

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO
PRODUCTIVOS**

TEMA:

**MODELO DE CONTROL EN EL PROYECTO “DESCENTRALIZACIÓN Y
DESCONCENTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO
BASADO EN LA GESTIÓN INMOBILIARIA A NIVEL NACIONAL” Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA, PERIODO 2015**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión en
Proyectos Socio Productivos**

Autora:

Panchi Robles Laura Elizabeth

Tutor:

Ing. Salomón Quito Guachamin MBA

**Quito – Ecuador
2017**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor, designado por la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Indoamérica:

CERTIFICO:

Que el Trabajo de Investigación **“MODELO DE CONTROL EN EL PROYECTO “DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO BASADO EN LA GESTIÓN INMOBILIARIA A NIVEL NACIONAL” Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA, PERIODO 2015”**, presentado por la maestrante Laura Elizabeth Panchi Robles, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que la Dirección de Posgrado designe.

Quito, octubre del 2017

TUTOR

Ing. Salomón Quito Guachamin MBA
C.C. 170865462-7

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Laura Elizabeth Panchi Robles, declaro ser autora del Trabajo de Investigación, titulado “MODELO DE CONTROL EN EL PROYECTO “DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO BASADO EN LA GESTIÓN INMOBILIARIA A NIVEL NACIONAL” Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA, PERIODO 2015”, como requisito para optar por el Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, octubre del dos mil diecisiete, firmo conforme:

Autora: Laura Elizabeth Panchi Robles

Firma _____

Número de Cédula: 171430154-4

Dirección: Juan Barrezueta N75-71 y José Andrade

Correo Electrónico: elizabeth.panchi.robles@gmail.com

Teléfono: 0998813036

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

El Trabajo de Investigación Científica, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, por lo tanto, autorizamos a la postulante la presentación de su sustentación pública.

Quito.....

EL JURADO

PRESIDENTE DEL JURADO

EXAMINADOR

DIRECTOR

DEDICATORIA

A mi madre, por su gran ejemplo de superación y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y más aún en este reto que culmina con éxito, mis estudios de maestría.

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A Dios por su protección, a la U.T.I. por ofrecerme su excelencia académica a través de su equipo de docentes, a mis maestros por compartir sus conocimientos profesionales, a mi tutor y miembros del tribunal, que me dieron su asesoría para concluir con éxito esta tesis.

Elizabeth

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Probación Del Tutor	ii
Universidad Tecnológica Indoamérica	iii
Aprobación Tribunal De Grado.....	iv
Índice General.....	vii
Índice De Gráficos.....	x
Índice De Tablas	xi
Resumen Ejecutivo	xv
Summary.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Tema	3
Línea de investigación.....	3
Planteamiento de problema.....	4
Contextualización	5
Macro	5
Meso	6
Micro	7
Árbol de problemas	10
Análisis crítico.....	11
Prognosis	12
Formulación del problema	12
Interrogantes de la investigación.....	12
Delimitación del objeto de investigación.....	13
Justificación.....	14
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivo Específicos	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16

Antecedentes investigativos	16
Fundamentaciones	18
Filosófica.....	18
Legal.....	21
Social.....	23
Técnica.....	25
Marco conceptual.....	26
Fundamentación Teórica	32
Estrategias a desarrollar	34
Registros Diarios.....	35
Comunicación	36
Procedimientos	37
Ejecución.....	39
Planificación.....	41
Resultados	43
Presupuesto.....	43
Ejecución Presupuestaria.....	44
Control Financiero.....	45
Hipótesis.....	45
CAPÍTULO III	47
METODOLOGÍA.....	47
Enfoque de la Modalidad (cuantitativa o cualitativa)	47
Modalidad	48
Tipos de la investigación.....	48
Población y muestra.....	49
Operacionalización de variables.....	49
Plan de recolección de la información (métodos, técnicas e instrumentos)	52
Métodos	52
Técnicas, Instrumentos.....	52
Planes de procesamiento y análisis de la información	53
Recolección de la información	53
Plan de análisis de datos (Investigación Exploratoria)	54
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
Análisis	55

