



1859

unl

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Formulación de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022

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

AUTOR:

Kevin Joel Arévalo Salazar

DIRECTORA:

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 11 de agosto de 2022

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

DIRECTORA 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 de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración Pública**, de la autoría del estudiante **Kevin Joel Arévalo Salazar**, con **cédula de identidad Nro. 0706112216**, 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.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Kevin Joel Arévalo Salazar**, declaro ser autor 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 del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mí Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de Identidad: 0706112216

Fecha: 07 de julio de 2023

Correo electrónico: kevin.arevalo@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0967957403

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

Yo, **Kevin Joel Arévalo Salazar**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022**, como requisito para optar por el título de **Licenciado 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 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 veintidós días del mes de febrero de dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autora: Kevin Joel Arévalo Salazar

Cédula: 0706112216

Dirección: Balsas

Correo electrónico: kevin.arevalo@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0967957403

DATOS COMPLEMENTARIOS

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

Dedicatoria

Primeramente, a Dios por ser mi fortaleza para seguir adelante, por haberme dado la capacidad de poder lograr esta meta importante.

A mis padres Bolívar y Luz María por haber sido ese apoyo incondicional para poder seguir adelante con mis estudios.

A mis hermanos/as Liliana, Luis y Álvaro, por sus palabras de aliento y apoyo constante. A mis abuelitos que desde el cielo me fueron brindado su apoyo.

Finalmente, a mis amigos/as y primos/as, por apoyarme siempre y por siempre darme un consejo para seguir adelante, y por esos amigos de la universidad que jamás olvidaré.

Kevin Joel Arévalo Salazar

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja a través de la Facultad Jurídica Social y Admirativa, por abrirme las puertas y formarme como una profesional en especial a la Carrera de Administración Pública y su planta docente por otorgarme sus conocimientos durante mi formación. Gracias a la Ing. Tania Patiño por su asesoría y dirección a través de sus conocimientos para la realización, ejecución y presentación de este trabajo de investigación. De tal formar, agradezco a la Dirección Financiera y su personal administrativo por brindarme la información necesaria para la realización del presente trabajo.

Con cariño, agradecimiento y respeto.

Kevin Joel Arévalo Salazar

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	ix
Índice de anexos.....	ix
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico	5
4.1. Antecedentes investigativos	5
4.2. Administración Pública	6
4.3. Principios de la Administración Pública	7
4.3.1. Principio de la eficacia.....	7
4.3.2. Principio de calidad	7
4.3.3. Principios de desconcentración y descentralización.....	7
4.3.4. Principio de participación	7
4.3.5. Principio de planificación	8
4.3.6. Principio de transparencia.....	8
4.3.7. Principio de evaluación.....	8
4.4. Administración por Procesos	8
4.5. Nueva Gestión Pública	9
4.5.1. Gestión Pública.....	10
4.6. Procesos.....	10

4.6.1. Macroprocesos	12
4.6.2. Subproceso	12
4.6.3. Elementos o Requisitos Básicos de un Proceso o Subproceso.....	12
4.6.4. Estructura por Procesos.....	13
4.7. Flujograma.....	13
4.8. Diagnóstico.....	14
4.8.1. Diagnóstico Situacional.....	14
4.8.2. Técnica FODA y sus componentes	15
4.8.3. Estructura del Diagnóstico Situacional FODA.....	16
4.9. Gestión por Procesos	16
4.10. Gestión por Resultados	17
4.11. Proceso Presupuestario	17
4.11.1. Etapas del Proceso Presupuestario	18
4.12. Manual Administrativo y su Clasificación	19
4.13. Departamento Financiero	20
4.13.1. Antecedentes.....	20
5. Metodología.....	21
5.1. Diseño de la Investigación.....	21
5.1.2. Investigación Acción.....	21
5.2. Población y Muestra.....	21
5.2.1. Población o Universos.....	21
5.2.2. Muestra o Unidad de Análisis	21
5.3. Métodos.....	22
5.3.1. Método Analítico.....	22
5.3.2. Método Inductivo	22
5.3.3. Método Sintético	22
5.4. Técnicas de Investigación	22
5.4.1. Entrevista.....	23
5.4.2. Observación Directa.....	23
5.5. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL	23
5.5.1. Levantamiento.....	24
5.5.2. Diagramación de procesos	24
5.3. Programa o Software	27

6. Resultados.....	28
7. Discusión.....	47
8. Conclusiones.....	50
9. Recomendaciones.....	51
10. Bibliografía.....	53
11. Anexos.....	56

Índice de tablas

Tabla 1. Población y Muestra.....	22
Tabla 2. Simbología	27
Tabla 3. Matriz FODA.	29
Tabla 4. Acta de Socialización	46

Índice de figuras

Figura 1. Componentes FODA	15
Figura 2. Etapas del ciclo presupuestario.....	18
Figura 3. Clasificación de Manuales Administrativos de Control Interno.....	19
Figura 4. Etapa de levantamiento de procesos Institucionales.....	24
Figura 5. Representación de la codificación de un proceso.	26

Índice de anexos

Anexo 1. Documentos legales: Oficio de aceptación dirigido al Rector de la Universidad Nacional de Loja.	56
Anexo 2. Documentos legales: Oficio de aceptación dirigido al coordinar general administrativo financiero.....	57
Anexo 3. Acercamiento al departamento financiero.....	58
Anexo 4. Socialización de Propuesta.....	59
Anexo 5. Guía de Observación y Entrevista.	62
Anexo 6. Certificado Abstrac.....	69

1. Título

Formulación de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

2. Resumen

El propósito del presente proyecto es exponer la gestión por procesos como uno de los principales enfoques de la Gestión Pública a través de los manuales de procedimientos, con el fin de orientar a las diferentes instituciones públicas y en el caso puntual a la Universidad Nacional de Loja a obtener una seguridad razonable utilizando las normas de control interno como principal guía para cumplir los objetivos institucionales específicamente con la diagramación de los procesos y procedimientos de presupuesto a cargo de la Dirección Financiera. En el desarrollo de este trabajo se utilizó el enfoque cualitativo para la descripción de las características del proceso presupuesto y, por otro lado, el tipo de investigación- acción y el método analítico-sintético en la presentación de resultados y desarrollo de las conclusiones y recomendaciones usando a su vez, el tiempo trasversal en la recolección de información. Entre los resultados del trabajo, se ha determinado un diagnóstico sobre los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo de la dirección, lo que ha permitido establecer los principales problemas en los subprocesos de programación y formulación presupuestaria y certificaciones presupuestarias, siendo los urgentes de atender para optimizar recursos y tiempo, así mismo, se detallaron los procesos y procedimientos específicos de cada actividad, obteniendo como resultado un manual de presupuestos para la UNL, que, una vez socializado con las autoridades, busca ser aprobado y por ende aplicado vía resolución administrativa para que la Dirección Financiera Administrativa y la institución logren una administración eficiente, eficaz y efectiva de los bienes y servicios.

Palabras claves: Manual de procesos, Dirección financiera, presupuesto

2.1. Abstract

The purpose of this thesis is to expose process management as one of the main approaches of Public Management through procedure manuals, in order to guide the different public institutions and in the specific case to the National University of Loja to obtain reasonable security using internal control standards as the main guide to meet institutional objectives specifically with the layout of budget processes and procedures in charge of the Financial Department. In the development of this work, the qualitative approach was used to describe the characteristics of the budget process and, on the other hand, the type of action research and the analytical-synthetic method in the presentation of results and development of conclusions and recommendations. using, in turn, the transverse time in the collection of information. Among the results of the work, a diagnosis has been determined on the positive and negative aspects at the internal and external level of the management, which has allowed establishing the main problems in the threads of programming and budget formulation and budget certifications, being the urgent attention to optimize resources and time, likewise, the specific processes and procedures of each activity were detailed, obtaining as a result a budget manual for the UNL, which, once socialized with the authorities, seeks to be approved and therefore applied via resolution. so that the Financial Administrative Directorate and the institution achieve an efficient, effective and effective administration of goods and services.

***Keywords:** Process manual, financial management, budget.*

3. Introducción

La Administración Pública es una ciencia administrativa que se conceptualiza y abarca diversos enfoques de estudio donde se ejecuta una interacción entre el gobierno y la sociedad, dicha comunicación se ejecuta por medio de prestación pública brindada por las instituciones del Sector Público a través de bienes o servicios, esto con el propósito de la satisfacer las demandas presentadas ante un problema público. Es decir, se fundamenta a través de etapas administrativas como la planificación, administración, organización, gestión y control con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento de los servicios públicos. De manera más específica la presentación de herramientas administrativas ayuda al cumplimiento de dichos servicios, donde por medio de la gestión institucional busca atender dichas peticiones por medio de la generación de procesos administrativos y con ellos la diversidad de factores elementales y funcionales que lo integran.

En facultad de lo antes mencionado y de acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja cuenta con tres procesos, los cuales son: procesos gobernantes, procesos que agregan valor y procesos habilitantes. Por tanto, está investigación se enfoca en el estudio de los procesos habilitantes, a su vez se divide en: procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo. Consecuentemente, la investigación se realizará hacia la formulación del proceso presupuestario dentro del proceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera “, por medio de la investigación realizada, de un manual de proceso se definirán las aportaciones de dicha contribución dentro de la gestión por resultados. La importancia de la investigación se basa en el conocimiento académico a través de la formación profesional y la interacción de ayuda y cooperación aprendida.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes investigativos

Las investigaciones relacionadas con el problema de investigación del presente estudio vinculado a la falta de estandarización del subproceso de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja orientada a este tipo de Gestión Pública son escasas. No obstante, se hará mención a algunos estudios vinculados al subproceso objeto de estudio.

- La investigación realizada por Wilfrido Núñez (2012) titulada **METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE QUITO**. Tiene objetivo la elaboración e implementación de un manual de procedimientos, administrativos, financieros y contables dentro de la empresa mencionada con el propósito de mejorar el alcance del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Dentro de la metodología aplicada se presenta un diseño del manual de procedimientos considerando una estructura funcional y situacional, determinación del universo de estudio y el análisis de la caracterización de los procesos. En conclusión, los principales resultados encontrados permitieron determinar que la empresa no cuenta con las herramientas básicas de control y administración como lo son los manuales procedimentales que en consecuencia el personal no reconoce las actividades, secuencia y periodicidad de los procesos administrativos. Entre otros resultados vinculados a la estructura y propósito de la correcta implementación de un manual de procedimientos.
- Asimismo, el estudio o trabajo de tesis de las autoras Johanna Andrade & Karem Ladines (2016) titulada **DISEÑO DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VETORE S.A.** Tiene como objetivo principal definir un diseño de manual de políticas con procedimientos de administración financiera para mejorar la liquidez de la empresa Vetore S.A. Con respecto a la metodología aplicada se basa en un enfoque cuantitativo y cualitativo a través de la aplicación de un modelo de entrevista y revisión documental con el propósito de levantar y realizar un análisis situacional los procesos financieros que desarrolla la compañía del personal que la labora en Vetore S.A. y la definición de una propuesta de manual de procedimientos elaborado mediante la revisión de teorías y

revisión documental para una correcta estructura organizacional. Los principales resultados encontrados se definen dentro del desarrollo organizacional donde la exigencia de cambios estructurales dentro del organigrama, métodos y procesos dentro de los procedimientos de trabajo de contabilidad y financiero deben ser una necesidad que debe ser atendida. Además, dentro de la administración financiera la información para su análisis es escasa y el manejo de recursos es crítico dentro de los procesos de los activos clasificados por categorías, identificación de pagos vencidos, entre otros.

Además, es importante mencionar la realización de aplicación de los conocimientos aplicados dentro del Proyecto Integrador de Saberes “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano” dentro de la Carrera de Administración Pública por parte de la Comisión de Prácticas Pre-profesionales donde se definieron las bases teóricas y de aplicación en el campo laboral de las propuestas de investigación mediante el cumplimiento de 80 horas de ayuda y cooperación entre el estudiante y la institución receptora.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomó en cuenta tres categorías: Administración Pública, Gestión Pública y Procesos.

4.2. Administración Pública

Con relación a la Administración Pública, Sánchez (2001), señala que:

La Administración Pública tiene tres grandes vetas: 1) la antigua Ciencia Administrativa fundada por Von Stein en Alemania y Bonnin en Francia, que sostiene que las disciplina es una ciencia, la cual es practicada en toda Europa; 2) la perspectiva en Inglaterra de considerar a la Administración Pública como filosofía, y 3) la Administración Pública nacida con Wilson en los Estados Unidos de Norteamérica en 1887, que en su origen fue definida como arte y que podría convertirse en ciencia, aunque en la actualidad predomina más la orientación a ser concebida como una profesión o carrera administrativa. (Sánchez J. , 2001) (Sánchez & Liendo, 2020)

Por otra parte, Gómez (2016), cita lo siguiente:

La Administración Pública como disciplina científica, ha estado irremediamente ligado a dos factores. Por un lado, a la evolución de las instituciones políticas y administrativas en los diferentes contextos nacionales y, por otro, al interés académico reflejado en la creación de instancias de educación superior orientadas a la formación de cuadros profesionales, especializados, y con vocación para la fundación pública y/o la investigación académica de los procesos administrativos en el ámbito gubernamental. (Gómez, 2016)

4.3. Principios de la Administración Pública

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Constitución de la República del Ecuador, 2015)

Estos son los principios de la administración pública a los cuales nos debemos regir, ya que su fin es indemnizar las necesidades colectivas de una manera rápida, oportuna y eficaz. Procederé a realizar una breve descripción de todos los principios que nos plantea:

4.3.1. Principio de la eficacia

La eficiencia es el principio más moderno de la función administrativa, hoy en día estas prestaciones de la investigación deben ser satisfactorias, lo que se busca lograr debe ser realizado a través de un funcionario ágil, diestro, encaminado a la perfección. (Galarza, 2011).

4.3.2. Principio de calidad

Dentro de la administración, la calidad es el principio que busca mantener seguro el nivel de confianza y desempeño de una empresa hacia los ciudadanos, lo que se busca dentro de este principio es llevar un equilibrio y tener todo correcto dentro de la misma, todo esto desde el inicio hasta el final de una jornada

4.3.3. Principios de desconcentración y descentralización

El artículo 225 de la constitución política impone al Estado el deber de impulsar la descentralización y la desconcentración como mecanismos para lograr el desarrollo armónico del país, el fortalecimiento de la participación ciudadana y de las entidades seccionales y la distribución de los ingresos públicos y de la riqueza.

