 | FECHA DE ELABORACIÓN 31 01 2022 |
| Unid. Ejecutora: | 0000 | | | | No. CUR | 101461770 | |
| Unid. Desc: | 0000 | | | | No. Original | 101461770 | |
| TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO | CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO | | No. | CUR PRESUPUESTARIO | | | |
| COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS | SOLICITUD DE CREACION DE FONDO | | 1700000000000002000002 | | | | |
| Area del Comprobante: | CONTABILIDAD | FECHA DE APROBACION | | Tipo CUR: | FRC | | |
| | | 31 | 01 | 2022 | Fuente Especifica | Constitucion Automatica de Fondo, de la entidad :170- 0 Clase de fondo: [FCF]- FONDOS DE CAJA CHICA - CORRIENTES CON RECURSOS FISCALES No. de fondo: 2 No. de Entrada: 2 | |
| Beneficiario: | 1160001720001 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | | | | | |

AFECTACIÓN CONTABLE

| No | CUENTA | SUB-1 | SUB-2 | AUX-1 | AUX-2 | AUX-3 | DESCRIPCIÓN DE CUENTAS | DEBE | HABER |
|---------------------------------|--------|-------|-------|-------------|------------|-------|---|--------|--------|
| 1 | 112 | 13 | 1 | 17000000000 | 1102361381 | 2 | Caja Chica Institucional | 100.00 | 0.00 |
| 2 | 212 | 50 | 0 | 17000000000 | 1102361381 | 0 | Fondos a Otorgarse - Administración Pública Central | 0.00 | 100.00 |
| TOTAL COMPROBANTE ==> | | | | | | | | 100.00 | 100.00 |

SON: CIENTO DOLARES

DESCRIPCION: Constitucion Automatica de Fondo , de la entidad :170- 0 Clase de fondo: [FCF]- FONDOS DE CAJA CHICA - CORRIENTES CON RECURSOS FISCALES No. de fondo : 2 No. de Entrada: 2

APROBADO

| DATOS REGISTRO | | DATOS APROBACIÓN | | DATOS SOLICITUD PAGO | | DATOS AUTORIDAD APR. | |
|----------------|------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| USUARIO: | JSVARELAM | FIRMA ELECTRONICA: | XP4PGOBC6X4CYR8 | FIRMA ELECTRONICA: | NSYSUBBMUPHBO3R | USUARIO: | EABETANCOURTH |
| FECHA: | 31/01/2022 | USUARIO: | JSVARELAM | USUARIO: | KEPENAO | FECHA: | 31/01/2022 |
| | | FECHA: | 31/01/2022 | FECHA: | 31/01/2022 | | |





1859

SUBPROCESO: Gestión de Contabilidad
Código: N/A

Órgano Administrativo
responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 45 de 49

Anexo 4- Registro del devengado

| COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO | | | | | | | | | | |
|--|---------------|------------------------------|------------------------------------|---|--------------|-------------------------|---------------------------|----------------|-----|-----|
| Institucion: | 170 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | | | | Reporte | rptComprobanteGastos.rdlc | | | |
| U. Ejecutora: | 0000 | | | | | Fecha Elaboración | No. CUR | No. Original | | |
| Unid. Desc: | 0000 | | | | | 025 01 2022 | 13 | 11 | | |
| Tipo Documento Respaldo | | | Clase Documento | | | No. | | No. Expediente | | |
| COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS | | | SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS | | | Oficio No.053-D.-ADM-UN | | 9 | | |
| Clase de Registro: | DEVENGADO | | | Clase de Gasto: | OTROS GASTOS | | | RPA | RTO | DEV |
| Banco: | | | | Cuenta Monetaria: | | | | | | |
| Comprobante | GASTOS | | | Numero Operación | | | | 0 | | |
| Beneficiario: | 1190005646001 | | | EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S A EERSSA | | | | | | |

AFECTACION PRESUPUESTARIA

| PG | SP | PY | ACT | ITEM | UBG | FTE | ORG | N. Prest | DESCRIPCION | MONTO |
|---|----|-----|-----|--------|------|-----|------|----------|-------------------|---------------|
| 01 | 00 | 000 | 001 | 530104 | 1101 | 003 | 0000 | 0000 | Energia Electrica | 633.65 |
| TOTAL PRESUPUESTARIO | | | | | | | | | | 633.65 |
| IVA | | | | | | | | | | 0.00 |
| SUB - TOTAL | | | | | | | | | | 633.65 |
| RETENCIONES IVA | | | | | | | | | | 0.00 |
| TOTAL DEDUCCIONES PRESUPUESTARIO | | | | | | | | | | 0.00 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | | | 633.65 |

SON: SEISCIENTOS TREINTA Y TRES DOLARES CON 65/100 CENTAVOS

DESCRIPCION: EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S A EERSSA-DEVENGADO-Para el pago mes de DICIEMBRE DE 2021, por consumo de energía eléctrica del medidor 32022 perteneciente a la Universidad Nacional de Loja, solicitado mediante Oficio No.053-D.-ADM-UNL, por el Ing. Dany González, DIRECTOR AD. Valor \$633.65

DATOS APROBACIÓN

| ESTADO | REGISTRADO: | APROBADO: |
|----------------------|--|--|
| APROBADO |  Firmado el documento por: JUAN SEBASTIAN VARELA MENA Funcionario Responsable |  Firmado el documento por: EDGAR ANTONIO BELLANCOURTH JIMBO Director Financiero |
| FECHA: 25/01/2022 | | |



1859

SUBPROCESO: Gestión de Contabilidad
Código: N/A

Órgano Administrativo
responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 46 de 49

Anexo 5- Registro de fondo de caja chica



Juan Sebastián Varela Mena <jvarela@unl.edu.ec>

Fwd: Fondo de caja chica
4 mensajes

Edgar Antonio Betancourth Jimbo <edgarant.betancourth@unl.edu.ec> 5 de enero de 2022, 18:30
Para: Juan Sebastián Varela Mena <jvarela@unl.edu.ec>

Sr. Subdirector

Atender lo solicitado.