Interpretación general de los resultados	69
Verificación de hipótesis	70
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
CAPÍTULO VI.....	77
PROPUESTA.....	77
Título de la propuesta de solución a ser implementada	77
Datos informativos del beneficiario de la propuesta	77
Justificación de la propuesta.....	77
Objetivos de la propuesta	78
Análisis de factibilidad de implementación de la propuesta	79
Modelo operativo de ejecución de la propuesta.....	80
Inventario de procedimientos	81
Estandarización del procedimiento financiero para la ejecución de manera oportuna.....	88
Evaluación de impactos de la propuesta	106
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	117
Formato de Encuesta.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Relación causa – efecto (árbol de problemas).....	10
Gráfico No. 2 Cuadro de mando integral	20
Gráfico No. 3 Red de Inclusiones Conceptuales	29
Gráfico No. 4 Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	30
Gráfico No. 5 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente	31
Gráfico No. 6 Genero	55
Gráfico No. 7 Tiempo de trabajo.....	56
Gráfico No. 8 Procedimientos definidos	58
Gráfico No. 9 Demorado los procesdimientos	59
Gráfico No. 10 Deficiente manejo administrativo.....	60
Gráfico No. 11 Pagos a tiempo.....	61
Gráfico No. 12 Documentación requerida.....	62
Gráfico No. 13. Información escasa	63
Gráfico No. 14. Falta un modelo de control.....	65
Gráfico No. 15 Implementación de un manual.....	66
Gráfico No. 16 Calificación de la gestión financiera	67
Gráfico No. 17. Eficiencia en los procedimientos.....	68
Gráfico No. 18. Chi cuadrado.....	72
Gráfico No. 19 Cadena de valor unidad financiera	81
Gráfico No. 20 Flujograma fondo rotativo	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Elementos de la Comunicación Departamental	36
Tabla N° 2 Impactos de la comunicación.....	37
Tabla N° 3 Operacionalización de variables	50
Tabla N° 4 Género.....	55
Tabla N° 5 Tiempo de trabajo en la empresa	56
Tabla N° 6 Procedimientos definidos.....	57
Tabla N° 7 Demorado los procedimientos	58
Tabla N° 8 Deficiente manejo administrativo	60
Tabla N° 9 Pagos a tiempo	61
Tabla N° 10 Documentación requerida	62
Tabla N° 11 Información escasa.....	63
Tabla N° 12 Falta un modelo de control	64
Tabla N° 13 Implementación de un manual	66
Tabla N° 14 Calificación de la gestión financiera.....	67
Tabla N° 15 Eficiencia en los procedimientos	68
Tabla N° 16 Tabla de contingencia (Observados).....	71
Tabla N° 17 Tabla de distribución chi cuadrado inversa.	72
Tabla N° 18 Cálculo de Chi cuadrado (Esperados).....	73
Tabla N° 19 Chi cuadrado calculado.....	73
Tabla N° 20 Regla de decisión de la prueba Chi cuadrado	74
Tabla N° 21 Fondo Rotativo.....	83
Tabla N° 22 Solicitud de Aval.....	86
Tabla N° 23 Solicitud de certificado presupuestaria	87
Tabla N° 24 Fondo Rotativo.....	89
Tabla N° 25 Indicadores y control de los procedimientos del fondo rotativo.....	95
Tabla N° 26 Solicitud Aval Presupuestario.....	96
Tabla N° 27 Indicadores y control de los procedimientos de la Solicitud Aval Presupuestario.....	100
Tabla N° 28 Solicitud de certificación presupuestaria	101