Para tal efecto faculta al gobierno central para transferir progresivamente funciones, atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos a las entidades seccionales autónomas o a otras de carácter regional. (Estrella, 2005)

4.3.4. Principio de participación

Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier

sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la representación de opinión. (Lopez H. , 2014)

Las personas deben estar presentes e influir en las cuestiones de interés general a través de los mecanismos previstos en el ordenamiento jurídico

4.3.5. Principio de planificación

En la administración es fundamental la planificación, ya que es la búsqueda de una estrategia que busca alcanzar todos los objetivos establecidos dentro de una institución. A través de este proceso vendrán los resultados que se espera obtener, los resultados obtenidos guiarán las acciones de la empresa, todo esto en base a los resultados.

4.3.6. Principio de transparencia

Busca que todo lo realizado dentro de una empresa o institución administrativa cumpla y respete las resoluciones, los actos, procedimientos y documentos que rigen dentro de la misma. También mostrar cualquier tipo de proceso llevado a cabo a las personas u organizaciones que requieran la información.

4.3.7. Principio de evaluación

En el ámbito administrativo, particularmente en las funciones de control y planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. (Lopez T. G., 2013)

4.4. Administración por Procesos

La administración por procesos es un enfoque que considera que una organización es una red de procesos relacionados e interconectados. Por ello, es la forma de administrar una organización, claro que cualquier proceso ya sea simple o complicado, grande o pequeño, debe llevar una entrada, una transformación y una salida, la entrada es cualquier recurso o insumo que debe ser transformado, la transformación es el proceso de trabajo que agrega valor a las entradas y obtiene un resultado, la salida constituye el resultado final, como el bien o servicio que logra satisfacer una necesidad (Quiroa, 2015)

La administración enfocada en procesos se contrapone a la estructura tradicional de las organizaciones que se basan en funciones, la idea fundamental es agregar valor a los clientes internos y externos, por ello se busca la mejora continua de todos los procesos mediante su identificación, descripción y documentación.

Dentro de la documentación de procesos se llevan a cabo los siguientes requisitos:

➤ **Tener una misión y un propósito claro**

Cada actividad clasificada como un proceso debe responder a la misión y propósitos establecidos por la organización

➤ **La actividad deberá definirse con precisión**

Todos los miembros de la organización deberán saber con precisión cómo debe realizarse cada proceso.

➤ **Debe contener entradas y salidas**

Por supuesto, todo proceso debe tener una entrada de insumos o materias primas que deberán ser transformadas en un resultado final.

➤ **Se podrá identificar a los proveedores, a los clientes y a un producto final**

Naturalmente, los proveedores serán todos aquellos que suministren los insumos o las materias primas para llevar a cabo el proceso.

➤ **La actividad se podrá dividir en tareas o subprocesos**

Cada proceso podrá tener una o varias tareas que serán realizadas por una o por un conjunto de personas responsables de su ejecución.

➤ **Se pueden documentar**

Todas estas actividades se pueden documentar haciendo uso de una metodología de gestión de procesos, definiendo tiempos, recursos y costos.

➤ **Tiene asignación de responsabilidades**

Ciertamente, un proceso está subdividido en tareas que deben realizarse en un departamento o en varios departamentos de la empresa.

4.5. Nueva Gestión Pública

La NGP propone una visión gerencial de la administración pública, con un enfoque que prescribe la utilización de técnicas empresariales consideradas exitosas en el sector privado de la economía, con el fin de bajar costos y mejorar los resultados de la gestión pública. Se apoya en procesos bien definidos para el logro de resultados, con una mejor asignación de recursos y uso de tecnologías de punta. Surge el concepto cliente- ciudadano, como destinatario privilegiado de la gestión, lo cual subraya la calidad como criterio dominante de dicha gestión.

Esta visión irrumpe a fines del siglo XX como reacción al modelo neoliberal entonces vigente. (Ramió & Salvador , 2005)

La Nueva Gestión Pública busca realizar modificaciones en el sector público, todo esto a base de una comparación de forma teórica con la administración del sector privado, evaluando el desempeño de los ambos tipos de sectores.

4.5.1. Gestión Pública

Al respecto, Sánchez y Liendo (2020), indican que: “La Gestión Pública se concibe como el manejo directivo de las políticas. Parte del rechazo de la administración pública tradicional, concentrándose en explorar la función del administrador o ejecutivo político en las políticas de alto nivel de las organizaciones públicas” (Sánchez & Liendo, 2020); no obstante, Ortún (1993), en su trabajo denominado: “Gestión Pública”, afirma que la “Gestión pública es la gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del cometido. Parece una definición, pero no lo será hasta que se establezca qué se entiende por “gestión” y qué por “limitaciones derivadas del carácter público del cometido” (Ortún, 1993).

4.6. Procesos

Halliburton (2006), mencionado por Almeida (2016), señala lo siguiente:

Un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (sub objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas. (Almeida, 2016)

Por su parte, Mera (2020), respecto a los procesos afirmó que: “Es el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (Mera, 2020).

Para Educaguía (s.f), clasifica a los procesos en: procesos de la dirección, procesos relacionados con la gestión de recursos, procesos clave y proceso de apoyo. A continuación, se detalla cada uno:

- **Procesos de la dirección:** Las actividades de una empresa que se enumeran en los procesos de la dirección son principalmente los siguientes; gestión de los recursos, planificación de calidad, revisión del sistema de gestión y servicio de atención a los clientes.
- **Procesos relacionados con la gestión de recursos:** Las actividades relacionadas con la gestión de la calidad, se definen [...] como “aquellas actividades coordinadas para dirigir

y controlar una organización en lo relativo a la calidad”. [...] incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

- **Procesos clave:** Los procesos necesarios en una empresa para la realización del producto o la prestación del servicio comprenden; ofertas, compras y ventas, diseño, almacén, producción, inspección y control de productos.
- **Proceso de apoyo:** Entre las actividades a desarrollar dentro de este tipo de procesos se pueden citar; medición y seguimiento de los procesos, auditorías internas, mejora continua, medición de la satisfacción de cliente, acciones correctivas, acciones preventivas, gestión de las no conformidades. (Educaguía, s.f)

Además, Cantón (2010), da a conocer los siguientes tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección u otras entidades. Se dirigen a definir u controlar los objetivos que persigue el centro como organización, sus políticas y sus estrategias. Muy relacionados con la misión y visión del centro. Exigen el compromiso de las personas del centro con esos objetivos convertidos en estratégicos. Se suelen derivar las leyes, normativas, aplicables al centro y de la selección que ha hecho para aplicar en el mismo. En un centro que trabaje en calidad pueden servir de ejemplos de procesos estratégicos la misión redactada en el plan de mejora, el modelo de evaluación, etc. Si se siguen las normas ISO sería un proceso estratégico las directrices de la política de calidad de las normas UNE/EN/ISO.
- **Procesos operativos o clave:** permiten generar el servicio que se da a los usuarios del centro: lo que se hace en las aulas en las diferentes materias. Son procesos que se refieren a diferentes áreas del centro educativo en cuanto a servicio y tienen impacto en los usuarios creando valor añadido para estos. Son las actividades esenciales del centro, su razón de ser.
- **Procesos de soporte:** Dan apoyo a los procesos fundamentales que realizan en el centro o una parte de él. Suelen estar dentro de una función y se dirigen a los usuarios internos. Nos referimos a los trabajos de una parte del centro como puede ser la biblioteca, el aula de informática o la propia secretaria del centro.
- **Procesos críticos:** Son aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance el centro como organización, de tal manera que cualquier variación en los

mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los usuarios y afecta al impacto. (Cantón, 2010)

Según, Maldonado (2018):

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución; sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. (Maldonado, 2018)

4.6.1. Macroprocesos

Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (García Solarte, 2009)

4.6.2. Subproceso

Con referencia a los Subprocesos, Moracho (2014), alude que:

Todos los procesos se pueden descomponer en fases para ser llevados a cabo. El criterio para establecerlos es que sean fases independientes, relevantes y que puedan incluso ser gestionadas de forma independiente [...] tanto para conocer con mayor profundidad el proceso, como para identificar indicadores y/o puntos críticos que sea importante monitorizar para asegurar que el proceso alcanza los resultados esperados. (Moracho, 2014)

Desde otro punto de vista, Arias (s.f), asume que: “Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (Arias, s.f)

4.6.3. Elementos o Requisitos Básicos de un Proceso o Subproceso

Un proceso es una secuencia procedimental de actividades que tiene como propósito definir responsabilidades y delimitar acciones, pero en la mayoría de ocasiones este se encuentra integrado por otros factores que en coordinación conforman una estructura básica. A continuación, se describen estos elementos:

- **Input:** definido también como entrada verificable, constituyen los requisitos previos al inicio del proceso o subproceso.

- **Output:** también llamado salida verificable, su propósito es la generación del producto o servicio dentro del proceso como resultado de acciones procedimentales.
- **Destinatario, cliente o usuario:** es el individuo o conjunto de individuos que esperan el resultado del flujo de salida de las actividades, en su reconocimiento dentro de la gestión pueden delimitarse como usuario interno, externo o mixto.
- **Recursos:** todo proceso o subproceso necesita obligatoriamente de recursos para su ejecución, muchas de las veces estos se definen entre el presupuesto de la organización y la capacidad del personal.
- **Indicadores:** es una medida de cumplimiento que toda organización posee con el propósito de determinar el grado de efectividad en el cumplimiento de las actividades dentro de la organización y, por tanto, se encuentran dentro de las herramientas de gestión institucional.

4.6.4. Estructura por Procesos

En el estudio de Drew (2018), nos menciona que: Una estructura de procesos se caracteriza por la gestión enfocada en la entrega final de los productos o servicios a través del trabajo organizado por procesos a lo largo de toda la cadena de valor.

Representa un marco de elementos de procesos identificables y medibles (pasos, tareas, actividades, procedimientos y acciones) que crean una jerarquía de procesos y determinan cómo se realizará el mismo. Define los límites del proceso dentro de los cuales cada elemento estará interconectado con otros.

Una estructura claramente definida es la garantía de que los elementos del proceso están libres de disparidad y complejidad. Existen cinco requisitos clave que ayudan a determinar si algún proceso presenta su estructura definida.

- Factibilidad del proceso.
- Alineación entre las entradas y salidas.
- Gobernanza de los elementos del proceso.
- Interdependencia de los elementos.
- Trazabilidad de los elementos del proceso en cualquier momento dado.

4.7. Flujograma

Un flujograma o diagrama de flujo consiste en una figura o gráfico que representa una serie de procesos o un grupo de actividades por medio de símbolos, por tanto, la principal utilidad de un flujograma es que muestra de un solo vistazo un proceso que puede ser complejo. (Enrique, 2016)

El diagrama de flujo como nos menciona Enrique, se utiliza como una herramienta para identificar actividades sin valor agregado en la ejecución del proceso y, de ese modo, mejorar el rendimiento permitiendo ya que permite mejorar la comprensión del proceso.

Por eso, conviene tener en cuenta unas recomendaciones básicas:

- **Planificar:** Debemos tener claro cuáles son los pasos que se van a dar, tiene que ser lo más detallado posible para que sea entendible.
- **Elegir:** Debemos elegir como lo vamos a representar, con qué colores, figuras o diseño, porque no solo debe ser sencillo, también es importante que sea atractivo a la vista.
- **Ejecutar:** Este paso es, quizá, el más relevante, debemos crearlo y hacerlo con lógica.
- **Comprobar y mejorar:** Como todo en la vida, un diagrama de flujo también es mejorable, por eso, antes de publicarlo en la empresa, conviene escuchar segundas y terceras opiniones.

Es importante tener en cuenta las recomendaciones que se mencionaron, nos permitirán saber cómo actuar en cada momento, de esta manera buscamos con claridad y sobre todo sencillez para no complicarnos demasiado ya que si no está con claridad nos hará confundir.

Es importante tener en cuenta las recomendaciones que se mencionaron, nos permitirán saber cómo actuar en cada momento, de esta manera buscamos con claridad y sobre todo sencillez para no complicarnos demasiado ya que si no está con claridad nos hará confundir

4.8. Diagnóstico

Para el autor Suarez (2014) define al Diagnóstico como:

Un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis.

Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

4.8.1. Diagnóstico Situacional

Para los autores Bustos et.al (2012) un Diagnóstico Situacional “Es un proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar factores causales de alguna situación y comprender problemáticas, por lo que también es útil para la crear alternativas de solución”. Es decir, la aplicación de esta herramienta de determinación de problemáticas y definición de soluciones tiene como propósito proporcionar información fidedigna sobre el ambiente del entorno del objeto de estudio.

Dentro de la estructura organizativa esta se puede componer por elementos descriptivos como un contexto de la realidad u objeto de estudio, definición del ambiente interno y externo

por medio de una metodología de investigación previamente definida con el objetivo de definir matrices y su análisis a través del planteamiento de propuestas de mejora.

La metodología propuesta en la investigación el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta adecuada para el presente estudio por su amplio campo de investigación y la factibilidad de la recopilación de información descriptiva de la realidad situacional.

4.8.2. Técnica FODA y sus componentes

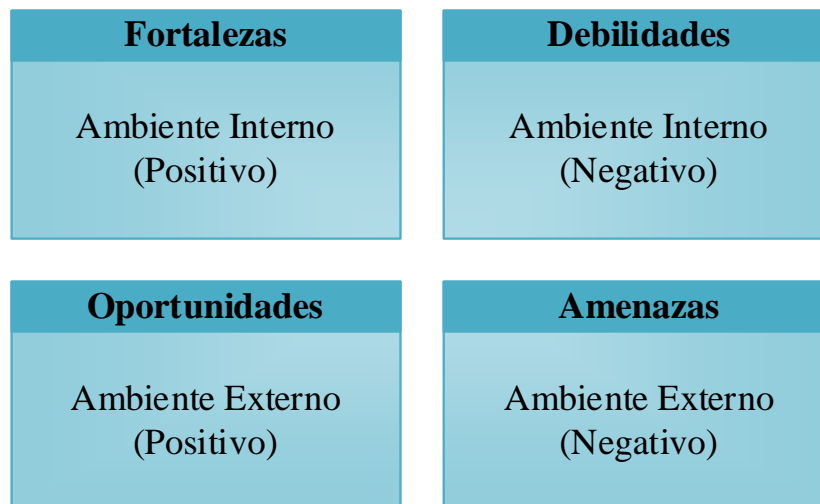
El FODA según los autores López y Cano (2012):

Se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Dentro de la representación de sus componentes la matriz FODA se constituye como una herramienta de análisis, a continuación, su estructura:

Figura 1.