Atentamente

----- Forwarded message -----

De: **Dany Alexander González Aguilera** <dany.gonzalez@unl.edu.ec>
Date: mié, 5 ene 2022 a las 18:29
Subject: Fondo de caja chica
To: Edgar Antonio Betancourth Jimbo <edgarant.betancourth@unl.edu.ec>
Cc: María Augusta Moreno Ordóñez <maria.a.moreno@unl.edu.ec>

Estimado Dr. Edgar,

Con un saludo cordial me dirijo a usted deseándole muchos éxitos en este año 2022; y, a su vez le solicito comedidamente se digne disponer a quien corresponda, se apertura el fondo de Caja Chica de la Dirección Administrativa, mismo que fue liquidado en el año 2021, a nombre de la compañera María Augusta Moreno Ordoñez.

Aprovecho la oportunidad para reiterar a usted mi sentimiento de consideración y estima.

Saludos,

Ing. Dany González Aguilera
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNL.
Correo: dany.gonzalez@unl.edu.ec
Teléfono: 072546671
Celular: 0992499976

Edgar Betancourth J.
DIRECTOR FINANCIERO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

OF. 006-D-ADM-UNL..FINANCIERO-signed.pdf
780K

Juan Sebastián Varela Mena <jvarela@unl.edu.ec> 11 de enero de 2022, 9:49
Para: Adriana Rosario Luzuriaga Encalada <adriana.luzuriaga@unl.edu.ec>

Estimada Adri

Favor tu ayuda confirmando con que fuente de financiamiento se atenderán los gastos de caja chica.

Saludos Cordiales,

Lic. Juan Sebastián Varela M.
SUBDIRECTOR DE CONTABILIDAD



1859

SUBPROCESO: Gestión de Contabilidad
Código: N/A

Órgano Administrativo responsable: Subdirección de Contabilidad

Página: 48 de 49

Anexo 6- Registro de declaraciones de impuestos.



Obligación Tributaria: 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 Identificación: 1160001720001 Razón Social: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
 Período Fiscal: MARZO 2022 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario Sustituye:

DETALLE DE PAGOS Y RETENCIÓN POR IMPUESTO A LA RENTA
 POR PAGOS EFECTUADOS A RESIDENTES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

| | BASE IMPONIBLE | VALOR RETENIDO |
|---|----------------|----------------|
| En relación de dependencia que supera o no la base desgravada | 302 | 1596593.21 |
| Servicios | | |
| Honorarios profesionales | 303 | 20164.11 |
| Predomina el intelecto | 304 | 16840.00 |
| Predomina la mano de obra | 307 | 0.00 |
| Utilización o aprovechamiento de la imagen o renombre | 308 | 0.00 |
| Publicidad y comunicación | 309 | 0.00 |
| Transporte privado de pasajeros o servicio público o privado de carga | 310 | 0.00 |
| A través de liquidaciones de compra (nivel cultural o rusticidad) | 311 | 0.00 |
| Transferencia de bienes muebles de naturaleza corporal | 312 | 4017.00 |
| Compra de bienes de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunicola, bioacuático, forestal y carnes en estado natural | 3120 | 0.00 |
| Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares | 314 | 0.00 |
| Arrendamiento | | |
| Mercantil | 319 | 0.00 |
| Bienes inmuebles | 320 | 0.00 |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones) | 322 | 0.00 |
| Rendimientos financieros | 323 | 0.00 |
| Rendimientos financieros entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria | 324 | 0.00 |
| Anticipo dividendos | 325 | 0.00 |
| Dividendos distribuidos que correspondan al impuesto a la renta único establecido en el art. 27 de la LRTI | 326 | 0.00 |
| Dividendos distribuidos a personas naturales residentes | 327 | 0.00 |



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

| CÓDIGO VERIFICADOR | NÚMERO SERIAL | FECHA RECAUDACIÓN | PÁGINA |
|---------------------|---------------|-------------------|--------|
| SRIDEC2022077636009 | 992359136606 | 19-04-2022 | 1 |