Tabla N° 29 Indicadores y control de los procedimientos de la Solicitud de certificación presupuestaria	104
Tabla N° 30 Cronograma de ejecución de la propuesta	105
Tabla N° 31 Indicadores para evaluación del impacto actual vs la propuesta	106
Tabla N° 32 Evaluación de tiempos / costos de Proceso 1: Fondo Rotativo	107
Tabla N° 33 Evaluación de tiempos de Proceso 2: Solicitud Aval Presupuestario.....	107
Tabla N° 34 Evaluación de costos de Proceso 2: Solicitud Aval Presupuestario	107
Tabla N° 35 Evaluación de tiempos y costos de Proceso 3: Solicitud de certificación presupuestaria	108
Tabla N° 36 Evaluación general de tiempos de los procesos	108
Tabla N° 37 Ejecución presupuestaria para el proyecto (2015 – 2016)	109
Tabla N° 38 Ejecución presupuestaria para el proyecto esperada en año 2017, sin implementación	110
Tabla N° 39 Ejecución presupuestaria para el proyecto esperada año 2017 con implementación	111
Tabla N° 40 Impactos de la implementación	112

GLOSARIO

GESTIÓN FINANCIERA. - Significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, tales como la adquisición y utilización de los fondos de la empresa. Aplicando principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa (Escribano, 2011).

MODELO DE CONTROL.- Son los que están diseñados para dar un seguimiento o realizar un control a todos los procedimientos internos de una organización basándose en las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras organizacionales para tener una seguridad razonable de que los objetivos propuestos puedan cumplirse de acuerdo a lo planificado (Vera F. , 2007).

DESCENTRALIZACIÓN.- Se la puede considerar como dispersión o distribución de funciones y poderes; se la considera además como: la delegación del poder de una autoridad central a las autoridades regionales y locales (FAO, 2015).

DESCONCENTRACIÓN. - Es un término utilizado para describir el procedimiento mediante el cual una organización central transfiere algunas de sus responsabilidades a las unidades de nivel inferior dentro de su jurisdicción. Este procedimiento redistribuye el equilibrio de poder y autoridad entre la administración central y las otras unidades en proporciones variables (FAO, 2015).

PLANIFICACIÓN FINANCIERA.- Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo (Lafuente, 2011).

RECURSOS FINANCIEROS. - Son los recursos a partir de los cuales las empresas obtienen los fondos que necesitan para financiar sus inversiones, capital y actividades actuales. Una empresa obtiene los fondos que necesita de 3 recursos generales; Instituciones Financieras, Mercado de Capitales, Patrimonio de Dueños (Capital Social) (Lafuente, 2011).

Eficiencia. - Significa un nivel de rendimiento que describe un procedimiento que utiliza la menor cantidad de entradas para crear la mayor cantidad de resultados. La eficiencia se relaciona con el uso de todos los insumos en la producción de cualquier producto dado, incluyendo el tiempo personal y la energía. Además la eficiencia es un concepto medible que minimiza el desperdicio de recursos tales como materiales físicos, energía y tiempo, mientras que consigue con éxito la salida deseada (FAO, 2015).

INIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS

TEMA:

“Modelo de Control en el Proyecto “Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria A Nivel Nacional” y su Incidencia en la Gestión Financiera, periodo 2015”

AUTORA:

Laura Elizabeth Panchi Robles

TUTOR:

Ing. Salomón Quito Guachamin MBA

RESUMEN EJECUTIVO

En la Gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, existe deficiencia en el manejo administrativo de recursos financieros, por tanto, no se pueden realizar los pagos en los tiempos establecidos, por no existir el uso óptimo de los recursos.

Con este antecedente, la investigación relacionada con el tema: “Modelo de Control en el Proyecto “Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria A Nivel Nacional” y su Incidencia en la Gestión Financiera, periodo 2015” pretende analizar la calidad y gestión que brinda la Unidad Financiera dentro del Proyecto, con el fin de formular un modelo de control para el pago de la adquisición de predios a cargo.

Se inicia dicha investigación identificando los procedimientos de gestión financiera; determinando los controles financieros en los niveles desconcentrados de la Gerencia del Proyecto y así obtener una eficiente ejecución presupuestaria y manejo de los fondos asignados, para la evaluación y legalización de los predios a expropiar, con el fin de realizar construcciones de Centros de Salud, Hospitales, Unidades Educativas, Unidades de Policía Comunitaria, Unidades Técnicas de Apoyo, etc.