Componentes FODA



Nota. La técnica FODA es una herramienta de aplicación que se adapta a diferentes campos de estudio, por ello, su reconocimiento investigativo dentro de la academia y otros sectores. *Elaboración propia del autor.*

Dentro del ambiente interno se encuentran las fortalezas y debilidades conceptualizadas de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** Son rasgos, características o acciones que potencializan los puntos fuertes dentro de una organización.
- **Debilidades:** Son características que impiden el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la organización.

Además, del ambiente interna la matriz FODA considera factores del entorno externo, los cuales son las oportunidades y amenazas definidas a continuación:

- **Oportunidades:** Son factores que se encuentran fuera de la organización que ayudan a la entidad al aprovechamiento y capitalización de factores externos para su beneficio.
- **Amenazas:** Constituyen factores o situaciones externas a la organización que impiden y comprometen el desarrollo de la empresa o institución.

4.8.3. Estructura del Diagnóstico Situacional FODA

Para la elaboración de una estructura definida de un Diagnóstico Situacional FODA se debe considerar algunos componentes de relevancia funcional cuando se refiere a un proceso o subproceso específico. A continuación, algunos de ellos:

- **Análisis del objeto de estudio.** Es una representación gráfica de la estructura descriptiva del lugar de investigación considerando factores como su propósito, estructura, medios de verificación, normativas legales, ecosistema de proceso o subproceso. Además, de considerar la matriz FODA donde se consideran los principales factores situacionales donde se propone un análisis e interpretación de los principales hallazgos encontrados.
- **Análisis del proceso o subproceso.** También se consideran representaciones gráficas como las matrices FODA enfocadas al proceso o subproceso de investigación considerando elementos como: descripción, formulaciones normativas legales, cuellos de botella, acciones de mejora, recomendaciones de los resultados encontrados de la interacción del proceso investigativo. Es importante mencionar que su análisis e interpretación permite determinar la realidad del entorno interno y externo del proceso o subproceso para posibles propuestas o alternativas de mejora.

4.9. Gestión por Procesos

La gestión por procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, la gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad. (Alvarado, 2013)

Para Alvarado la gestión por procesos es una 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.

Gestionar sus actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

La importancia de la gestión por procesos radica en los múltiples beneficios que nos proporciona, uno de las ventajas más importantes entre ellas, es que nos permite poder globalizar todos los sectores que forman parte de la empresa, esto lleva a la creación de un departamento único sin que haya que trabajar de manera independiente en sus diferentes divisiones, de esta manera vamos a conseguir que el trabajo que se lleve a cabo sea mucho más fluido, mejorando la comunicación entre los empleados.

4.10. Gestión por Resultados

La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operarios, riesgos, proyectos y procesos Institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos. (Espinel, 2011)

La Gestión basada en Resultados tiene un enfoque que busca una mejor gestión del sector público a su vez también trata que las organizaciones públicas tengan y logren su máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño.

4.11. Proceso Presupuestario

En cuanto a, el proceso presupuestario, Fagilde (2009), indica que:

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo, cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. (Fagilde, 2009)

Figura 2.
Etapas del ciclo presupuestario



Nota. El ciclo presupuestario conforma un sistema integral de etapas secuenciales y periódicas.
Elaboración propia del autor.

4.11.1. Etapas del Proceso Presupuestario

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2018), mencionado por Santiago (2018), afirma lo siguiente que:

El proceso presupuestario o ciclo presupuestario tiene las siguientes etapas: Programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y seguimiento, clausura y liquidación.

- **Programación:** Se especifican los objetivos y metas que se proponen en el corto, mediano y largo plazo. Para conseguir lo propuesto, se plantea un plan operativo que vincula los objetivos con las metas y resultados de los programas, y proyectos que son parte del presupuesto.
- **Formulación:** Recoge los requerimientos de las instituciones o departamentos involucrados, con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los planes y programas.
- **Aprobación:** La máxima autoridad competente será la encargada de aprobar el presupuesto planteado.
- **Ejecución:** Se pone en práctica el presupuesto, es decir, se cumplen todas las acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y

financieros que les fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad, calidad y tiempo previstos.

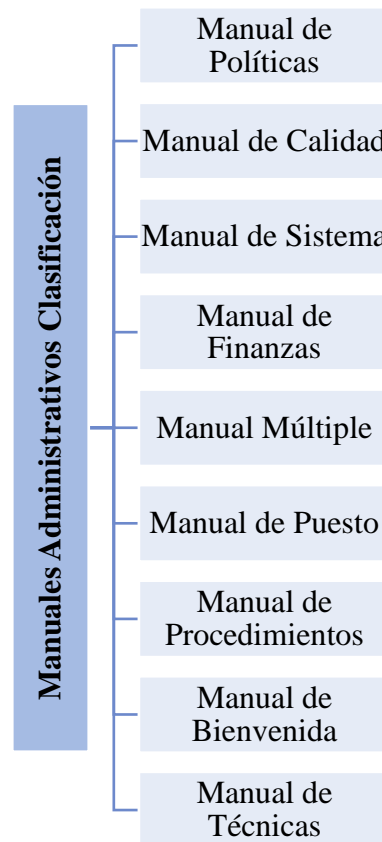
- **Seguimiento y control:** Permite la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos que éstos han producido, así como el análisis de variaciones financieras.
- **Clausura y liquidación:** Se efectúan informes sobre la ejecución presupuestaria, en estos se describirán aspectos relevantes y novedades detectadas en el análisis de la información. (Santiago, 2018)

4.12. Manual Administrativo y su Clasificación

Un manual administrativo se define como un documento o herramienta de comunicación organizacional que busca llevar un registro la información funcional, estructural, financiera y legal de una organización para su control interno y externo. Para la autora Vivanco Vergara (2017) la clasificación de un manual administrativo de control interno se clasifica en la siguiente figura:

Figura 3.

Clasificación de Manuales Administrativos de Control Interno



Nota. La importancia de un manual administrativo dentro de una organización permite llevar un control interno de las acciones a desarrollar con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de la entidad. *Elaboración* propia del autor. Tomado de (Vivanco Vergara , 2017)

4.13. Departamento Financiero

El Departamento Financiero (FIN) es responsable de la movilización y administración de los recursos financieros del Banco, correspondientes tanto al activo como el pasivo de la organización, incluyendo fondos provenientes del endeudamiento y de otra índole, la administración de la liquidez de la institución, la contabilidad y los registros financieros de sus operaciones, y el manejo de las relaciones del Banco con los mercados y los agentes financieros. (Financiero, 2017)

Con esto nos referimos a todas las responsabilidades económicas, la principal función que tiene el departamento financiero es la de realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas de la empresa. Como así también la de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la compañía.

4.13.1. Antecedentes

a) Estudios sobre el levantamiento de procesos en instituciones públicas

Para establecer una base teórica en relación al Tema del Trabajo de Integración Curricular, es imprescindible considerar estudios previos que se han desarrollado en relación a la temática de formulación del proceso y subprocesos de apoyo en la gestión por resultados:

El autor Andrade (2015) en su estudio sobre Levantamiento de procesos y su relación con la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), provincia de Tungurahua, expone que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del cantón Ambato es una entidad Gubernamental, la misma que se encuentra ubicada en la Avenida Atahualpa, entre las calles Rio Cutuchi, Avenida los Andes y Rio Palora, Huachi Chico. Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como muestra la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA. Aquí se observa la importancia y utilidad de contar con un adecuado Levantamiento de Procesos, ya que actualmente es de vital importancia para el trabajo que desempeñan cada uno de los que integran el Departamento, es por tal razón que se realiza la investigación con la finalidad de realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan, para así conocer cuáles son los problemas que presenta el departamento.

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis y estudio del Levantamiento de Procesos y su relación con la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, debido a la importancia de precisar lo que ocurre dentro de la misma y así poder plantear una herramienta de gestión administrativa que ayude al mejor

desempeño de la dirección. Es así que surge la propuesta resultante del trabajo de investigación, la misma que me direccionó a diseñar un Manual de Procesos Administrativos que ayude a mejorar los procesos y actividades que se realizan en el Departamento, ya que es una herramienta que ayuda a optimizar los recursos para un mejor desempeño del mismo.

5. Metodología

La presente investigación, es de enfoque cualitativo; ya que, se realizará la recolección de datos sin una medición numérica. Comprender los fenómenos o situaciones a través de la recolección de datos narrativos, es decir, por medio de la contribución de los actores participantes dentro del subproceso y la respectiva revisión documental se generará la información pertinente dentro de la investigación

5.1. Diseño de la Investigación

5.1.2. Investigación Acción

Es una investigación-acción; porque, se basa en un proceso que comprende ciertos elementos básicos. Es un proceso de reflexión por el cual, dentro del departamento de Gestión Financiera, se definió la formulación del subproceso de estudio para su mejora y generación de contribución a la Gestión Institucional. Para ello, la participación de los actores de la unidad administrativa, específicamente del subproceso objeto de investigación, otorgaron información pertinente para la determinación de la realidad situacional y el planteamiento de la propuesta investigativa, en este caso, el manual de subprocesos.

5.2. Población y Muestra

5.2.1. Población o Universos

En el presente trabajo de investigación la población objeto de estudio estuvo conformada por el número de personas que laboran en el Departamento Financiero, en este caso, cinco personas.

5.2.2. Muestra o Unidad de Análisis

Al tratarse de una población limitada dentro del Departamento Financiero, la muestra representativa se integra por 2 servidores administrativos que lo conforman la secretaria de la Dirección Financiera como los responsables de la ejecución de los subprocesos dentro de la unidad administrativa. A continuación, se detalla la población y muestra.

Tabla 1.*Población y Muestra.*

Población	Muestra
5 Servidores Administrativos	2 Servidores Administrativos
Departamento Financiero	Secretaría de la Dirección Financiera
Unidad Administrativa	Responsables de la ejecución de los subprocesos

Nota. Universo y muestra representativa de los actores que integra la unidad administrativa y los responsables de los subprocesos. *Elaboración* propia del autor.

5.3. Métodos

5.3.1. Método Analítico

Dentro de la aplicación este tipo de método se tuvo en cuenta el análisis y estudio los hechos investigados, haciendo una descomposición de cada parte y estudiándolo para al final realizar una unión de lo investigado como la interpretación situacional de la información recolectada, así mismo se determinó su importancia; además, sirvió para el diagnóstico de problemas y la generación de la propuesta investigativa lo que permitió proponer una alternativa de mejora dentro de la Gestión Institucional del Departamento Financiero.

5.3.2. Método Inductivo

El propósito de este razonamiento metodológico permitió la obtención de respuestas a través de la práctica del razonamiento o pensamiento inductivo, mediante el apoyo en las evidencias y conclusiones a las que obtengan después de la investigación una vez concluida esta parte del proceso toda la información recolectada, se analizara y clasificara, y por última se va a hacer la contrastación entre las generalidades encontradas y el planteamiento de alternativas de mejora, como la propuesta investigativa.

5.3.3. Método Sintético

Este tipo de método, busca de manera específica resumir los aspectos más generales e importantes llevados a cabo en el proceso investigativo, realizando así un resumen analítico general de todo lo más importante de la investigación. Su aplicación es de relevancia investigativa ya que al tratarse de un estudio cualitativo dentro del proceso investigativo la síntesis de resultados permitió el correcto planteamiento de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

5.4. Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de la investigación fue necesario aplicar diferentes técnicas o instrumentos de recolección de información, en este caso, a través de la aplicación de la entrevista, grupo focal y observación directa. Describas a continuación:

5.4.1. Entrevista

Es una técnica directa que permitió la recolección de datos, con la intención de obtener información en el Departamento Financiero de la Universidad Nacional de Loja con el propósito de presenciar la realidad situacional de la unidad administrativa y el subproceso objeto de estudio. Su aplicación se limitó únicamente a los actores participantes dentro de la Secretaría de la Dirección Financiera.

5.4.2. Observación Directa

Por último, se lleva a cabo una observación directa; ya que, se pudo apreciar los hechos, situaciones o problemas, tomar esta información, registrarla y posterior a esto realizar un análisis por medio de la aplicación de una ficha de observación, considerando componentes de relevancia estructural y funcional de la Unidad Administrativa y sus subprocesos.

5.5. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL

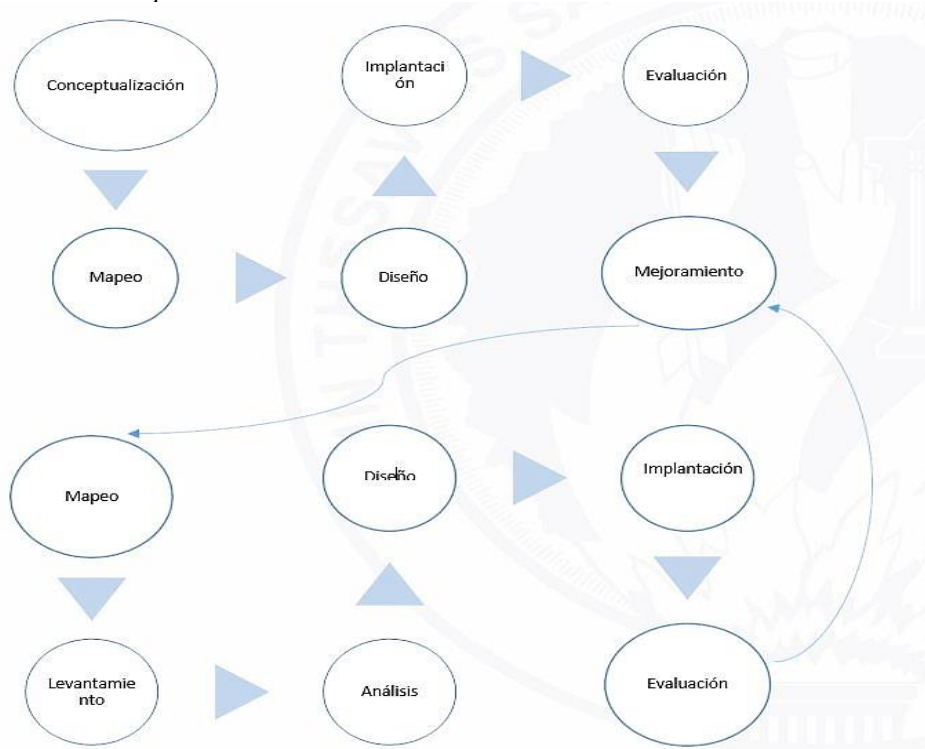
Dentro de las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, se destacan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan el modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas.