1859

| | | | | |
|------------------------------------|------------|--|--|-------------------------|
| SUBPROCESO: Contabilidad | Gestión de | Órgano responsable: Contabilidad | Administrativo Subdirección de | Página: 49 de 49 |
| Código: N/A | | | | |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------|------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|------|
| Dividendos distribuidos a sociedades residentes | | | 328 | 0.00 | 378 | 0.00 | |
| Dividendos distribuidos a fideicomisos residentes | | | 329 | 0.00 | 379 | 0.00 | |
| Dividendos gravados distribuidos en acciones (reversión de utilidades sin derecho a reducción tarifa IR) | | | 330 | 0.00 | 380 | 0.00 | |
| Dividendos en acciones (capitalización de utilidades) | | | 331 | 0.00 | | | |
| Pagos de bienes y servicios no sujetos a retención | | | 332 | 31437.15 | | | |
| Ganancia en la enajenación de derechos representativos de capital u otros derechos que permitan la exploración, explotación, concesión o similares de sociedades, que se coticen en las bolsas de valores del Ecuador | | | 333 | 0.00 | 383 | 0.00 | |
| Contraprestación en la enajenación de derechos representativos de capital u otros derechos que permitan la exploración, explotación, concesión o similares de sociedades, no cotizados en las bolsas de valores del Ecuador | | | 334 | 0.00 | 384 | 0.00 | |
| Loterías, rifas, apuestas y similares | | | 335 | 0.00 | 385 | 0.00 | |
| Venta de combustibles | | | | | | | |
| A comercializadoras | | | 336 | 0.00 | 386 | 0.00 | |
| A distribuidores | | | 337 | 0.00 | 387 | 0.00 | |
| Producción y venta local de banano producido o no por el mismo sujeto pasivo | No. de cajas facturadas | 5100 | 0.00 | 3380 | 0.00 | 3880 | 0.00 |
| Impuesto único a la exportación de banano | No. de cajas facturadas | 5300 | 0.00 | 3400 | 0.00 | 3900 | 0.00 |
| Compra local de banano a productor (vigente hasta 31/12/2019) | No. de cajas facturadas | 510 | 0 | 338 | 0.00 | 388 | 0.00 |
| Liquidación impuesto único a la venta local de banano de producción propia (vigente hasta 31/12/2019) | No. de cajas facturadas | 520 | 0 | 339 | 0.00 | 389 | 0.00 |
| Impuesto único a la exportación de banano de producción propia - componente 1 (vigente hasta 31/12/2019) | No. de cajas facturadas | 530 | 0 | 340 | 0.00 | 390 | 0.00 |
| Impuesto único a la exportación de banano de producción propia - componente 2 (vigente hasta 31/12/2019) | No. de cajas facturadas | 540 | 0 | 341 | 0.00 | 391 | 0.00 |
| Impuesto único a la exportación de banano producido por terceros (vigente hasta 31/12/2019) | No. de cajas facturadas | 550 | 0 | 342 | 0.00 | 392 | 0.00 |
| Otras retenciones | | | | | | | |
| Aplicables el 1% | | | 343 | 1809.42 | 393 | 18.09 | |
| Aplicables el 2% | | | 344 | 0.00 | 394 | 0.00 | |
| Aplicables el 2,75% | | | 3440 | 30122.22 | 3940 | 828.36 | |
| Aplicables el 8% | | | 345 | 0.00 | 395 | 0.00 | |
| Aplicables a otros porcentajes | | | 346 | 0.00 | 396 | 0.00 | |
| Impuesto único a ingresos provenientes de actividades agropecuarias en etapa de producción / comercialización local o exportación | | | 348 | 0.00 | 398 | 0.00 | |
| Otras autoreteniones | | | 350 | 0.00 | 400 | 0.00 | |
| SUBTOTAL OPERACIONES EFECTUADAS EN EL PAÍS | | | 349 | 1700983.11 | 399 | 45604.07 | |
| POR PAGOS A NO RESIDENTES | | | | | | | |
| | | | | BASE IMPONIBLE | VALOR RETENIDO | | |

Con convenio de doble tributación

| CÓDIGO VERIFICADOR | NÚMERO SERIAL | FECHA RECAUDACIÓN | PÁGINA |
|--------------------|---------------|-------------------|---------------------|
| | | | SRIDEC2022077636009 |

Nota: la presente figura describe todas las actividades que se encuentran en el subproceso de gestión de contabilidad, también se encuentran diagramadas las mismas, toda esta información se obtuvo con la aplicación de fichas de levantamiento de la información del subproceso en colaboración con el subdirector de esta unidad. Fuente elaboración propia de autor.

6.3. Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Una vez realizada el diagnóstico situacional y el manual del subproceso de “Gestión de Contabilidad” tal como se menciona en el primer y segundo objetivo, se dio paso a la socialización de la propuesta (*anexo 6*), misma a la que asistieron los actores claves de la unidad para dar fe y constancia del trabajo realizado (*anexo 7*), dicha reunión se llevó a cabo el día viernes 29 de julio del presente año a las 16:00 horas en la subdirección de contabilidad (*anexo5*).

El propósito de la socialización es de que los actores claves conozcan la propuesta de la esquematización de las actividades, para posterior a ello entablar un diálogo en donde se acojan las sugerencias y recomendaciones, lo cual ayudó a realizar ciertas correcciones para el manual, es importante tener en cuenta que un manual correctamente elaborado es un instrumento muy valioso ya que su propósito es instruir al personal de dicha unidad acerca de aspectos funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc. y de esa forma brindar un servicio de calidad.

6.3.1. Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta.

La siguiente tabla que se presenta a continuación se detalla la sugerencias, expectativas y estrategias de mejora, vista desde el punto de vista de los actores claves con el fin de explicar cuáles son las condiciones que aseguren el éxito de la implementación de esta propuesta.

Tabla 6

Matriz de condiciones para la implantación de la propuesta

| Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta | | | |
|---|--|--|---|
| No. | Sugerencias | Variables | |
| | | Expectativas | Estrategias de mejora |
| 1 | Mantener impreso el documento. | Evitar re procesos por falta de claridad. | Revisar el proceso con cada cambio legal. |
| 2 | Realizar una evaluación sobre el manual a los participantes. | Archivar de mejor forma en conocimiento del alcance de un documento. | Estandarizar los informes de evidencias para correcciones |
| 3 | Que la dirección de Talento Humano posea esa información | Evaluar y llevar estadísticas del trabajo. | Implementar sistema para gestión de trámites |

Nota: en esta tabla se describen los puntos de las condiciones que aseguren el éxito de la implementación de la propuesta desde el punto de vista de los actores. Elaborado por el autor.

7. Discusión

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos se procede a realizar una discusión en base a la teoría central; Gestión de la Calidad que por medio del postulado de *Juran* quien enfatiza sobre la importancia de tener un enfoque equilibrado para mejorar la calidad del servicio, la calidad del proceso y de la información en donde se mide, se controla y se mejora a través de trilogía de la Gestión Calidad nos explica que todas las instituciones que manejen procesos sistemáticos deben tener en cuenta este enfoque para reducir los índices de error al momento de brindar su servicio.