La metodología a utilizar es el cuanti-cualitativo, porque de los datos obtenidos, se realizó un análisis de resultados numérico y de interpretación; se emitieron conclusiones y recomendaciones. Esta investigación concluye con una propuesta de estandarización de procedimientos para la gestión financiera dentro del proyecto. Adicionalmente, se estableció los flujogramas de procedimientos para solicitud de emisión de Avaluos y Certificaciones Presupuestarias y para el adecuado manejo del Fondo Rotativo asignado al Proyecto; se anexa los formatos para validación y responsabilidad de la información.

DESCRIPTORES: Gestión Financiera, Modelo de Control, Descentralización, Planificación Financiera, Recursos Financieros, Eficiencia.

**CENTRE OF POSGRADUATE
MAESTRÍA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS**

TOPIC:

Control Model in the Project "Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria A Nivel Nacional" and its Impact on Financial Management, in 2015

AUTORA:

Laura Elizabeth Panchi Robles

TUTOR:

Ing. Salomón Quito Guachamin MBA

EXECUTIVE SUMMARY

In the Management of Gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público is based on Real Estate Management on the National Level there is a deficiency in the administrative management of financial resources, therefore the payments cannot be completed in the established times, since there is no optimum resource utilization.

Research related to the theme: "Control Model in the Project" Decentralization and Decentralization of Public Sector Institutions based on Real Estate Management Nationally "and its Impact on Financial Management, period 2015" aims to analyze The quality and management provided by the Financial Unit within the Project in order to formulate a control model for the payment of the acquisition area in charge.

This investigation begins identifying the processes of financial management; Determining the financial controls in the decentralized levels of the Project Management and thus obtaining an efficient budget execution and management of the assigned funds for the evaluation and legalization of the properties to be expropriated with the purpose of constructing Health Centers, Hospitals, Educational Units, Community Police Units, Technical Units of Support, etc.

The methodology used in the quantitative-qualitative method was chosen, because of the data obtained, an analysis of results was performed; Conclusions and recommendations were issued. This research concludes with a proposal for standardization of processes for financial management within the project. In addition, process flowcharts for requesting the issuance of Guarantees and Budget Certifications and for the proper management of the Revolving Fund assigned to the Project were established and the formats for validation and accountability of the information are appended.

DESCRIPTORS: Financial Management, Control Model, Decentralization, Financial Planning, Financial Resources, Efficiency.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de descentralización y desconcentración de las instituciones del sector público basado en la gestión inmobiliaria a nivel nacional, contribuye a la desconcentración, mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan las instituciones públicas a la ciudadanía, el principal objetivo es gestionar la búsqueda y legalización de predios a nivel nacional a fin de dotar a las instituciones de infraestructura adecuada para el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir. Este tipo de proyecto mantiene una participación activa y directa con los ministerios, entidades públicas requirentes de infraestructura prestadora de servicios, como son hospitales, centros de salud, unidades policiales, vigilancia comunitaria, unidades educativas del milenio, centros infantiles y otros equipamientos de servicios públicos, Sin embargo al realizar un estudio preliminar se evidenció que existe deficiencia en el manejo administrativo de los recursos financieros, provocando que los pagos no se realicen a tiempo. Por lo tanto, se han planteado un modelo de control que pretende analizar la calidad y por consiguiente la gestión de la unidad financiera y ejecutar satisfactoriamente los recursos asignados para adquisición de predios. Para lo cual, se estructura el formato establecido por la UTI que partirá de los siguientes enunciados:

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA se pondrá en tema, la línea de investigación con la que se relaciona el tema de la investigación, el planteamiento de problema descrito ya sea en forma descriptiva o interrogativa con las dos variables, el conector y las delimitación temporal y espacial, se realizará la delimitación de la investigación estableciendo la dimensión científica más amplia del objeto de estudio, el contenido científico que se desprende del campo y el asunto puntual investigado. Delimitando también en forma espacial y temporal estableciendo las unidades de observación. Posterior establecer la contextualización (macro, meso y micro), posterior el análisis crítico que es la descripción del problema que está en el Árbol de problemas y la relación de cada causa con su respectivo efecto. La prognosis, la justificación y los objetivos, tanto generales como específicos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO se establecerán los antecedentes investigativos por medio de la búsqueda de trabajos realizados por otros autores, sus aportes y conclusiones. Las fundamentaciones como orientaciones teóricas que ubican al investigador en una determinada posición de pensamiento. Se establecerá el marco conceptual y la hipótesis que es el supuesto que el investigador plantea en forma de proposición. Entorno a su problema de investigación, necesariamente debe ser comprobada para su aceptación o rechazo por algún método estadístico y las variables.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA se establecerá la metodología, el enfoque de la modalidad ya sea cuantitativa o cualitativa, la modalidad y tipos de la investigación se abordara las fuentes que requiere la investigación y los tipos o niveles de la investigación, se establecerá la población y muestra es decir el universo total que va a ser investigado y el subconjunto del universo, constituido por el número de personas seleccionadas, se operacionalizará las variables y se realizará el plan de recolección de la información (métodos, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad).

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS se evaluará los procedimientos tanto de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración para la legalización de predios, donde se construirán Centros de Salud, Hospitales, Unidades Educativas, Unidades de Policía Comunitarias, Unidades Técnicas de Apoyo, Centros Infantiles, etc. Se enfoca en los procedimientos que manejará la Unidad Financiera del Proyecto en General, sujeta a estudio.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES el estudio de investigación finalizará con el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio dentro de la Unidad Financiera del Proyecto.

CAPÍTULO VI PROPUESTA es el planteamiento de solución a los problemas encontrados, para lo cual se partirá de un modelo de control para el pago de predios a cargo, el modelo contará con ejecución de la propuesta, el inventario de procedimientos y la estandarización y el mejoramiento de los procedimientos, la evaluación de impactos de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

“Modelo de control en el proyecto “Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional” y su incidencia en la gestión financiera, período 2015”

Se ha identificado que las unidades desconcentradas como son las Coordinaciones Jurídica, Sectorial, Técnica y de Planificación donde agrupa la Unidad Financiera y de Seguimiento en la Gerencia del Proyecto, no cumple con los requisitos mínimos para la solicitud de los respectivos pagos a los terrenos, la Unidad Financiera de la Gerencia, quien le compete revisar, controlar minuciosamente y es la obligada a retener procesos por falta de documentación e inconsistencias encontradas en el procedimientos de legalización y su incidencia significa retraso a la ejecución presupuestaria. De igual manera, la Dirección Financiera de Inmobiliar, ha devuelto pagos por controles adicionales internos del reglamento del sistema financiero público, retrasando también la ejecución presupuestaria que evidencia la gestión de la meta planificada mensual de la gerencia, lo cual ha generado una serie de molestias en los usuarios por que no se ha recibido el pago de oportuno, de acuerdo a los plazos establecidos en los acuerdos de transferencia de dominio.

Línea de investigación

En el tipo empresarial y productivo, que busca mejorar la capacidad administrativa de una gerencia operativa que enfoca el servicio inmobiliario desde el punto de vista del sector público, como un actor esencial de los factores de gestión, uso de suelo a nivel

nacional, ya que se ha considerado que la gerencia de proyectos de descentralización y desconcentración, se enfoca en ofrecer un servicio específico que es la adquisición de terrenos para diferentes entidades públicas, debe tener un modelo de gestión operativa de calidad con cada uno de los procesos para la correcta implementación.

Por lo antes descrito la línea de investigación a la que está orientado el trabajo de investigación según la norma de la Universidad Tecnológica Indoamérica establece:

Esta línea de investigación se orienta al ámbito empresarial y de modelos organizativos, para lo cual se consideran aspectos jurídico-empresariales, con la finalidad de mejorar la situación actual en la que se presenta un problema organizativo. Se analiza los procesos y actividades productivas, y su nivel de eficiencia actual. En este ámbito se pretende establecer una propuesta con la cual se estandarizan los procedimientos y controles de la ejecución presupuestaria potencializando la unidad financiera de la gerencia de descentralización y desconcentración de las instituciones del Sector Público basado en la gestión Inmobiliaria (UTI, 2011).