El modularidad conseguido mediante el diseño de bloques autónomos, permitirá también, manteniendo el eje central de la metodología, establecer ligeras variaciones para diferenciar un proyecto de levantamiento de procesos existentes, de un proyecto de diseño de un proceso nuevo.

Figura 4.

Etapa de levantamiento de procesos Institucionales.



5.5.1. Levantamiento

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, se detalle en forma gráfica la siguiente jerarquía de procesos:

- a. Macroprocesos
- b. Procesos
- c. Microprocesos (Actividades, tareas, movimientos).

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.

5.5.2. Diagramación de procesos

En esta fase se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se deberá diagramar los procesos; para ello se utilizará el formato del diagrama denominado SIPOC, tal como se indica a continuación:

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales: S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la Universidad. La simbología para diagramación del SIPOC se encuentra detallada en el Anexo 2 de la presente Resolución.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad.

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

- 1) Determinar el marco del proceso y los productos o servicios (salidas verificables) que se generan.
- 2) Definir claramente dónde empieza el proceso (supplier, input) y su final (output, customer).
- 3) El grupo deberá acordar el nivel de detalle que se mostrará en el flujo, para entender el proceso (process) e identificar las áreas problema. Se podrá empezar con un macro y después añadir los detalles donde sea necesario.
- 4) Especificar el actor (quién realiza la actividad), qué hace (actividad), cuándo lo hace (secuencia), qué usa para hacerlo (documentos o formatos), cuáles son los resultados de hacer el trabajo (qué se obtiene) y quiénes usan esos resultados (cuál es la actividad siguiente).

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

Propuesto. - Se da cuando el proceso o flujo ha sido diseñado, pero no validado.

Aprobado. - Se da cuando el proceso o flujo ya ha sido validado.

Cabe recalcar que la diagramación será el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios expertos, en caso de requerirse.

b) Límites y Alcance:

Será importante revisar los límites de cada proceso, es decir, determinar hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad empieza el siguiente, esto con el propósito de establecer los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir.

Con la definición de las actividades que se incluirán o no en cada proceso, se identificará para cada uno:

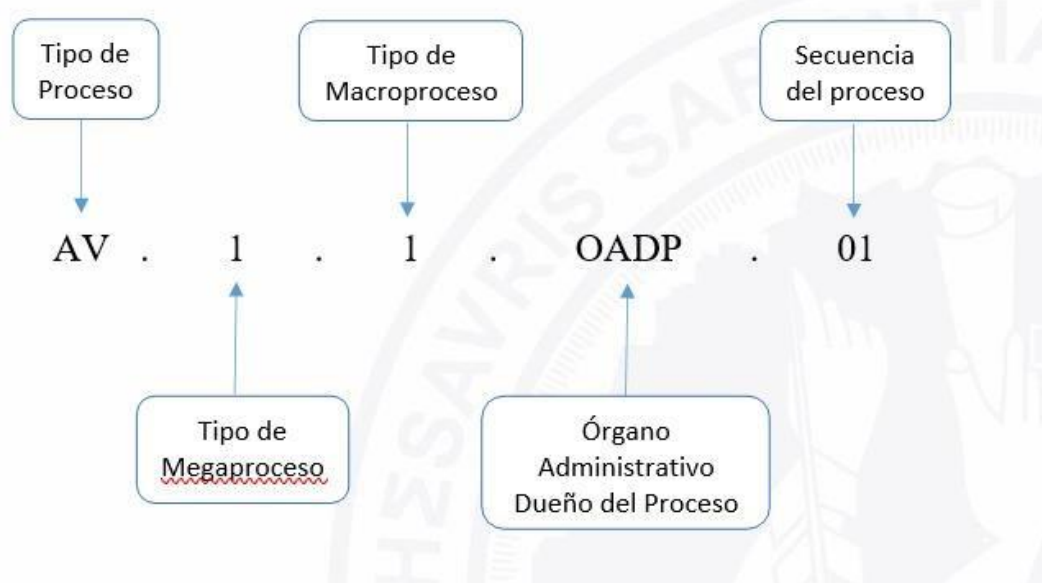
- Las entradas y las salidas verificables de información y/o documentos.
- Los órganos administrativos involucrados.
- Los recursos informáticos para la realización.
- Los tiempos de ejecución
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.

c) Codificación:

Una vez realizada la diagramación respectiva, se procederá a codificar al proceso, es decir, asignar un código que lo identifique dentro del Mapa de Procesos de la institución. La codificación se efectuará de la siguiente manera:

Figura 5.

Representación de la codificación de un proceso.



- Gobernante;
- Agregador de Valor;
- Habilitante de Apoyo;
- Habilitante de Asesoría.


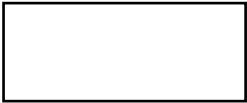

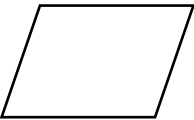

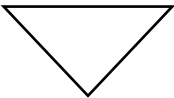
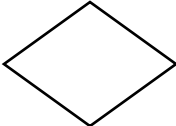
d) Responsables:

Para la diagramación del proceso se utilizará el esquema de franjas verticales. En cada franja, a manera de título, se registrará la denominación del cargo del responsable de la ejecución de las actividades descritas en dicha franja.

5.3. Programa o Software

Dentro del proceso investigativo, de manera específica para la elaboración de los diagramas de flujo de los subprocesos se utilizó la herramienta de diagramación basado en el web denominado LUCIDCHART donde se establecieron la simbología representativa para la correcta formulación de la propuesta investigativa.

Tabla 2.
Simbología

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Actividad	Símbolo de procesos, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Dirección del Flujo	Conectores de flujo en línea demostrando la dirección del flujo del proceso.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Nota. Elaboración propia del autor tomada de la metodología ANSI. (Fernández, 2014)

6. Resultados

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos del presente proyecto de titulación, se usó la metodología propuesta presentando como resultado lo que se expone a continuación a partir de cada uno de los objetivos de investigación.

OE1: Realizar un diagnóstico organizacional sobre la situacional actual del subproceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados de la Dirección Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022 de la Dirección Financiera Administrativa para el establecimiento de las problemáticas sobre la gestión por procesos.

Para recolectar la información en el cumplimiento de este primer objetivo específico se utilizó dos técnicas la guía de observación participante y la entrevista semiestructurada a los funcionarios que desempeñan labores dentro del departamento.

Diagnóstico general organizacional de la Dirección Financiera

La Universidad Nacional de Loja como institución pública se encuentra ubicado en el cantón Loja de la provincia de Loja, dentro de la misma se percibe la Dirección Financiera de quien es responsable el Director Financiero siendo el objetivo de la misma 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. Los funcionarios públicos del departamento están orientados a cumplir los objetivos institucionales correspondientes a su unidad, a partir de la identificación de la estructura organizacional se menciona que, la Dirección financiera es uno de los departamentos más influyentes en cuanto a los movimientos presupuestarios para adquirir o contratar bienes, servicios, obras y consultorías.

Luego de aplicar la entrevista y guía de observación, el diagnóstico determina entre los aspectos positivos a lo interno del departamento, una organización en base a los reglamentos y estatutos internos, una infraestructura apta y adecuada para desarrollar funciones, así mismo que los sistemas de archivos físicos y digitales de las certificaciones presupuestarias están propiamente ordenados según los criterios de la institución, se debe agregar que los funcionarios de la Dirección Financiera que laboran en son personas integrales que desarrollan las actividades bajo los reglamentos, normas y leyes determinadas en el sector público.

En lo externo del departamento, entre los aspectos positivos de la organización se menciona, la oportunidad de promover la relación entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo a través de la definición y ajustes a los procesos y procedimientos presupuestarios.

Por otra parte, como resultado del diagnóstico se determina los aspectos negativos para el departamento, mismos que se consideran urgentes de atender y de responder con una solución concreta, a lo interno del departamento se identificó la necesidad de centralizar los requerimientos financiero presupuestarios, para únicamente tener que pedir autorización, sea a la central o al ministerio de economía y finanzas. Por otro lado, también se evidenció la debilidad en cuanto a un presupuesto insuficiente como para el desarrollo de las actividades de la Universidad; falta de equipamiento siendo insuficiente, sin embargo, el departamento se acoge al presupuesto que asigna el Ministerio. Otro de los riesgos considerados dentro del análisis es el recorte presupuestario, lo cual limita al cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Así también gracias a la entrevista y guía de observación se pudo evidenciar que el personal de la Dirección financiera observa como una oportunidad la construcción de un manual de procesos ya que aducen que el mismo permitirá tener claro los roles, actividades y la ejecución de los procesos. Esto con el afán de mejorar y agilizar su gestión, porque si bien es cierto ejecutan sus funciones según los lineamientos y reglamentos establecidos, un manual puede lograr optimizar la gestión de cada proceso dentro del portafolio de servicios del subproceso presupuesto.

En la presentación del diagnóstico de la dirección financiera se usó la matriz FODA estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la comprensión de resultados expuesta a continuación:

Tabla 3.
Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un equipo de trabajo joven y capacitado. • Personal con experiencia y comprometido con la institución. • Buena planificación donde se evidencia la misión y visión de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con otras dependencias institucionales que van desde los reglamentos hasta los acuerdos en gestión de Director/a. • Alianzas estratégicas fuera de la universidad con otras dependencias. • La promulgación de definir y ajustar los procesos y procedimientos de las Direcciones de la Universidad Nacional de Loja.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual de procesos que permita organizar todas las actividades de los procesos y procedimientos de la Dirección. • Centralización de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte presupuestario hacia las Universidades.

Nota. Elaboración propia; Tomando de *a partir de los resultados obtenidos en la guía de observación participante y la entrevista semiestructurada.*

OE 2. En base al diagnóstico se ve la necesidad de elaborar un manual, Para el cumplimiento del segundo objetivo de investigación del subproceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados de la Dirección Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

Manual de Procesos de Presupuesto

A partir del primer objetivo se tomó en consideración aspectos de la Dirección Financiera que resultan necesarios para mejorar la organización y distribución de la misma en función de un manual de procesos que permita conseguir los objetivos de la dependencia, así como también de la Universidad Nacional de Loja.

A continuación, exponemos el manual del subproceso presupuesto para la Dirección Financiera de la Universidad Nacional de Loja en el año 2022:

			
CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: 01/07/2022	
PROCESOS: <ul style="list-style-type: none"> • Programación y formulación presupuestaria. • Certificaciones presupuestarias 		Propietario del proceso: Dirección de Gestión Financiera	
Objetivo: Administrar y controlar los recursos financieros de la Institución para apoyar la gestión de la Dirección Financiera de conformidad con la normativa legal vigente y agilizar la gestión por procesos de la Universidad Nacional de Loja.		Status: Propuesta	
Macroproceso: Proceso habilitante de apoyo de Gestión Administrativa/Financiera	Responsable: Director/a Financiera	Página: 1 de 16	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE PRESUPUESTO			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Kevin Arévalo Salazar Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: julio del 2022	Fecha: julio del 2022	Fecha: julio del 2022	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	01/07/2022	Versión inicial	Todas

a. Tipo de Procesos

La Universidad Nacional de Loja a través del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS define y clasifica los procesos generadores de productos y servicios los cuales permiten el cumplimiento de la misión institucional. Los procesos que integran la estructura organizacional son los siguientes:

- Procesos gobernantes.
- Procesos agregadores de valor.
- Procesos habilitantes

El Subproceso de Presupuesto Institucional a cargo de la Dirección de Gestión Financiera pertenece a los procesos habilitantes de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera “, cuyo responsable de velar por el cumplimiento del mismo es la director/a de Gestión Administrativa Financiera.

b. Objetivos

Establecer el procedimiento de presupuesto para la programación y formulación presupuestaria y la realización de certificaciones presupuestarias, a través de un documento básico que sirva de herramienta para sistematizar estos procesos que está a cargo de la Dirección Financiera, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los fines de la institución.