Es por ello que este trabajo se enmarca dentro de esta teoría debido a que la Universidad Nacional de Loja es una institución que maneja varios procesos horizontales para mejorar el desempeño de sus servicios permitiendo así lograr cambios profundos y así mantener su orientación hacia cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Sin embargo existen una serie de problemas en los procesos establecidos por la universidad, como es en el caso del subproceso Gestión de Contabilidad, pues al no existir un manual de procesos que regule como se deben llevar a cabo cada uno de ellos hace que este servicio sea menos eficiente y eficaz, para poder subsanar este problema también consideramos la teoría de la *Nueva Gestión Pública* misma que propone instrumentos innovadores para la Gestión de la Calidad en los procesos como; el control, el benchmarking y la gestión esbelta con el propósito de mejorar el servicio.

Con el cumplimiento de los 3 objetivos de la investigación se define y se discute lo siguiente con respecto a las teorías y conceptos propuestos al inicio de este trabajo:

Objetivo específico 1: Realizar un Diagnóstico Situacional del subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la gestión por resultados de la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja.

Para la elaboración del diagnóstico situacional FODA de Gestión de Contabilidad se tomó en cuenta el concepto planteado por (Ramirez Rojas, 2002) , en donde se enfatiza que es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operaciones reales de una institución, dado el análisis previo de las 4 variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de proponer estrategias para su beneficio, las cuales deben salir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, de esa manera ser viables para alcanzar los objetivos planteados por la institución . Por otro lado, se tomaron en cuenta

técnicas de recolección de información como la entrevista a los actores claves del subproceso y la observación directa.

Al detectarse problemas como; la falta de estandarización y esquematización de las actividades que se llevan a cabo en el subproceso ya antes mencionado, es necesario tener en cuenta, que tal como lo menciona (Carrasco, 2009), “la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p. 9). Es por ello que en la actualidad todas las instituciones públicas han reestructurado sus procesos, facilitado de esa manera una mejora en la eficiencia y eficacia de la misma, guiando de una forma lógica y fácil sus actividades.

En relación al antecedente investigativo de los autores (Herrera Ruiz & Zambrano Cedeño , 2014) titulado DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, en base al análisis de resultados dentro de los procesos del departamento de estudio de la investigación citada en la matriz FODA se describe que la falta de existencia de una evaluación en los procesos genera como consecuencia en una duplicidad de funciones lo que se vincula con una de las debilidades del proceso de Gestión de Contabilidad donde se menciona la existencia de retrasos en la documentación como consecuencia de un falta de estructura funcional y sistematiza de las atribuciones o responsabilidad de la unidad administrativa, por tanto, la prestación de los servicios administrativos se ve afectada.

Una de las principales limitaciones durante proceso de cumplimiento de la realización del diagnóstico situacional tanto de la subdirección de contabilidad como de los subprocesos a cargo de su responsabilidad el acceso a la información mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información se vio afectada por la indisponibilidad de tiempo de algunos actores para lo cual se tomó en consideración una reprogramación y adaptabilidad en conformidad al tiempo de atención de los actores participantes.

Objetivo específico 2: Elaborar un Manual del subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja.

Para la realización de manual del subproceso Gestión de Contabilidad se hizo énfasis en el concepto planteado por (Rebolledo, 2010) en donde se plantea que el manual es un documento importante que ayuda a facilitar la adaptación de las actividades dentro de las instituciones y de forma limitar las responsabilidad, también establecer procedimientos y

normativas que deben seguir los procesos, en este caso el subproceso de gestión de contabilidad debe regirse en las normas internas y externas establecidas por la Universidad Nacional de Loja y de esa forma dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

El modelo considerado en este trabajo de investigación es la Gestión por Resultados que tal como lo define (Mattar & Perroti, 2014) es un enfoque que propone la administración de los recursos públicos, misma que se centra en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno, de esa forma permitiendo gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad, es decir que la implementación del manual del subproceso de Gestión de Contabilidad aportará con acciones de mejora estratégicas, ya que este documento es un apoyo para el personal que labora dentro de este departamento, el propósito es disminuir los riesgos y la incertidumbre y así consolidarse como un proceso estructurado.

Es importante tener en cuenta que dentro de los manuales existen representaciones gráficas más conocido como los diagramas de flujo de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro del subproceso, Adalberto Chiavenato lo define como “una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (CHIAVENATO, 1997, pág. 87). Existen diferentes tipos de flujogramas, sin embargo, en este trabajo de investigación se tomó en cuenta el diagrama de flujo estándar de la ANSI ya que se usa para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado, en cuanto a su formato se utilizó la forma horizontal ya que las secuencias de las operaciones van de izquierda a derecha de manera descendente.

En conformidad a lo descrito en el documento público de la (Comisión Estatal de Jalisco, 2009) denominado MANUAL DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD de acuerdo a las utilidades y objetivos del instrumento administrativo establecer las políticas y lineamientos generales, delimitar las responsabilidades, definir de manera ordenada, secuencial y detallada las distintas operaciones o actividades que se desarrollan en los procesos de la unidad gerencial el resultado de la estructura de la herramienta administrativa guarda relación estructural con el propósito de la elaboración del manual del subproceso de gestión de contabilidad de la Universidad Nacional de Loja lo que permitió definir una correcta propuesta investigativa como aporte a la gestión institucional enfocada a los resultados de la unidad administrativa.

Dentro del cumplimiento de la elaboración del manual del subproceso de gestión con respecto a los formatos aplicables la existencia de documentación como roles de pago e informe contables no fueron consideradas en la estructura de la propuesta investigativa por razón de extensión de la información que contiene dicha documentación.