Planteamiento de problema

En la Gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, existe un deficiente procedimiento para la ejecución del presupuesto en la legalización de predios, impidiendo realizar los pagos en los tiempos establecidos, en ocasiones no cuentan con la documentación requerida generando duplicación de información e inconvenientes en la administración financiera, es decir no hacen uso óptimo de los recursos y control en la gestión financiera, provocando pérdida en el objetivo de la Gerencia del Proyecto y de la Institución.

Contextualización

Macro

La Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, está ubicada como matriz principal en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, con el fin de gestionar la búsqueda de predios, legalizar a nombre de los diferentes Ministerios y ejecutar los recursos financieros asignados por cada uno de ellos, esto para dotar a la comunidad de infraestructura que permita que los servicios generados puedan entregarse bajo los principios de “dignidad humana, calidad y eficiencia administrativa” y dentro de un marco adecuado de seguimiento financiero a nivel nacional (Inmobiliar, 2015), dando cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir; sin embargo, en el ámbito presupuestario, al no ejecutar los recursos financieros en el tiempo programado, el Ministerio de Finanzas que es el ente rector del manejo de las finanzas públicas, obliga a presentar la reforma presupuestaria, la misma corresponde a un corte presupuestario de lo no ejecutado en el primer semestre del año; obligados así a reprogramar los predios por legalizar, enfocándose siempre en la priorización de cada Ministerio requirente; considerando que reformar presupuesto, implica que los predios que están cerca a legalizarse se queden sin recursos para la compra.

Adicionalmente, los predios que no se alcanzó a legalizar y por ende pagar, pasan como arrastre al próximo período fiscal, con la programación del presupuesto del siguiente año, esto implica que restará la cantidad de predios priorizados nuevos para su legalización, de acuerdo al requerimiento de cada entidad.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 121 sostiene que “Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado”.

La capacidad de respuesta a los requerimientos de las diferentes carteras de estado, conlleva a que la información generada no es verificada y confirmada por las instancias de control dentro del proceso de comunicación efectiva de la Gerencia. (Ríos, 2013).

Se identifica que la eficiencia y eficacia no están actualmente alineadas con los principios y fines de los Ministerios requirentes, con Inmobiliar y por ende con la Gerencia del proyecto, mediante el cual, se deben implementar acciones para un adecuado seguimiento, del que se pueda controlar, monitorear los procesos financieros y a su vez mejorar aquellos aspectos en donde se evidencian problemas y tomar acciones correctivas que garanticen el mejoramiento continuo.

Meso

La Dirección Financiera de Inmobiliar, es considerada como una de las áreas de mayor responsabilidad, porque realiza pagos de los valores monetarios, además de la verificación, control y seguimiento de índices por cumplimiento de las metas mensuales y anuales de la Gerencia del Proyecto, de la cual es calificada a nivel interno por la institución y externo por las entidades relacionadas con el sector público.

El procedimiento que la Gerencia del Proyecto maneja con el área Financiera de Inmobiliar, es incontrolable y excesivo en tiempos, ya que el fondo rotativo de fue creado para varios departamentos de la institución, inclusive para uso de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración, mediante el cual, es obligatoriamente requerido para varios gastos que surgen en el proceso de levantamiento de predios a nivel territorial y su legalización en costas judiciales, como son los gastos en Notarias, Registrador de la Propiedad, Municipios, etc.

Es muy común que las instituciones tengan inconvenientes con la Dirección Financiera, esto se debe a la falta de estructura y de planificación en aspectos que se denotan en el modelo de gestión utilizado, sin embargo, cuando los resultados no son positivos, es porque demuestran que las acciones y actividades no se cumplen. En el caso de Inmobiliar, se puede notar que no se relaciona los presupuestos con la estrategia, del

cual provoca niveles de ineficiencia en los resultados, los objetivos y metas establecidas que afecta a la institución y al proyecto, con este incumplimiento va dejando brechas de información que perjudican el fin por el cual se creó la entidad.