1.1. Objetivos específicos

- Programación y formulación presupuestaria
- Certificaciones presupuestarias

c. Alcance

El proceso de Presupuesto es aplicable para la Dirección de Gestión Financiera, donde se realizan los subprocesos de certificaciones presupuestaria, modificaciones presupuestarias, formulación e ingreso de la programación y se gestiona el CUR presupuestario hasta obtener los requerimientos de las unidades de gestión y la documentación de soporte que genera de las atenciones prestadas por la unidad.

d. Lineamientos del proceso

- Uno de los objetivos de la Dirección Financiera es la realización de la Programación presupuestaria ya que es la primera fase del ciclo presupuestario, donde se especifican los objetivos y metas señalados en la planificación Institucional la cual se realiza anualmente.
- Seguido a ellos se realiza la Formulación presupuestaria quien permite a la fase del ciclo presupuestario expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según las partidas, con el objetivo de facilitar su manejo y comprensión.
- Así también dentro de la finalidad de la Unidad de Gestión Financiera esta la emisión de las certificaciones presupuestarias para de esta forma garantizar la institución cuente con los recursos presupuestarios necesarios para realizar la adquisición de un bien o un servicio. Dicha certificación implica la reserva del presupuesto, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.
- Ningún proceso de pago debe iniciar sin la emisión previa de Certificación presupuestaria.
- Seguido a la programación, formulación y certificación presupuestaria se realiza el registro de CURs de compromisos de pagos y/o anticipos mediante el sistema permite crear los registros

necesarios para registrar los gastos a través de la creación de un Comprobante Único de Registro – CUR- de gasto y/o anticipos.

e. Consideraciones de actualización

El presente manual del subproceso propuesto para su posterior ejecución y distribución en el Departamento de Dirección Financiera, los cuales son actores clave en la programación y formulación presupuestaria, la emisión de certificaciones presupuestarias y el registro de CURs de compromisos de pagos y/o anticipos, considerando así que esta herramienta se la desarrolla por primera vez, es decir que las autoridades competentes se encargarán de coordinar, revisar y aprobar este manual de procesos para la institución como un elemento de apoyo en la gestión procesos financieros de la Institución.

f. Marco legal

REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Art. 4.- Estructura organizacional por procesos. - La estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 5.- Procesos de la Universidad Nacional de Loja. - Los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- a. Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- b. Los procesos que agregan valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad; y,
- c. Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Art. 7.- Catálogo de Procesos. – La Universidad Nacional de Loja, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla procesos internos y está conformada por:

- a). Procesos Gobernantes
- b). Procesos Agregadores de Valor
- c). Procesos Habilitantes
 - c1). Procesos habilitantes de asesoría
 - c2). Procesos habilitantes de apoyo

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Responsable: Coordinador General Administrativo Financiero

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Responsable: Director de Talento Humano

GESTIÓN FINANCIERA

Director Financiero

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Responsable: Director Administrativo

GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Responsable: Director de Contratación Pública

GESTIÓN DE DESARROLLO FÍSICO

Responsable: Director de Desarrollo Físico

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Responsable: Director de Tecnologías de Información

SECRETARÍA GENERAL

Responsable: Secretario General

GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE QUINTAS EXPERIMENTALES

Responsable: Director Administrativo de Quintas Experimentales

Art. 30.- PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA. - El proceso de gestión financiera se desarrollará por parte de su responsable, considerando la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades.

UNIDAD: Dirección Financiera

Misión: 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.

Responsable: Director Financiero Atribuciones y responsabilidades:

- a) Asesorar a las autoridades y demás dependencias de la Universidad sobre los procesos que corresponde a la Dirección Financiera;
- b) Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de la Dirección Financiera;
- c) Presentar cuatrimestralmente un informe de ejecución presupuestaria al Coordinador General Administrativo Financiero;
- d) Participar en la elaboración del presupuesto general de la institución y controlar su ejecución, analizando el comportamiento del mismo;
- e) Dirigir, planificar, coordinar, programar, ejecutar y controlar los procesos de gestión financiera, de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- f) Ejecutar y supervisar los programas financieros;

- g) Mantener actualizados los estados financieros;
- h) Aprobar el pago de obligaciones económicas realizando el control previo de los documentos habilitantes;
- i) Aprobar las modificaciones presupuestarias en la herramienta informática en el ámbito de su competencia según el requerimiento institucional previa autorización del Rector de la Institución o su delegado;
- j) Aprobar las certificaciones presupuestarias;
- k) Remitir la información para la formulación de los planes operativos anuales, plan anual de compras y planificación del talento humano a las unidades responsables de los productos mencionados;
- l) Validar los permisos de personal a su cargo de acuerdo a la normativa legal vigente;
- m) Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

Portafolio de Productos y Servicios:

PRESUPUESTO

- p) Programación y formulación presupuestaria
- q) Certificaciones presupuestarias
- r) Registro de CURs de compromiso de pago y/o anticipos
- s) Modificaciones presupuestarias
- t) Reprogramaciones financieras
- u) Control previo y concurrente de presupuesto
- v) Informes de seguimiento a la ejecución presupuestaria
- w) Informe de clausura y liquidación presupuestaria
- x) Creación de estructuras programáticas
- y) Informes financieros presupuestarios
- z) Registro de Contratos de Proveedores y contratistas
- aa) Evaluación Presupuestaria

g. Esquema General del Proceso



h. Descripción del procedimiento

Programación y formulación presupuestaria

Proceso:	Programación y formulación presupuestaria
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con la primera fase del presupuesto la cual corresponde a programación presupuestaria para especificar los objetivos y metas de la planificación Institucional, así como también mediante la formulación presupuestaria permitir expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según las partidas, con el objetivo de facilitar su manejo y comprensión. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad de programar y formular el presupuesto <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Primera fase habilitante <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Programación del presupuesto en base a los objetivos institucionales ❖ Formular las proformas presupuestarias institucionales
Responsable del Subproceso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Director/a Financiero
Tipo de cliente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interno

Actividades

ACTIVIDAD	ROL	DESCRIPCIÓN
Programación presupuestaria	Dirección Financiera	La programación presupuestaria orientadas al cumplimiento de los objetivos Institucionales que se financian con recursos del Estado, deberán tener la aprobación de prioridad y viabilidad económica otorgada por el Ministerio de finanzas.
Actualizar instructivo y matrices para la formulación	Dirección Financiera	El Director Financiero actualiza el instructivo guía para la formulación presupuestaria, Adicionalmente, los responsables del Departamento de Presupuestos preparan las matrices para el levantamiento de la información. Posteriormente, Director Financiero envía a través del sistema el módulo documental, el instructivo y las matrices para la formulación presupuestaria.
Realizar análisis para la formulación presupuestaria	Dirección Financiera	Los responsables de la Dirección Financiera, en conjunto con el Director financiero, realizan el análisis de información histórica del presupuesto por cada tipo, generan proyecciones presupuestarias y analizan la capacidad de ejecución de los proyectos, como información soporte para asesorar en la formulación de proformas presupuestarias a cada una de las unidades de la Institución. Esta información es analizada, previo al inicio de la formulación presupuestaria.
Generar proforma presupuestaria Institucional	Dirección Financiera	A cada departamento de la Institución se le analiza para la asignación y registro de la información del presupuesto en las plantillas correspondientes.

Revisar valores presupuestados	Dirección Financiera	<p>Los Responsables de la Dirección Financiera, conjuntamente con los Responsables de cada Área realizan una revisión de los valores presupuestados y analizan la razonabilidad de la información en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variaciones considerables respecto montos presupuestados en años anteriores. - Valores presupuestados del año en curso y que serán aplazados para el siguiente año. - Valores relacionados con certificaciones plurianuales emitidas. - Valores en función de los pronósticos - Centro de costo asignados - Duplicación de valores
Formalizar proforma presupuestaria	Dirección Financiera	<p>El Director Financiero, en conjunto con él, con los demás actores dentro de la formulación del presupuesto, revisan la proforma presupuestaria. En caso de identificarse inconsistencias, la Dirección Financiera procede a realizar las correcciones correspondientes; de ser el caso, también se actualiza la información. Si no existen inconsistencias el Director Financiero remite la proforma presupuestaria al Ministerio de Finanzas</p>

i. Diagrama de flujo

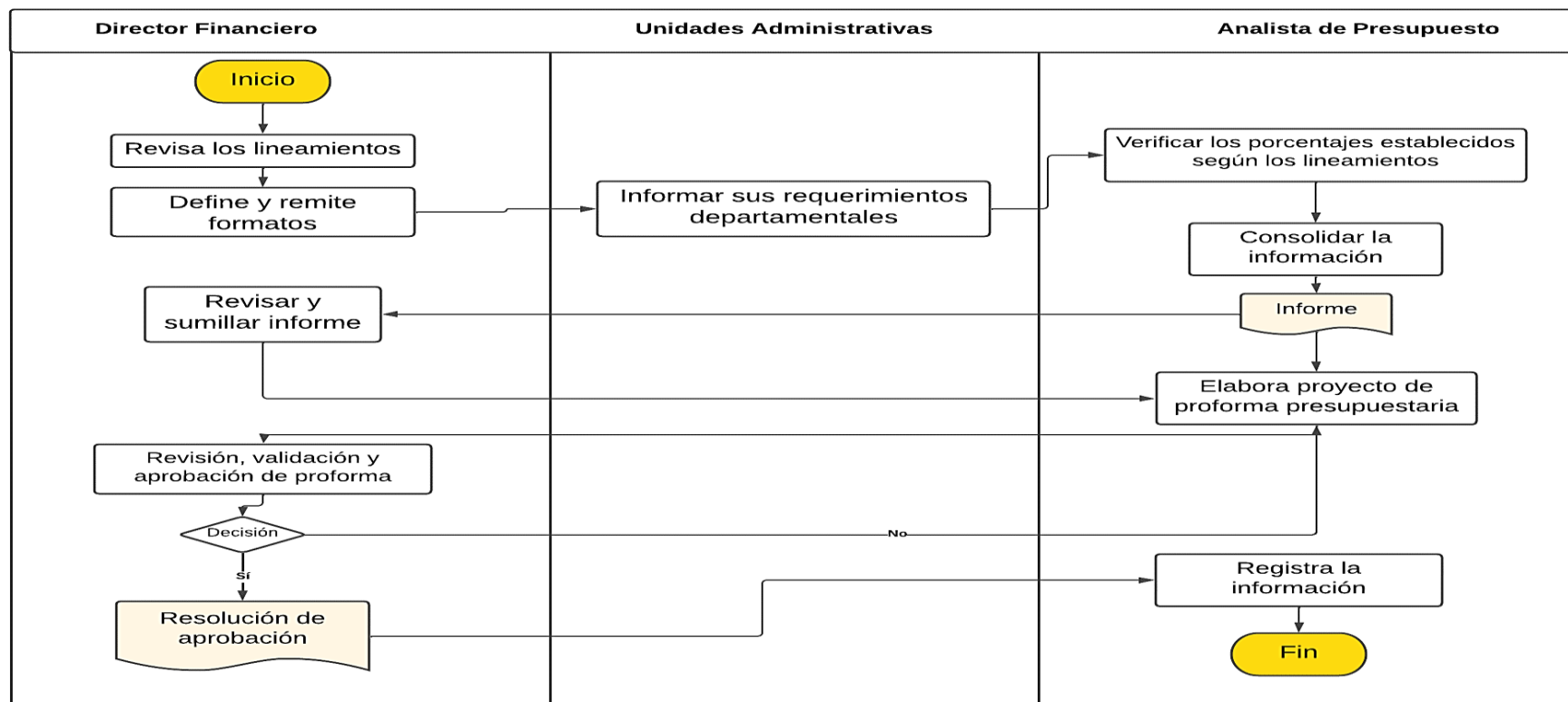


Subproceso: Programación y formulación presupuestaria

Responsable: Dirección Financiera

Página: 8 de 16

Código: N/A



j. Certificaciones presupuestarias

Proceso:	Certificación presupuestaria
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con la disponibilidad de fondos para cumplir con los compromisos adquiridos por las unidades requirentes. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad justificada de recursos económicos para adquisiciones o contrataciones <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Memorando solicitando la certificación <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitar la certificación presupuestaria ❖ Revisar existencia de presupuesto en el sistema ❖ Identificar si es gasto corriente o inversión ❖ Elaborar la certificación presupuestaria ❖ Emitir certificación presupuestaria ❖ Modificación presupuestaria
Responsable del Subproceso:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Director/a Financiero
Tipo de cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interno

Actividades

ACTIVIDAD	ROL	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO Y/O REGISTRO
Solicitar Certificación Presupuestaria	Unidad Requirente	<p>La unidad requirente en función de sus necesidades y su planificación anual, solicita la certificación presupuestaria, dependiendo del tipo de gasto de verá realizar lo siguiente:</p> <p><u>Inversión</u></p> <p>El usuario ingresa al Sistema de emisión de avales y certificaciones presupuestarias, completa la información de la solicitud de certificación. Al momento de enviar la solicitud se genera un documento en PDF, el cual debe ser anexado al memorando (Quipux) de solicitud de certificación presupuestaria.</p> <p>La Unidad requirente elaborará el memorando de solicitud de certificación presupuestaria, dirigida a la Dirección Financiera al cual debe adjuntar el documento en PDF generado en el sistema y</p>	Memorando de solicitud de Certificación Presupuestaria/ ingreso de información en el Sistema de Emisión de Avales y Certificaciones Presupuestarias

los documentos habilitantes de acuerdo a su aplicación:

Aval Presupuestario emitido por la Coordinación General Planificación y Gestión Estratégica

- *Administrativo, contrataciones en el portal de compras públicas.*
 - *Términos de referencia*
 - *Proformas y cuadros comparativos (en caso de ínfimas cuantías)*
- *Administrativo, contrataciones de personal.*
 - *Detalle de personal, con cuadro de análisis del Gasto.*
- *Administrativo, otros gastos (servicios básicos, reembolsos, tasas y contribuciones, etc.)*
 - *Documentación sustentatoria.*
- *Adquisiciones de predios.*
 - *Avalúo municipal*
- *Consultorías y estudios.*
 - *Cronograma valorado*
 - *Términos de referencia*
- *Fiscalizaciones.*
 - *Cronograma valorado*
 - *Términos de referencia*
- *Obras.*
 - *Cronograma valorado*
 - *Términos de referencia*
- *Convalidaciones de certificaciones.*
 - *Certificaciones del año anterior*
 - *Contrato en caso de aplicar.*

Corriente

La Unidad requirente únicamente elabora el memorando de solicitud de certificación presupuestaria, dirigida a la Dirección Financiera, con los documentos habilitantes según sea el caso.