Objetivo específico 3: Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja

Dentro del proceso de cumplimiento de la socialización del manual del subproceso de gestión de contabilidad de la Universidad Nacional de Loja la existencia de actividades que garanticen una correcta elaboración del manual se ejecutó con el propósito de recibir observaciones de los actores participantes del subproceso mismas que fueron tomadas en cuenta para definir un adecuado contenido de la propuesta. De acuerdo, a lo mencionado en el documento denominado METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA elaborado por la Comisión de Prácticas Preprofesionales de la Carrera de Administración Pública se describe que “Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios” mención que fue llevada a cabo como actividades previo a la socialización.

Dentro de la importancia de la socialización permitió otorgar una garantía de transparencia donde los criterios emitidos por parte de los actores generaron que el proceso de presentación del manual como resultado de la aplicación de la ficha del levantamiento de información del subproceso se ejecute de manera clara y acorde a los lineamientos de la metodología del levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.

8. Conclusiones

- Una vez culminado este trabajo, se llega a la conclusión de que la gestión de la Calidad es de suma importancia ya que es considerada como una de las herramientas de mejora continua para los departamentos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, es por ello que en la actualidad las mismas se han venido reestructurando con la finalidad de mejorar y diseñar bien sus procesos, subprocesos, actividades y de esa forma lograr la satisfacción y la confianza de los usuarios.
- Una vez analizada la situación actual del subproceso de Gestión de Contabilidad de la institución, se logró identificar por medio de la matriz FODA el ambiente interno y externo, conociendo de esa forma que la unidad presenta un retroceso en la documentación y aprobación de la misma y por ende existe demora en la presentación de los trámites requeridos, afectando así al correcto desempeño en las actividades y al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, sin embargo dentro del contexto interno la subdirección tiene un factor positivo, que toda la información que se genera y se recibe cuenta con un respaldo en el archivo digital que sirve para resguardar la información física y posterior se pueda facilitar la misma para cualquier trámite que se desee realizar
- En base al cumplimiento del objetivo específico 2, se llegó a la conclusión de que el manual de procesos es un documento importante dentro de la institución ya que permite facilitar la estandarización de los procesos, es por ello que en el presente trabajo se planteó una propuesta en donde se diagramó como se llevan a cabo cada una de las actividades del subproceso Gestión de Contabilidad, con el objetivo de realizar un control básico en todos los trámites de pago, es decir que deben entregarse completos y sin errores desde un comienzo para posterior a ello continuar con el procedimiento respectivo, con el fin de optimizar los recursos tanto humanos y financieros, es importante recalcar que sin una estructura correctamente definida difícilmente se podrá contribuir al logro de los objetivos de la institución.
- Finalmente, con la socialización del manual del subproceso de Gestión de Contabilidad se permitió dar a conocer a los actores claves (director, subdirector y analista de contabilidad) como se encuentran sistematizadas las actividades con el propósito de que puedan optimizar el tiempo y los recursos de la subdirección y de esa forma solucionar los problemas detectados en la unidad administrativa, cabe recalcar que para la previa aprobación de esta propuesta se realizó una validación con los colaboradores antes

mencionados, para su respectiva revisión, análisis y emisión de recomendaciones y posterior a ello realizar las correcciones pertinentes, con el fin de llevar a cabo una excelente gestión institucional. Es importante mencionar que con este objetivo también se logró establecer una matriz en donde se asegure el éxito de la implementación de la propuesta vista desde la perspectiva de los actores.

9. Recomendaciones

- Se recomienda que la Universidad Nacional de Loja, evalúe anualmente a todas las unidades administrativas los resultados logrados, en base a lo que indica la teoría de Gestión por resultados y de esa manera asegurarse que el servicio que se brinda sea del agrado de los usuarios.
- Es fundamental que cada departamento realice diagnósticos situacionales periódicamente, de cada uno de los procesos, subprocesos que se llevan a cabo con el fin de detectar a tiempo los problemas o cuellos de botella que puedan impedir la correcta estandarización de las actividades. Además, recomienda que se consideren las posibles actualizaciones que lleguen a existir normativa legal en la que se basa el subproceso de gestión de contabilidad, para así evitar la duplicidad de trámites o funciones.
- Se sugiere que todos los departamentos de la Universidad Nacional de Loja elaboren sus respectivos manuales de procesos para optimizar así las actividades y fortalecer el trabajo mancomunado entre las unidades administrativas. también es necesario que se realicen análisis y evaluaciones continuas de las actividades que se desarrollen en el subproceso de Gestión de Contabilidad para que se puedan realizar las actualizaciones pertinentes y así fortalecer la planificación institucional.
- Por último, se recomienda que la subdirección de contabilidad adopte la propuesta presentada, con el propósito de beneficiar y generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los actores claves tendrían bien definida las actividades y las responsabilidades que les corresponde, también es importante considerar capacitar constantemente al nuevo personal para que tengan conocimiento sobre la utilidad de esta herramienta de gestión institucional.

10. Bibliografía

- Alba, Viscano, & Tinajero. (2017). *Gestion por Procesos en las Instituciones de Educacion Superior*. UTCIENCIA.
- Arias, E. R. (2020). *Diagrama*. economipedia.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi: Seccion Segunda de la Administracion Publica.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoria de la Administracion Publica*. Mexico: EDITORIAL PORRUA S.A.
- Campos, A. (2005). *Mapas Conceptuales, Mapas mentales y otras formas de conocimiento*. Colombia: Magisterio.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestion de Procesos*. Chile : Evolucion S.A.
- Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos* . Ediciones Granica.
- CHIAVENATO, I. (1997). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC GRAW-HILL.
- Clasificacion de Empresas. (2022). *ClasificacionDe*. Obtenido de ClasificacionDe: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>
- Comisión Estatal de Jalisco. (2009). *Manual de Procesos de la Gerencia de Contabilidad*. Jalisco: CEA Jalisco. Recuperado el 07 de Agosto de 2022, de <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procesos%20de%20contabilidad.pdf>
- EDUCAGUIA.COM. (4 de Abril de 2007). Obtenido de EDUCAGUIA.COM: <https://www.educaguia.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>
- Giopp, A. M. (2005). *Gestion de Procesos y Creacion de valor publico*. INTEC.
- Gryna, F., & Juran, J. (2007). *Método Juran Análisis y Planeación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera Ruiz , N. C., & Zambrano Cedeño , D. A. (2014). *Diseño de procesos para el departamento del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil:

Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 07 de Agosto de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7331/1/UPS-GT000672.pdf>

Jimenez, G. (1997). *Sistemas Administrativos: Analisis y diseño*. Mexico: Mc- Graw Hill.