Micro

Mediante la determinación de los ejes de gestión de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración, se ha podido identificar el flujo de información que debe generarse para la obtención de resultados. El flujo nace desde el requerimiento de las entidades mediante una conexión de comunicación con la Coordinación Sectorial, pasando por cada uno de los procesos de gestión interna (validación y georeferenciación de predios, informes jurídicos, dictámenes y resoluciones; ejecución y planificación presupuestaria), para que luego de este proceso desde la Gerencia pueda canalizarse dos mecanismos de información confirmada y validada, el primero hacia la máxima autoridad de Inmobiliar y el segundo hacia la máxima autoridad del Ministerio o entidad requirente.

A partir del año 2014 la gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración empezó a crear una estructura orgánica del área financiera, pero se ha evidenciado la presencia de procesos detenidos, los cuales han arrojado que ni se pueda devengar los recursos lo cual evita cumplir la meta asignada.

Ríos (2013) sostienen que:

“La gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional fue creada a mediados del año 2012, por el cual solo ha manejado la legalización de predios a nivel nacional, sin estar considerados procesos, una estructura formada, en base a una planificación, desarrollo de procedimientos, del cual, uno de los más importantes es el manejo de seguimiento financiero.” (p.12).

En la unidad financiera del proyecto no se evidencia procesos de control, análisis, seguimiento previo a los pagos para la adquisición y transferencia de dominio de los

predios de los proyectos emblemáticos; adicionalmente, al tener unidades desconcentradas de planificación en las nueve zonas a nivel nacional, estas en representación de la Gerencia del Proyecto y creadas en una estructura orgánica, con la responsabilidad de generar los productos solicitados, del cual les compete realizar los trámites previos a la ejecución del predio legalizado, como son pagos a notarias, a registros de la propiedad, municipios; en el procedimiento evidencian problemas por tiempos de demora y por falta de controles, tanto en los procesos, como en la estructura interna y externa, así perjudicando que exista sinergia en los procedimientos y actividades.

La planificación no se encuentra coordinada, siendo esta importante frente a los cambios de requerimientos y necesidades de las entidades, debiendo prever la efectividad en las gestiones y procesos preestablecidos que determinen la viabilidad de los predios para su legalización y ejecución de los recursos para la adquisición; de igual manera no se involucra a los actores de la gestión para la adquisición de los predios e involucrados en la formulación y en el compromiso de los resultados buscados, cumpliendo las metas y objetivos asignada a la Gerencia del Proyecto.

La información se encuentra desactualizada, en los procesos que manejan las unidades desconcentradas, siendo estas bastante importante como herramienta en la medición de desempeño de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración, sin esta no se asegurará precisión, integridad, confiabilidad de la información, afectando a la toma de decisiones dentro y fuera del proyecto.

El problema presentado en las unidades desconcentradas, está relacionado con los procesos, los cuales en la actualidad no están manejados de acuerdo a los lineamientos generales, puesto que cada zona maneja el proceso de los pagos como lo piensa que debe hacerlo, de una forma empírica más no de forma técnica con estándares, además de no realizar actividades adecuadas al momento de solicitar pagos, ha generado una serie de efectos entre los cuales está la falta de documentación habilitante, inconsistencias en el procedimientos de legalización del predio, lo que se evidencia retraso en la ejecución presupuestaria, generando cuellos de botella que entorpecen al cumplimiento de las metas

y objetivos planteados en la Unidad Financiera y por ende en la Gerencia del Proyecto; siendo indispensable que se tomen medidas de acción que permitan establecer una estructura basada en la planificación y en la implementación de parámetros de control, del cual se obtenga mayor sinergia en los procedimientos con un equipo de trabajo comprometido.