- *Administrativo, contrataciones en el portal de compras públicas.*
 - *Términos de referencia*

	<ul style="list-style-type: none"> - Proformas y cuadros comparativos (en caso de ínfimas cuantías) • Administrativo, contrataciones de personal. <ul style="list-style-type: none"> - Detalle de personal, con cuadro de análisis del Gasto. • Administrativo, otros gastos (servicios básicos, reembolsos, tasas y contribuciones, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Documentación sustentatoria • Consultorías y estudios. <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma valorado - Términos de referencia • Fiscalizaciones. <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma valorado - Términos de referencia • Obras. <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma valorado - Términos de referencia • Convalidaciones de certificaciones. <ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones del año anterior - Contrato en caso de aplicar 	
Receptar y Reasignar para certificación presupuestaria	Dirección Financiera El Director Financiero recibe, sumilla el requerimiento y lo reasigna a la Unidad de Presupuesto para proceder con el análisis y la emisión de la certificación presupuestaria.	Solicitud de Certificación Presupuestaria sumillada por el Director Financiero (Memorando)
Verificar la disponibilidad de recursos	Analista de Presupuesto Los analistas de presupuesto realizan la revisión de la solicitud y la documentación adjunta (control previo), considerando que: <ol style="list-style-type: none"> 1. La información descrita en el memorando de solicitud de certificación presupuestaria cuenta con documentación de soporte y en el caso de gasto de inversión el formulario emitido por el sistema de emisión de avales y certificaciones presupuestarias. 2 El valor solicitado sea el mismo valor del aval presupuestario en el caso de Gastos de Inversión 3. El requerimiento conste el plan Anual de Contrataciones (PAC) y Plan 	No aplica

	<p>Operativo Anual (POA).</p> <p>En el caso de que no coincidiera la información de la solicitud con la documentación de respaldo o que falte algún documento de respaldo, se devolverá la solicitud a la unidad requirente.</p> <p>En los casos de gasto de inversión se registrará la observación en el sistema de avales y certificaciones presupuestarias y se rechazará la solicitud.</p> <p>En el caso de Gasto Corriente se devolverá a través de un Memorando (Quipux)</p> <p>Revisada la disponibilidad de recursos, en los casos de que el gasto sea de inversión y que hubiera existido la necesidad de modificación presupuestaria, esta debía haber sido ejecutada antes de que la unidad requirente realice la solicitud de certificación, y en los casos de gasto corriente, dependiendo el tipo de modificación a ejecutarse se deberá gestionar internamente o solicitar aprobacional Ministerio de Finanzas</p>	
<p>Registrar en el sistema la solicitud y emitir certificación presupuestaria</p>	<p>Analista de Presupuesto</p> <p>En el caso de que exista disponibilidad presupuestaria, el analista registra el requerimiento en el Sistema E-sigef - módulo presupuestario opción certificación presupuestaria. Se imprime el documento de certificación presupuestaria que es generado de forma automática por el sistema.</p> <p>Este documento es entregado al Coordinador de Presupuesto para su aprobación.</p> <p>Una vez que se cuenta con la aprobación del Coordinador, la certificación presupuestaria es enviada al Director Financiero para su autorización.</p> <p>Adicionalmente en el Sistema de Emisión de Avales y Certificaciones el analista deberá ingresar la información correspondiente a la emisión de la Certificación Presupuestaria.</p>	<p>Certificación presupuestaria</p>
	<p>El documento de Certificación presupuestaria generada en el Sistema</p>	

Firmar certificación presupuestaria	Dirección Financiera	E-sigef es firmado por el Analista de Presupuesto, Coordinador de Presupuesto y el Director Financiero.	Certificación Presupuestaria
Notificar a las áreas involucradas	Dirección Financiera	Se remite la certificación presupuestaria a las siguientes áreas involucradas: <ul style="list-style-type: none"> - Área requirente. (original y soportes originales) - Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (copia) <p>La Unidad de Presupuesto archiva en un expediente, un original de la certificación presupuestaria, en el que consta el recibido de la Unidad Requirente y copia los documentos de soporte.</p>	Recibido de Certificación Presupuestaria
Recibir Certificación Presupuestaria	Unidad Requirente	Recibir la Certificación Presupuestaria firmada	Recibido de Certificación Presupuestaria
Emitir informe de modificación presupuestaria	Analista de Presupuesto	En los casos en los cuales no exista disponibilidad de recursos (sea necesaria una modificación) y no se requiera autorización por parte del Ministerio de Finanzas, el analista de presupuesto mediante un informe de modificación presupuestaria recomienda que se realice la reforma presupuestaria de acuerdo a un análisis que considere: base legal, ítems presupuestarios, justificativo de la necesidad y efectos en la composición presupuestaria. Se necesita la aprobación del Min. de Finanzas para los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> • Ítems controlados: Vehículos (Grupo 73 y 53-Alquiler de vehículos), Edificios locales y residencias (Grupo 84) y Gastos en personal grupos 51 y 71 	Informe de Modificación Presupuestaria
Emitir resolución de modificación presupuestaria	Analista de presupuesto	La Unidad de presupuesto emite el documento de resolución presupuestaria que debe contener la base legal, efectos en la composición presupuestaria y la resolución para su expedición. Este documento debe ser suscrito por el	Resolución de Modificación Presupuestaria

		Director Financiero y el Coordinador General Administrativo Financiero.	
Realizar modificación presupuestaria en el Sistema	Analista de Presupuesto	<p>Una vez que se cuente con el informe de modificación presupuestaria y la resolución, la reforma presupuestaria es ingresada en el Sistema E-sigef en el módulo presupuestario opción reformas presupuestarias y es aprobada por el coordinador/a de presupuesto.</p> <p>Con la modificación presupuestaria realizada, se procede a registrar la solicitud de certificación en el sistema E-sigef actividad “Registrar en el sistema la solicitud y emitir la certificación presupuestaria”.</p>	Notificación de modificación presupuestaria (Memorando)
Enviar modificación para aprobación del Ministerio de Finanzas	Analista de Presupuesto	<p>En los casos en los cuales la Modificación requiera la aprobación del Ministerio de Finanzas, el analista de presupuesto elabora la reforma presupuestaria en el sistema E-sigef, la cual es notificada de manera automatizada a través del sistema al Ministerio de Finanzas.</p> <p>El analista realizará el seguimiento respectivo para obtener la aprobación de forma oportuna.</p> <p>Se necesita la aprobación del Min. de Finanzas para los siguientes casos: Ítems controlados: Vehículos (Grupo 73 y 53-Alquiler de vehículos), Edificios locales y residencias (Grupo 84) y Gastos en personal grupos 51 y 71</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reformas de fuente 998 	Solicitud de aprobación en el Sistema E-sigef

k. Diagrama de flujo

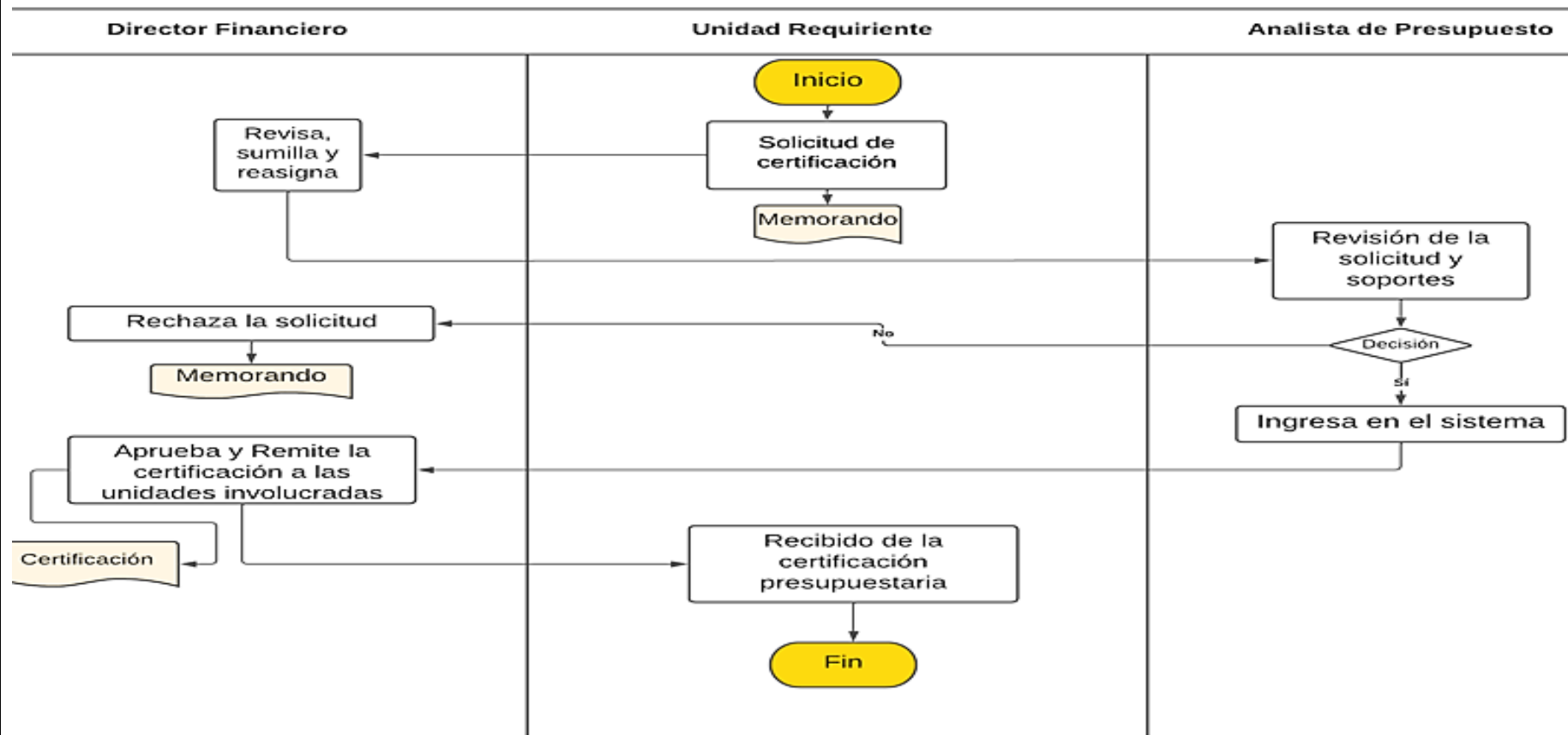


Subproceso: Certificación presupuestaria

Responsable: Dirección Financiera

Página: 15 de 16

Código: N/A



1. Indicadores

Indicadores de los procesos

Procesos de presupuesto de la Universidad Nacional de Loja

Nro	Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de medida	Responsable de medición	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información
1	Eficacia	Verificar el desempeño de los funcionarios públicos del Dirección Financiera y departamentos involucrados en los procesos presupuestarios	Porcentaje	Autoridad máxima de la Dirección Financiera	Registro de Certificaciones = procesos registrados/total de certificaciones presupuestarias	Semestral	Sistema de certificaciones
2	Calidad	Garantizar un servicio de calidad institucional a través de los diferentes procesos de contratación pública.	Porcentaje	Autoridad máxima de la dirección financiera	Satisfacción del área requirente = tiempo empleado en realizar el proceso/tiempo real que se debería aplicar	Semestral	Sistema de certificaciones

OE3: Mediante el presente objetivo se pretende describir las condiciones que aseguren que el éxito para la implementación de la propuesta, visto desde el punto de los actores claves, la misma que se evalúa a partir del acta de socialización entregada por los revisores y docentes del presente proyecto.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una invitación a los funcionarios de la Dirección Financiera para que participen en la reunión, para la misma, el investigador elaboró material didáctico con el cual se dio a conocer la propuesta investigativa antes mencionada.

La socialización de la propuesta se efectuó de manera presencial en las instalaciones de la Dirección Financiera el día miércoles 03 de agosto del 2022 a las 16:h00.

Socialización del Proyecto

Tabla 4.

Acta de Socialización

ACTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE LOS SUBPROCESOS PRESUPUESTO DENTRO DEL PROCESO HABILITANTE DE APOYO “GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA” PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	
Tema: Socialización de la propuesta del Manual de los Subprocesos Presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera”	
RESPONSABLES DE LA REUNIÓN	
Nombres y Apellidos	Cargo
Kevin Joel Arévalo Salazar	Estudiante de la Carrera de Administración Pública
OBJETIVO DE LA REUNIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> * Socializar la propuesta del manual de los Subprocesos Presupuestos dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular o titulación. * Concluir con un espacio de preguntas y recomendaciones por parte del director del departamento y los actores claves de los subprocesos. * Realizar un dialogo entre el estudiante y los asistentes. 	
ORDEN DE DÍA	
<ul style="list-style-type: none"> * Saludo de bienvenida por parte del estudiante Kevin Joel Arévalo Salazar. * Exposición de la propuesta del manual de los Subprocesos Presupuestos dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera”. * Conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes. 	
DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA	
El día miércoles 03 de Agosto del 2022 se inició con la reunión programa a las 16:00 , con el saludo de bienvenida por parte del estudiante Sr. Kevin Joel Arévalo Salazar, a continuación se procedió a exponer presentar la propuesta denominada “Manual de los Subprocesos Presupuestos dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera” para la Gestión por Resultados de la Universidad Nacional de Loja; en el transcurso de la exposición se expuso de manera breve los resultados del trabajo de integración curricular, una vez terminada la exposición los encargados realizaron las sugerencias y recomendaciones pertinentes para la aprobación debida del manual, para finalizar el estudiante agradeció a los presentes en la reunión por su atención brindada.	

Nota. Elaboración propia del autor.

7. Discusión

Gracias a la aplicación de las técnicas de recolección de información y presentación de los resultados de cada objetivo del proyecto de integración curricular en contraste con el marco teórico de las teorías de la administración pública y en el marco de la nueva gestión pública que abarca diversos enfoques, doctrinas y herramientas, siendo así que el sector público se guía principalmente por orientar sus resultados al cumplimiento de los objetivos que se plantea a nivel institucional con los funcionarios públicos y a nivel externo con los ciudadanos, por lo tanto, la gestión por procesos constituye aquel nuevo enfoque para organizar las actividades, tareas y acciones en diferentes departamentos, esta gestión empieza desde la identificación de necesidades para luego planificar y ordenar cada tarea en una secuencia guiada y en tiempo determinado.

Por lo tanto, en cuando al primer objetivo el cual consiste en un diagnóstico organizacional para determinar la situación sobre la cual el departamento desempeña labores y cumple los procesos que se encuentran dentro del portafolio de presupuesto y en mención a la teoría de Wilhelm y Espinoza (2015) quienes afirman que un diagnóstico es un proceso que permite evaluar desde una organización hasta un proceso para descubrir las áreas o problemas y plantear soluciones de mejora, dicho esto y una vez realizado el trabajo investigativo con la determinación del diagnóstico organizacional de la Dirección Financiera de la Universidad Nacional de Loja se reconoció los diferentes aspectos tanto positivos como negativos según el desempeño de actividades de los funcionarios del departamento así que, a través de este se logró sintetizar y llegar a determinar los problemas en los procesos de certificaciones presupuestarias y programación y formulación presupuestaria como los principales productos de atender y agilizar a través de una propuesta de mejora.