LEON, J., & MEDINA. (1998). *socializacion y aprendizaje social* . Mexico: McGraw- Hill.

Lopez, G. M., Chamorro, A. A., & Valencia, M. C. (2019). *Empresa Virtual PYME*. CALI: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE.

Maldonado, J. A. (2011). *Gestion de Procesos*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426.

MARTIN, S. (07 de Enero de 2013). "Socialization". *The poli-tics and History of a Psychological concept, 1900-1970*. Obtenido de http://wescholar.wesleyan.edu/cgi/viewconctect.cgi?article=1001&context=etd_mas_theses

Mattar, J., & Perroti, D. (2014). *Planificacion, prospectiva y gestion publica*. Publisher CEPAL.

Máttar, J., & Perrotti, D. (2014). *Planificación, propestiva u gestión pública*. Chile: ILPES/CEPAL. Obtenido de <http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/44-Reflexiones-sobre-las-gesti%C3%B3n-por-resultados.pdf>

Mendez, A. (2013). *Simulacion de Sistemas*. <http://www.slideshare.net/AntoniaAguilarZapata/tipos->.

Ministerio de Fomento. (2005). *Gestion por Procesos*.

Ojeda, Y. G., & Garcia, E. V. (2008). *Tecnica de Clidad y Planificacion Estrategica*. Malaga.

Olga Aguilera Ortega, I. M. (2011). *Guia de Buenas Practicas para la Gestion de Procesos*. Consejaria de Turismo, Comercio y Deporte.

Perez, A. (2019). Procesos, bases teóricas y beneficos de la gestión por precesos. *Researchgate*, 28.

Ramirez Rojas, J. L. (2002). Procedimiento para la Elaboración de un Análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Udgvirtual*, 8. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA>

%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gi
ca%20en%20las%20empresas.pdf

Rebolledo, J. (2010). *Manual de Procedimientos*.

Schöder, P. (2000). *Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno*. México D.F.: Col. San Ángel Inn 01060.

Simon. (2008). *DIAGRAMA SIPOC*.
http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1013:sipoc-diagram&Itemid=155.

SNAP. (2011). *EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO*. QUITO.

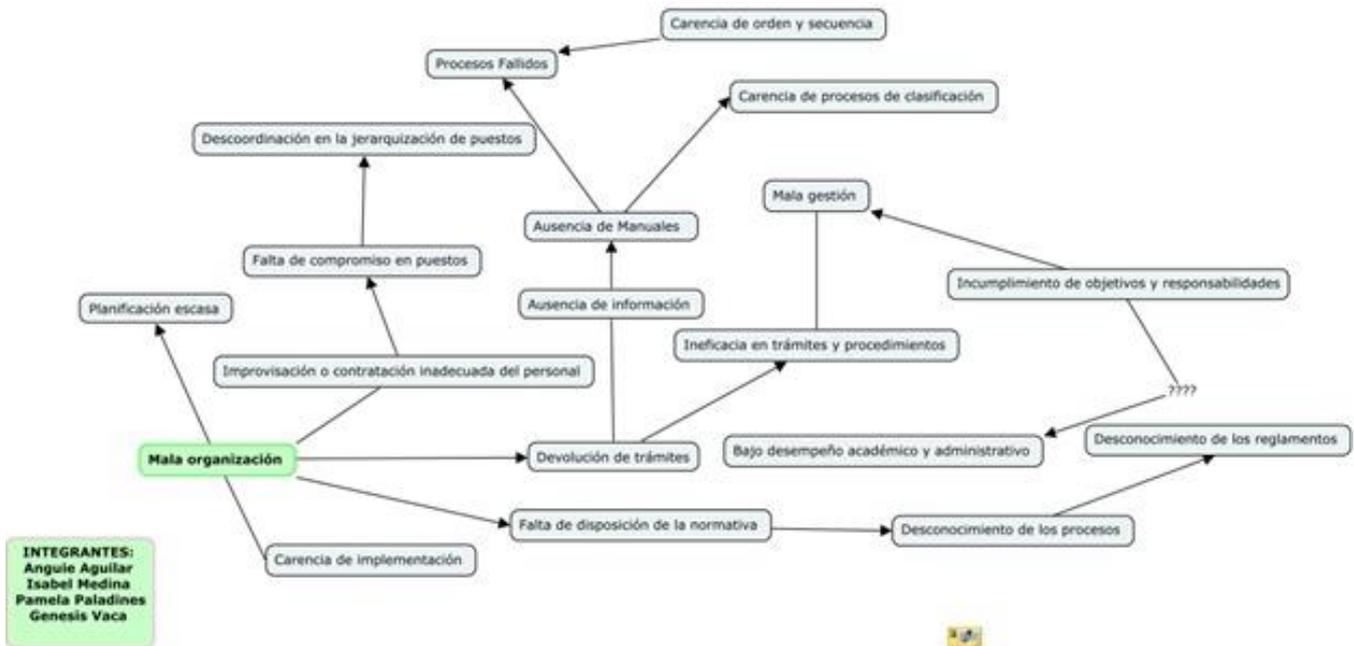
Trigueros Estrada, P. E. (2014). *Diagnostico Empresarial*. Jutiapa: SEDE REGIONAL DE JUTIAPA. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>

Universidad Nacional de Loja. (2012). *Normativa del Estatuto Organico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Loja.

Universidad Nacional de Loja. (13 de Octubre de 2020). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja. Loja, Loja, Ecuador: UNL. Recuperado el 16 de Marzo de 2022, de <https://drive.google.com/file/d/181m959D6OrQaciEqKvPn4TnyE1DiBZr1/view?usp=drivesdk>

11. Anexos

Anexo 1: Mapa mental de la problemática



Anexo 2. Ficha de observación.



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1. Guía de Observación para el diagnóstico y levantamiento de información del subproceso "Gestión de Contabilidad" para la gestión por resultados en la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja.

| | | | |
|-----------------------------|---|-----------|-----------|
| Departamento | Subdirección de Contabilidad | | |
| Subproceso | Gestión de Contabilidad | | |
| Objetivo de la Ficha | Recolectar Información con el objetivo de generar un Diagnóstico Situacional del Subproceso Gestión de Contabilidad, dando así cumplimiento al objetivo 1 del proyecto de Investigación | | |
| ITEM | CRITERIOS GENERALES | SI | NO |
| 1 | Cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades dentro de la subdirección. | | |
| 2 | La subdirección cuenta con el equipamiento tecnológico necesario | | |
| 3 | Cuenta con un expediente de documentación de respaldo de la información | | |
| 4 | Existen canales de comunicación (sistemas informáticos, plataformas, etc.) dentro de la subdirección Gestión de Contabilidad | | |
| 5 | El personal del subproceso demuestra responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades | | |
| 6 | Existe un ambiente laboral adecuado | | |
| 7 | Existe rótulos para identificar el cargo que desempeña el personal | | |
| 8 | La Unidad Gestión Financiera cuenta con material informativo que permita reconocer los servicios que otorga. | | |
| 9 | La Unidad cuenta con un organigrama de funciones | | |
| 10 | Es fácil ubicar la unidad de Gestión Financiera | | |

Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada



Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

2. Entrevista para el Diagnóstico y Levantamiento de Información del Subproceso
Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por
Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Presentación

Reciba un cordial saludo de la estudiante del 8avo ciclo Isabel Medina de la Universidad Nacional de Loja. La presente entrevista va dirigida a los actores claves involucrados del subproceso Gestión de Contabilidad con el objetivo de obtener información y poder realizar Diagnóstico Situacional formulación del subproceso antes mencionado.

Objetivo 1: Realizar un Diagnóstico Situacional del subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la gestión por resultados de la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja.

Propósito: Recolectar la información referente a la unidad financiera y su respectivo subproceso (Gestión de Contabilidad) con la finalidad de cumplir con el primer objetivo del proyecto de investigación.

Preguntas referentes a la Unidad de Gestión Financiera.

1. ¿Cuál es el objetivo de la Unidad de Gestión Financiera?
2. ¿Como se encuentra definida la estructura de esta Unidad?
3. ¿Conoce los subprocesos que se ejecutan en la Unidad de Gestión Financiera?
4. ¿Los subprocesos que se encuentran en esta Unidad cuentan con un Manual de Procesos?
5. ¿Conoce las normativas legales que regulan los subprocesos de la Unidad?

Preguntas relacionadas al Subproceso Gestión de Contabilidad

6. De manera general. ¿En qué consiste el subproceso Gestión de Contabilidad?
7. ¿Considera usted que con la implementación de un manual para el subproceso Gestión de Contabilidad mejoraría la eficiencia de la Subdirección?
8. ¿Conoce las actividades y productos que se desarrollan en el subproceso Gestión de Contabilidad?
9. ¿Cuáles considera usted son las dificultades que presenta la subdirección actualmente?
10. ¿Considera Ud. ¿Que la subdirección cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las actividades y productos establecidos dentro del subproceso?
11. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la subdirección para cumplir con las actividades del subproceso?
12. ¿Cuáles son los posibles riesgos que tiene la subdirección Gestión de Contabilidad al cumplir con las actividades?

Anexo 4. Ficha del levantamiento de información del subproceso



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

| 3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL SUBPROCESO | | | | | | |
|--|-------------|-------------------------|--|--|---|----------------------|
| Objetivo Especifico 2 | | | | Propósito | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Manual del subproceso Habilitante de Apoyo "Gestión de Contabilidad" para la Gestión por Resultados en la Subdirección de Contabilidad de la Universidad Nacional de Loja. | | | | Analizar el procedimiento, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del subproceso de "Gestión de Contabilidad", permitiendo como resultado la elaboración de un Manual de Subprocesos. | | |
| Nombre del Procedimiento | | | | | | |
| Órgano Administrativo | | | | | | |
| Responsable del Procedimiento | | | | | | |
| Fecha de aplicación | | | | | | |
| 1. Rol de los Participantes | | | | | | |
| No. | Rol | | Descripción | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento) | | | | | | |
| No. | Marco Legal | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 3. Desarrollo del Subproceso | | | | | | |
| 3.1. Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo del subproceso / procedimiento) | | | | | | |
| No. | Nombre | Revisado/ Aprobado por: | Origen de la entrada (Usuario interno/externo) | | Referencia (aplica en caso de utiliza formatos) | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 3.2. Actividades (describir los pasos secuencias del procedimiento) | | | | | | |
| Secuencia | Descripción | Responsable | Sistema Informático | Tiempo estimado (minutos, horas, días, semanas) | Frecuencia (diario, semanal, mensual, semestral, anual) | Agrega valor si / no |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