En cuanto a la programación y formulación presupuestaria, este es la primera fase de la gestión presupuestaria, en la que se cuantifican en términos monetarios las metas que la UNL se ha propuesto, así como las actividades a llevar para la formulación, ejecución, seguimiento del presupuesto y los recursos a utilizarse, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Anual. Por otro lado, las certificaciones presupuestarias permiten o son la garantía de que una institución, cuente con los recursos presupuestarios necesarios para realizar la adquisición de un bien o un servicio.

En base a lo mencionado acerca de la formulación y certificación presupuestaria la evaluación que se estima como diagnóstico permitió reconocer según las entrevistas a los funcionarios de la unidad las problemáticas a las que se enfrentan para cumplir con los objetivos

de la Dirección Financiera y poder brindar soluciones viables mediante la aplicación de procesos que permitan dichas soluciones.

Así también, los resultados encontrados en el diagnóstico son muy importantes porque dejan constancia de las problemáticas y la solución a través de una propuesta de mejora como el diseño de un manual de procedimientos, cabe mencionar que se esperaba encontrar entre los resultados la adaptación de un solo proceso para establecer la propuesta, sin embargo, el departamento e institución en general tiene varios procesos urgentes de atender entre los más destacados se encuentran los procesos para las formulaciones y certificaciones presupuestarias.

Respecto al segundo objetivo realizado, se determina la formulación de procesos y procedimientos para el proceso habilitante de gestión financiera denominado presupuesto, es importante entender que la gestión por procesos es uno de los enfoques de la Nueva Gestión Pública por tal razón, a través de la norma ISO 9001:2008 se establece que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados (Secretaría Central de ISO, 2008), por lo tanto, una vez formulados los procesos se logró establecer claramente las actividades generales como parte de la organización presupuestaria, al formular estos procesos se deja constancia de cómo deben cumplir los actores involucrados los procedimientos en cuanto a las actividades y trámites para adquirir un bien o servicio desde el departamento financiero, básicamente se determina que la Universidad Nacional de Loja requiere definir los procesos y gestionarlos en forma sistemática.

Cabe mencionar que, a partir de la definición de procesos en un contexto general, el tema de gestión logra definir los tiempos y la frecuencia con el cual se ejecuta cada actividad dentro del proceso, es necesario recalcar que, una vez formulados los procesos y procedimientos para la Dirección Financiera estos representan un apoyo esencial para cumplir las actividades planificadas, agilizar trámites, reducir las demoras para el cumplimiento de los requisitos e impedir problemas entre áreas por desconocimiento de sus funciones en resumen, los resultados fueron completar el esquema donde se estableció de forma concreta, directa y fácil que función debe cumplir cada funcionario de la institución para llevar a cabo la solicitud de presupuesto, logrando también presentar de forma gráfica los pasos a seguir por cada actor involucrado tal y como la gestión por procesos lo determina.

Respecto al objetivo 3 del presente trabajo se determina una solución como propuesta de mejora para el departamento e institución en general, aquella nace desde las problemáticas identificadas con el diagnóstico organizacional y, por ende, para desarrollarla se definió cada proceso y procedimiento a seguir en el cumplimiento de las actividades de inicio a fin, en este

se considera el acta de socialización de la propuesta del manual de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo “gestión administrativa financiera” para la gestión por resultados a los integrantes de la dirección financiera de la Universidad Nacional de Loja. A partir de este resultado acredita la validez del manual de procedimientos utilizando las normas e indicaciones que estipula en el acta.

Una vez aplicado la metodología para levantar los procesos y desarrollar el manual se evidenció algunos aspectos negativos en cada actividad a seguir para el portafolio de presupuesto, entre ellos se menciona que las leyes tiendan a modificarse con el tiempo por tanto, el manual que se construye con los procesos ya no permitirá a la Universidad guiarse en el cumplimiento de objetivos a largo plazo sin embargo, se presenta la propuesta del manual de procedimientos como una herramienta de apoyo a corto plazo permitiendo a la institución cumplir las actividades bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad y economía, es probable que este resultado represente para la institución una solución a los problemas de gestión y organización ajustándose a las normas de control interno como una de las principales iniciativas para proponer cambios y mejorar en la administración de bienes y servicios, es de vital importancia que se presente este manual como resultado a la Dirección financiera enfocando las actividades hacia la Nueva Gestión Pública.

Así también la socialización de la propuesta con la máxima autoridad y jefes departamentales involucrados en los procesos presupuestarios, permitirá promover el uso del manual elaborado, además de explicar y definir la importancia de la gestión por procesos y del control interno como uno de los requisitos esenciales para demostrar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de actividades institucionales, se define que en este espacio de interacción con las autoridades dio como resultado un diálogo interactivo que permitió compartir ideas, sugerencias, formular acuerdos y plasmar compromisos entre todos los presentes con la finalidad de mejorar las actividades diarias por lo tanto, el propósito de socializar la propuesta fue transmitir directamente el mensaje para que la institución haga uso del manual. Finalmente, una vez cumplidos los objetivos específicos se obtuvo como resultado general el diseño de un manual de procedimientos como respuesta a las problemáticas identificadas en el departamento por esto, desde la teoría de la Nueva Gestión Pública, García (2007) plantea la idea de construir una administración nueva que se base en innovar y crear nuevas soluciones a las problemáticas del sector público, de esta forma aportando al cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia, una vez identificados los resultados se logró reconocer los problemas en el departamento y de lo cual se presenta la propuesta Manual de procedimientos para resolver las

dificultades en las actividades que se cumplen a diario puesto que, este tipo de instrumentos constituye una respuesta necesaria para enfocar la gestión del departamento e institución.

Cabe mencionar que, los resultados esperados con el diseño del manual fue una de las consideraciones que la Dirección Financiera determinó por aprobar para mejorar los procesos y procedimientos en cuanto a temas presupuestales. En este sentido una vez definido estos antecedentes la institución actualmente cuenta con esta nueva herramienta para enfocar cada actividad sobre lo que realmente busca la Nueva Gestión Pública, que es una administración basada en la innovación pública.

8. Conclusiones

- Al aplicar la entrevista y la guía de observación a los funcionarios de la Dirección Financiera se determinó el diagnóstico organizacional de forma específica a los procesos de presupuesto que se realizan a lo interno de la institución, donde se definió las principales falencias que presenta como institución pública, es así que, la evaluación especificó que los procesos de programación, formulación y certificaciones presupuestarias son los principales de analizar y resolver a través de una propuesta de mejora por la mayoría de dificultades que se presentan al momento de atender un requerimiento de presupuesto por parte de las distintas unidades de la Institución.
- Las actividades que componen los procesos programación, formulación y certificaciones de presupuesto carecen de organización estandarizada y definida, ya que al momento de realizar la gestión los trámites demoran en cada departamento involucrado y toda la responsabilidad recae sobre el Director Financiero, además los canales de comunicación interna entre áreas han sido deficientes originando retrasos en los requerimientos.
- Por medio de la norma ISO 9001:2008 se identificó el concepto de procesos y a partir de aquello se pudo definir el procedimiento a seguir, es decir las actividades específicas que conllevan a generar un proceso, además se relaciona que la gestión por procesos es aquel enfoque de la Nueva Gestión Pública donde la Universidad Nacional de Loja a través de la práctica en el sector privado adapta al sector público a una nueva administración.
- Por medio de la elaboración del manual de procedimiento se definió las actividades, tiempos, documentos, entradas y salidas de los procesos que permiten la buena práctica dentro de las actividades correspondientes al presupuesto, esto permitirá al departamento e institución entrar en un sistema de mejora continua con enfoque a

resaltar el control interno como apoyo y cumplimiento de objetivos institucionales por ende, la falta de nuevas herramientas técnicas y adaptables a la Nueva Gestión Pública que se menciona en la teoría ha provocado que las instituciones tengan inconvenientes en la gestión administrativa.

- La propuesta presentada permitirá a los funcionarios de la dirección financiera, involucrados en la gestión presupuestal trabajar bajo un modelo de gestión por procesos y control interno, estableciendo estándares de eficacia y eficiencia en cada una de los procesos y procedimientos. Así también, los procesos y procedimientos definidos como parte del diseño del manual se considera una estructura eficiente para orientar al departamento a obtener los resultados esperados tomando en cuenta que, la Nueva Gestión Pública resalta la idea y necesidad de orientar los resultados de forma eficiente y transparente en los procesos institucionales, se considera entonces, al manual como aquel insumo para que la administración del municipio se enfoque en demostrar nuevas soluciones a los problemas presentes y así se pueda corregir aquellas acciones que estén perjudicando de alguna forma el desempeño de los servidores públicos y las prestación de los servicios a la ciudad.

9. Recomendaciones

- A partir de este proyecto se resaltó la importancia de mantener en constante seguimiento y monitoreo los diferentes departamentos y áreas de la Universidad Nacional de Loja, a través de nuevas herramientas de gestión aplicándolas para proponer oportunidades de mejora, por tanto, se recomienda que el municipio realice periódicamente evaluaciones a los diferentes procesos o actividades como parte del control interno para conocer las nuevas dificultades o problemas que se puedan presentar.
- A la Dirección Financiera de la UNL se le recomienda realizar un levantamiento de todos los procesos de presupuesto que realiza la institución ya que todos son parte fundamental para definir y contratar bajo una normativa y definición clara de actividades y tiempos, cabe mencionar que este trabajo solo identificó los dos procesos con mayores problemáticas, pero es indispensable que todos queden definidos a lo interno del departamento en una normativa interna.
- El departamento debe brindar espacios de interacción con los jefes departamentales y áreas requirentes para plasmar coordinar estrategias de apoyo que les permitan agilizar las actividades y lograr que los trámites fluyan a tiempo, la UNL es una institución grande que forma parte del sector público y debe enmarcarse bajo las normas de control

interno para lograr los objetivos institucionales y prestar a lo interno un servicio eficiente y eficaz, es importante que como institución desarrolle y especifique cada actividad general con sus actores involucrados en el tiempo estimado.

- Una vez realizado esta investigación, se sugiere la aplicación de este manual de procedimientos como parte de gestión por procesos y control interno para mejorar la administración y control de los recursos financieros de la Institución para apoyar la gestión de la Dirección Financiera de conformidad con la normativa legal vigente para agilizar la gestión por procesos de la Universidad Nacional de Loja. En futuras investigaciones se recomienda reforzar el tema de formulación de procesos y procedimientos de todos los productos pertenecientes al presupuesto, y que este tipo de propuestas se apliquen también en otras áreas o departamentos donde se identifiquen mayores problemáticas por resolver.

10. Bibliografía

- Andrade Cujilan , J. L., & Ladines Suco , K. L. (Septiembre de 2016). Diseño de manual depolíticas y procedimientos administracion financiera para la empresa VETORES.A.*Tesis para la obtención del título de contador público autorizado*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14673/1/TESIS%20Cpa%20155%20-%20Dise%C3%B1o%20de%20manual%20de%20politicas%20y%20procedimiento%20administracion%20financiera.pdf>
- Bustos Castelán, E. M., González Ríos , R., & López Reyna, G. E. (2012). El cuidado del agua, Energía Eléctrica y propuestas para el manejo de residuos contaminantes: compus Minatitlán. *Proyecto de Sustentabilidad, Medio Ambiente y Participación Ciudadana*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://www.uv.mx/cosustenta/files/2012/11/Diagnostico-situacional-Minatitlan.pdf>
- García López , T., & Cano Flores, M. (2012). El FODA: Una técnica para el análisis del problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *El FODA: Una técnica para el análisis del problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Veracruz, México: IIESCA. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Núñez Gómez, W. P. (2012). Metodología para la aplicación de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables en la Empresa "EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CI. LTDA". de la ciudad de Quito. *Tesis previapara la obtención del tpitulo de ingeriero en Contabilidad y Auditoría*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 12 de Julio de2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1802/9/UPS-ST000863.pdf>
- Vivanco Vergara , M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como

herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9, 247-252. doi:2218-3620

Almeida, M. (2016). Elaboración de un manual de procesos administrativo para el departamento de obras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar. Tesis. Alvarado, F. (20013). Gestion por procesos. aec, 1-10.

Arias, A. (s.f). La gestión de los procesos. Universidad Complutense Madrid.

Calva, M. (2018). Ciclo Presupuestario . finanzas.gob.ec.

Cantón, I. (2010). Introducción a los procesos de calidad. REICE.

Constitución de la República del Ecuador . (2015). RESOLUCION N° 008-UDA-09D08-2015. Obtenido de file:///C:/Users/Cristin/Downloads/8777803.pdf

Educaguía.(s.f). Educaguía. Obtenido de Gestión de calidad:https://www.educaguia.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf

Enrique. (2016). Flujograma. economipedia, 10-11.

Espinel, V. A. (2011). HNORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGIA Y HERRAMIENTA DE. Quito.Estrella, C. (24 de Noviembre de 2005). Derecho Ecuador. Obtenido de https://derechoecuador.com/descentralizacion-y-desconcentracion-administrativa/#:~:text=del%20Tribunal%20Constitucional-E%20L%20ART%C3%8DCULO%20225%20DE%20LA%20CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20impone%20al%20Estado,ingresos%20p%C3%BAblicos%20y%20de%20l Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Un enfoque práctico para el aula.

Galarza, M. A. (2011). El Procedimiento Administrativo. Loja.

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión, 164-200. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf

- Gómez, C. (2016). Problemática de la reivindicación científica de la Administración Pública. En Origen y evolución del estudio de la Administración Pública.
- Lopez, H. (4 de Abril de 2014). Derecho Administrativo. Obtenido de <https://derechoadministrativounivia.wordpress.com/2014/04/04/principios-del-derecho-administrativo/>
- Lopez, T. G. (01 de 2013). EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN. ALGUNAS. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/evaluacion2005-2.pdf>
- Magaña Suarez, S. I. (2014). Diagnóstico Administrativo para la modernización y operación de la empresa soluciones milenio. México: ITZM. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de http://www.itzonamaya.edu.mx/web_biblio/archivos/res_prof/ige/ige-2014-42.pdf
- Maldonado, J. (2018). Gestión de procesos. Academia

11. Anexos

Anexo 1.

Documentos legales: Oficio de aceptación dirigido al Rector de la Universidad Nacional de Loja.