3.3. Salidas verificables (productos generados por el procedimiento)

| No. | Nombre | Revisado / Aprobado por: | Destinatario de la salida (cliente interno / externo) | Referencia (aplica en caso de utilizar formatos) |
|-----|--------|--------------------------|---|--|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

4. Registro de Información del Subproceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

| Nombre del Registro | Descripción | Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.) | Digital / Físico | Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.) | Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo) |
|---------------------|-------------|---|------------------|--|--|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento.
Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

TANIA ELIZABETH PATINO CALDERON
 Firmado digitalmente por TANIA ELIZABETH PATINO CALDERON

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Isabel Medina

Firmado digitalmente por Isabel Medina
 Fecha: 2022.06.06 08:36:38 -05'00'

Isabel Andreina Medina Medina
AUTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Anexo 5. Evidencias de la socialización de la Propuesta





Universidad Nacional de Loja

RESULTADOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR O DE TITULACIÓN

PROPUESTA: MANUAL DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE CONTABILIDAD

TÍTULO



Universidad Nacional de Loja

FORMULACIÓN DEL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO "GESTIÓN DE CONTABILIDAD" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AÑO 2022

OBJETIVOS

GENERAL:

- FORMULAR EL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO "GESTIÓN DE CONTABILIDAD" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AÑO 2022.

ESPECÍFICOS:

- REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO "GESTIÓN DE CONTABILIDAD" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
- ELABORAR UN MANUAL DEL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO "GESTIÓN DE CONTABILIDAD" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
- SOCIALIZAR LA PROPUESTA CON LOS ACTORES CLAVES QUE INTERVIENEN EN EL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO "GESTIÓN DE CONTABILIDAD" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

METODOLOGÍA

TECNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- ENTREVISTA
- FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
- FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA
- METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA



ESTRUCTURA DEL MANUAL DEL SUBPROCESO

- Objeto
- Alcance
- Límites
- Políticas
- Consideraciones y actualizaciones
- Esquema del Macroproceso
- Responsables
- Marco Legal
- Entradas Verificables
- Procedimiento Descriptivo
- Salidas Verificables
- Consideraciones Adicionales

- Diagrama de Flujo
- Registros de la Información de Procesos
- Indicadores
- Estadísticas
- Anexos



Anexo 7. Acta de socialización.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Reunion para socialización de la propuesta del manual del subproceso de "Gestión de Contabilidad"

Fecha: viernes, 29 de julio del 2022

Hora: 16:00

Lugar: Subdirección de Contabilidad

Tema: Socialización de la propuesta del manual de subproceso de "Gestión de Contabilidad"

RESPONSABLES DE LA REUNIÓN

| Nombre y Apellidos | Cargo |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Lcdo. Juan Sebastián Varela | Subdirector de Contabilidad |
| Isabel Andreina Medina Medina | Estudiante de Administración Pública |

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

- Socializar la propuesta presentada como parte del desarrollo del trabajo de integración curricular o titulación.
- Realizar un dialogo entre la estudiante y los asistentes.
- Concluir con las recomendaciones debidas por parte del subdirector del departamento y los actores claves del subproceso.

ORDEN DEL DÍA

- Saludo y agradecimiento por parte del estudiante.
- Socialización de la propuesta.
- Dialogo entre los participantes y la estudiante.
- Conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes.

DESARROLLO DE LA ORDEN DEL DIA

El día viernes 29 de julio se realiza la respectiva socialización con los actores claves de la subdirección, la misma trató de exponer de manera breve los resultados del trabajo de integración curricular, primero se explicó cada uno de los objetivos planteados, primero una breve descripción de diagnostico situacional, luego se dio a conocer la propuesta que es el manual del subproceso de Gestión de Contabilidad con sus respectivas actividades y diagramación de cada uno de microprocesos que se desarrollan en la unidad.

PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

| Nombres y Apellidos | Cargo que Desempeña | Firma |
|----------------------|-------------------------------------|---|
| Dr. Edgar Betancourt | Director Financiero |  Firma digitalizada por: EDGAR ANTONIO BETANCOURT JIMBO |
| Lcdo. Juan Varela | Subdirector de Contabilidad |  Firma digitalizada por: JUAN SEBASTIAN VARELA MENA |
| Dra. Janeth Lozano | Analista financiero 2 compromiso |  Firma digitalizada por: JANETH ROCIO LOZANO CAMACHO |



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

| | | |
|--------------------|----------------------------------|--|
| Dra. Hilda Valle | Analista financiero de devengado |  <small>Escanea el código QR para:</small> HILDA ISABEL |
| Ing. Rocío Sarango | Analista financiero devengado |  <small>Escanea el código QR para:</small> ROCIO MARIANELA SARANGO VALDEZ |
| Dr. Luis Orellana | Analista financiero 2 compromiso |  <small>Escanea el código QR para:</small> LUIS GERMAN ORELLANA PULLAGUARI |



CERTIFICACIÓN

Loja, (22) de enero de 2023

Licenciada

Yulisa Liset Manzanares Ordóñez

Docente del Ministerio de Educación

En mi calidad de Licenciada en Pedagogía de Idioma Inglés con capacidades que pueden ser probadas a través de la certificación de conocimiento del Inglés, nivel B2, he realizado la traducción del resumen del trabajo de tesis denominado: **“Formulación del Subproceso Habilitante de Apoyo “Gestión de Contabilidad” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022”** perteneciente a la estudiante **Isabel Andreina Medina Medina** con C.I. **1401063076**.

Es en cuento puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada, a la estudiante: **Isabel Andreina Medina Medina**, hacer uso legal del presente según estime conveniente.

Atentamente,



Yulisa Manzanares Ordóñez

Docente del Ministerio de Educación

Nro registro Senecyt 1031-2022-2421776