		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública
Loja, 05 de mayo de 2022 Oficio N°. 104 -CAP-FJSA-UNL-2022			
PhD Nikolay Aguirre Mendoza RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Presente.-			
En su despacho:			
La Carrera de Administración Pública, en el presente período académico abril – septiembre 2022, y dentro de a oferta académica del régimen 2019, se encuentra ejecutando los Proyectos tendientes al Trabajo de Integración Curricular, para ello dentro del Proyecto Integrador de Saberes de Gestión pública, hemos continuado con el levantamiento de información relacionado con las rutinas y procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos y conforme el Reglamento orgánico por procesos de la UNL.			
Ante lo expuesto me permito solicitar a su autoridad se autorice continuar con el trabajo desplegado y se disponga a las autoridades universitarias, se otorgue las facilidades para poder desarrollar esta actividad académica, logrando de esta manera el desarrollo institucional.			
Con sentimiento de consideración y estima personal;			
Atentamente			
	Firmado digitalmente por JOSE RODRIGO MALDONADO QUEZADA		
Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP. DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			
C c Archivo			
JRMQP@unl.edu.ec			
Facultad Jurídica, Social y Administrativa 072-54 7929 Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa", Casita No. 5, Sector La Argelia - Loja - Ecuador			

Anexo 2.

Documentos legales: Oficio de aceptación dirigido al coordinar general administrativo financiero

		Universidad Nacional de Loja	Rectorado
Of. Nro. 2022-1820 -R-UNL Loja, 09 de mayo de 2022			
Doctor Félix Ordóñez Rojas, Mg. Sc. COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO Ciudad. -			
De mi consideración:			
Adjunto al presente me permito hacer llegar el Oficio No. 104 -CAP-FJSA-UNL-2022, de fecha Loja, 05 de mayo de 2022, suscrita por el Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP., Director de la Carrera de Administración Pública, en la cual manifiesta; "... La Carrera de Administración Pública, en el presente periodo académico abril - septiembre 2022, y dentro de a oferta académica del régimen 2019, se encuentra ejecutando los Proyectos tendientes al Trabajo de Integración Curricular, para ello dentro del Proyecto Integrador de Saberes de Gestión pública, hemos continuado con el levantamiento de información relacionado con las rutinas y procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos y conforme el <i>Reglamento orgánico por procesos de la UNL.</i> Ante lo expuesto me permito solicitar a su autoridad se autorice continuar con el trabajo desplegado y se disponga a las autoridades universitarias, se otorgue las facilidades para poder desarrollar esta actividad académica, logrando de esta manera el desarrollo institucional..."			
En este contexto, dignese coordinar lo solicitado por el Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP., Director de la Carrera de Administración Pública.			
Con sentimientos de alta consideración y estima.			
Atentamente, EN LOS TESOROS DE LA SABIDURÍA ESTA LA GLORIFICACIÓN DE LA VIDA			
 NIKOLAY ARTURO AGUIRRE HENDOSA			
Nikolay Aguirre, Ph.D. RECTOR			
Referencia:	- Oficio No. 104 -CAP-FJSA-UNL-2022		
Adjunto:	- Oficio No. 104 -CAP-FJSA-UNL-2022		
Copia:	- Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP., Director de la Carrera de Administración Pública		
	- Archivo Rectorado		
NA/miv			
072 - 54 7252 Ext. 101 Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa" Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador			
<i>Educamos para Transformar</i>			

Anexo 3.

Acercamiento al departamento financiero



Anexo 4.
Socialización de Propuesta





Acta de socialización



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

ACTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE LOS SUBPROCESOS PRESUPUESTO DENTRO DEL PROCESO HABILITANTE DE APOYO “GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA” PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	
Fecha: miércoles 03 de agosto del 2022	
Hora: 16:00 pm	
Lugar: Dirección Financiera	
Tema: Socialización de la propuesta del Manual de los Subprocesos Presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera”	
RESPONSABLES DE LA REUNIÓN	
Nombres y Apellidos	Cargo
Kevin Joel Arévalo Salazar	Estudiante de la Carrera de Administración Pública
OBJETIVO DE LA REUNIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> * Socializar la propuesta del manual de los Subprocesos Presupuestos dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular o titulación. * Concluir con un espacio de preguntas y recomendaciones por parte del director del departamento y los actores claves de los subprocesos. * Realizar un diálogo entre el estudiante y los asistentes 	

• Conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes.

DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

El día miércoles 03 de Agosto del 2022 se inició con la reunión programa a las 16:00 , con el saludo de bienvenida por parte del estudiante Sr. Kevin Joel Arévalo Salazar, a continuación se procedió a exponer y presentar la propuesta denominada "Manual de los Subprocesos Presupuestos dentro del proceso habilitante de apoyo "Gestión Administrativa Financiera" para la Gestión por Resultados de la Universidad Nacional de Loja; en el transcurso de la exposición se expuso de manera breve los resultados del trabajo de integración curricular, una vez terminada la exposición los encargados realizaron las sugerencias y recomendaciones pertinentes para la aprobación debida del manual, para finalizar el estudiante agradeció a los presentes en la reunión por su atención brindada.







Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Calle 12 de Agosto 107, Sector La Armadilla - Loja - Ecuador



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN			
Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email	Firmas
Dr. Edgar Betancourth	Director Financiero	edgarant.betancourth@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: EDGAR ANTONIO BETANCOURTH JIMBO
Lcdo. Juan Valera	Subdirector de Contabilidad	jvarela@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: JUAN SEBASTIAN VARELA MENA
Ing. Roció Sarango	Analista Financiero devengado	roció.sarango@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: ROCIO MARIAMELA SARANGO VALDEZ
Dra. Hilda Valle	Analista Financiero de devengado	hilda.valle@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: HILDA ISABEL
Lcda. Mónica Mora	Subdirectora de Tesorería	monica.r.mora@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: MONICA RAQUEL MORA
Dra. Janeth Lozano	Analista Financiero 2 compromiso	janeth.lozano@unl.edu.ec	 FIRMAS AUTENTICADAS por: JANETH ROCIO LUZAMY CAYALCHU

Anexo 5.

Guía de Observación y Entrevista.

ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL SUBPROCESO DE “PRESUPUESTO” PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

Los motivos de la presente entrevista son:

- Efectuar un análisis interno y externo del subproceso de “Presupuesto” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, teniendo como resultado un diagnóstico situacional actual del subproceso.
- Analizar el procedimiento, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del subproceso de “Presupuesto”, obteniendo como resultado la elaboración de un Manual del subproceso antes mencionado.

Objetivo 1: Diagnosticar la situacional actual del subproceso habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados de la Dirección Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

Preguntas referentes a la Dirección Financiera.

I. ¿Cuáles son las funciones que cumple el departamento de Dirección Financiera?

La principal función es administrar eficacia eficientemente en los recursos financieros asignados a la institución y aquellos que se generan por autogestión, a través del control previo y concurrente, generando información veraz y oportuna para la toma de decisiones, de ahí se detalla un poco de responsabilidad y atribuciones como dirección financiera que es hacer asesorar a las autoridades y demás dependencias de la Universidad sobre los procesos que corresponden a la dirección.

Mas particularidades es diseñar políticas, directrices, metodologías para la operatividad de los procesos. Presentar cuatrimestralmente un informe de ejecución presupuestaria. Participar en la elaboración de presupuesto general de la institución y controlar suejecución analizando el comportamiento. Dirigir, planificar, coordinar, programar, ejecutar y controlar los procesos de gestión. Ejecutar y supervisar los programas financieros, mantener actualizados los estados financieros y aprobar el pago de obligaciones económicas realizando el control previo de los documentos solicitados. Realizar aprobaciones de modificaciones presupuestarias, en el reglamento informático Exigen, las que sean de competencia de la institución, previa autorización del Rector. Aprobar certificaciones presupuestarias y remitir información para la formulación de los planes operativos anuales.

La planificación del talento humano, validar permisos personales a su cargo de acuerdo a la normativa legal vigente.
<p>2. ¿Cuál es la finalidad que tiene el departamento de Dirección Financiera?</p> <p>La finalidad es administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la institución, tanto los que sean generados por autogestión. Previos y recurrentes. Generar una información financiera veraz de fortuna para la toma de decisiones</p>
<p>3. ¿Cuál es la situación actual dentro del departamento, en las actividades?</p> <p>Todas las responsabilidades que tenemos y aplicación de la normativa.</p>
<p>4. ¿Cuentan con una planificación dentro del departamento para el desarrollo de las actividades?</p> <p>Si. La distribución de funciones de acuerdo con la estructura orgánica y decisiones financieros de los departamentos y direcciones de contabilidad. Cada cuales tenemos nuestras funciones y nuestros conocimientos y actividades y atribuciones.</p>

Preguntas relacionadas al Subproceso Presupuesto
<p>5. ¿En qué consiste el subproceso de “Presupuesto” dentro del departamento de Dirección Financiera?</p> <p>Manejar el presupuesto institucional de acuerdo a las necesidades de las dependencias.</p>
<p>6. ¿Usted cree que el departamento cuenta con un presupuesto suficiente para poder realizar las actividades?</p> <p>No, no hay un presupuesto suficiente como para el desarrollo de las actividades de la Universidad; ya que faltan docentes, laboratorios, equipamiento y pues no es suficiente, pero el departamento se acoge al presupuesto que asigna el Ministerio.</p>
<p>7. ¿Conoce las actividades y productos que se desarrollan en el subproceso de Presupuesto?</p> <p>Si se conoce.</p>
<p>8. ¿Considera usted que existen riesgos dentro del Departamento para cumplir con las actividades?</p> <p>Si, el recorte presupuestario</p>
<p>9. ¿Considera usted que con la implementación del manual se facilitaría el cumplimiento de las actividades en la Dirección Financiera?</p> <p>Si, ya que nos permitirá tener claro los roles, actividades y la ejecución de los procesos</p>
<p>10. ¿Cuáles considera usted son las dificultades que presenta la dirección actualmente?</p> <p>Centralismo, ciertas situaciones de tipo financiero presupuestario que tenemos que pedir autorización, sean a la central o al ministerio de economía.</p>

Objetivo 2: Elaborar un Manual de subprocesos habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados de la Dirección Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022

Levantamiento de información del Subproceso

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:.....

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	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
2	
3	

3) Desarrollo del Subproceso

Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1						
2						
3						

Salidas verificables (Productos generados por el proceso/procedimiento)

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

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica Social y Administrativa
Carrera de Administración Pública

Ficha de observación para el diagnóstico del subproceso de "Presupuesto" para la gestión por resultados en la Departamento de Gestión Administrativa Financiera de la Universidad Nacional de Loja.

- Nombres y apellidos del observador: _____
 Fecha: _____
 Hora de inicio: _____
 Hora de finalización: _____
 Escenario: _____

N.º	Criterios de Observación	Si	No	Observación
1)	Cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades dentro de la subdirección?			
2)	Dentro del subproceso Presupuesto se encuentran definidos las actividades ?			
3)	Cuentan el departamento con equipamiento tecnológico adecuado ?			
4)	El espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de las actividades?			

5)	En el departamento cuentan con medidas de bioseguridad ?			
6)	El departamento de Gestión Administrativa Financiera tiene un adecuado ambiente laboral?			
7)	Cuenta el departamento con rótulos para la identificación de las funciones de cada funcionario?			
8)	El personal cuenta con identificación?			
9)	Es fácil ubicar el departamento de Gestión Administrativa Financiera?			

Kevin Joel Arévalo Salazar
Estudiante

TANIA
ELIZABETH
PATINO
CALDERON
Firmado digitalmente por
TANIA ELIZABETH
PATINO
CALDERON

Ing Tania Elizabeth Patiño Calderón
Directora de Tesis



Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

**ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL
SUBPROCESO DE "PRESUPUESTO" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

**Objetivo 1: Diagnosticar la situacional actual del subproceso habilitante de apoyo de
"Gestión Administrativa Financiera" para la gestión por resultados de la Dirección
Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022**

Preguntas referentes a la Unidad de Gestión Financiera.
1. ¿Cuáles son las funciones que cumple el departamento de Gestión Administrativa Financiera?
2. ¿Cuál es la finalidad que tiene el departamento de Gestión Administrativa Financiera?
3. ¿Cuál es la situación actual dentro del departamento, en las actividades?
4. ¿Cuentan con una planificación dentro del departamento para el desarrollo de las actividades?
5. ¿Qué procedimientos lleva a cabo departamento de Gestión Administrativa Financiera?

Preguntas relacionadas al Subproceso presupuesto	
6.	¿En qué consiste el subproceso de “Presupuesto” dentro del departamento de Gestión Administrativa Financiera?
7.	¿Usted cree que el departamento cuenta con un presupuesto suficiente para poder realizar las actividades?
8.	¿Conoce las actividades y productos que se desarrollan en el subproceso de Presupuesto?
9.	¿Considera usted que existen riesgos dentro del Departamento para cumplir con las actividades?
10.	¿Considera usted que con la implementación del manual se facilitaría el cumplimiento de las actividades en el Departamento de Gestión Administrativa Financiera?
11.	¿Cuáles considera usted son las dificultades que presenta la subdirección actualmente?

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”,
Casilla letra “S”, Sector La Argelia · Loja - Ecuador

OBSERVACIONES:

Objetivo 2: Elaborar un Manual de subprocesos habilitante de apoyo de “Gestión Administrativa Financiera” para la gestión por resultados de la Dirección Financiera, en la Universidad Nacional de Loja, año 2022

Levantamiento de información del Subproceso

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

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	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
2	
3	

3. Desarrollo del Subproceso
3.1. Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2. Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agregar Valor Si / No
1						
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el)

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

TANIA
 ELIZABETH
 PATINO
 CALDERON

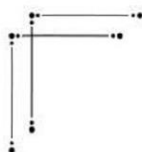
Firmado digitalmente por TANIA ELIZABETH PATINO CALDERON

 Kevin Joel Arévalo Salazar

 Ing Tania Elizabeth Patiño Calderón
 Directora de Tesis

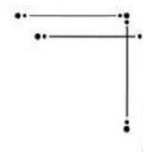
Anexo 6.

Certificado Abstrac.



unl

Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 26 de junio de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.

**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: **Formulación de los subprocesos presupuesto dentro del proceso habilitante de apoyo de " Gestión Administrativa Financiera "** para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022, autoría de Kevin Joel Arevalo Salazar con CI: 0706112216 de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL
1031-12-1131340
1031-2017-1905329

Educamos para Transformar