Árbol de problemas

EFFECTOS

Incumplimiento de las metas asignadas a la gerencia del proyecto

Disminución de la ejecución presupuestaria de los recursos asignados a la gerencia

Devolución de los recursos financieros asignados por los Ministerios

PROBLEMA

Falencias en los procedimientos para la ejecución del presupuesto en la legalización de predios, en la gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional

CAUSAS

Retraso en los pagos anteriores y posteriores a la transferencia de dominio de los predios

Procedimientos no acordes para el control financiero en la gerencia del proyecto

Inapropiada comunicación interna en las operaciones de los procedimientos de legalización

Gráfico No. 1 Relación causa – efecto (árbol de problemas)

Elaborado por: Elizabeth Panchi Robles

Análisis crítico

Al no contar con procedimientos para la ejecución del presupuesto para la legalización de predios en la gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, es indispensable explicar cada una de las causas y efectos que se desarrollaron entorno al problema central.

Al existir retraso en los pagos anteriores, como gastos por costas judiciales o municipales, los mismos necesarios para llegar a legalizar los predios y al existir retraso en los pagos porteros, refiriéndose a la transferencia de dominio por la legalización de los predios a nombre de cada Ministerio; de los cuales, provocan incumplimiento en las metas que la Gerencia del Proyecto debe cumplir; es decir, a la Gerencia le miden por la cantidad de predios legalizados y por el monto de los recursos financieros ejecutados.

Los procedimientos no acordes de control financiero en la Gerencia del Proyecto, como el manejo de las solicitudes de avales y certificaciones presupuestarias, de igual forma las solicitudes de cheques para pagos de las costas judiciales, estos necesarios para la legalización y adquisición de los predios; provocan que la información se maneje de manera inadecuada en la gerencia y por ende en la entrega al área financiera de Inmobiliar, estos últimos son quienes registran y controlan el movimiento financiero de la Institución; por consiguiente en corto mediano y largo plazo los inconvenientes induce a que exista disminución de la ejecución presupuestaria de los recursos financieros que fueron asignados a la gerencia del proyecto de Inmobiliar.

Al encontrar inapropiada comunicación interna con el personal que realiza actividades operacionales de la gerencia del proyecto, a un corto plazo provocará retrasar el cronograma de legalización de los predios; además de duplicar actividades que impide la ejecución de los recursos financieros transferidos a Inmobiliar para la compra de predios; esto a largo plazo incita que se devuelva los recursos no ejecutados a cada Ministerio, a través del Ministerio de Finanzas, del cual implica que no haya presupuesto para pagar nuevos predios expropiados y legalizados.

Prognosis

En la Gerencia del Proyecto “Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional”, si al continuar con procedimientos que provocan a que los problemas sigan o se incrementen, provocará que el proyecto se paralice y desaparezca, por no contar con una adecuada estructura administrativa financiera, del cual intervenga los procedimientos que controlen su funcionamiento, por tal razón hay que estandarizarlos de una manera adecuada, ordenada y secuencial.

Formulación del problema

¿Las falencias en los procedimientos para la ejecución del presupuesto en la legalización de predios, incide en la gestión financiera del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional?

Interrogantes de la investigación

- ¿Cuál es la incidencia del desarrollo de los procedimientos en la gestión financiera en el proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional?
- ¿Cuál es la situación actual de los procedimientos de la gestión financiera en el proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional?
- ¿Cómo se debe establecer la estandarización de procedimientos y controles para una correcta ejecución de los recursos financieros en la adquisición de predios a cargo de la Gerencia de Proyecto de Descentralización y Desconcentración?

Delimitación del objeto de investigación

Campo:

Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos

Área

Ejecución presupuestaria en el proceso financiero

Aspecto

Eficiente - eficaz manejo administrativo de los recursos financieros en la gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional.

Delimitación Espacial:

Esta investigación se la realizó en la gerencia de proyectos de Descentralización y Desconcentración de INMOBILIAR.

Provincia: Pichincha, cantón: Quito, parroquia: Santa Prisca, calle: Av. Río Amazonas, número: N22-94, intersección: Ignacio de Veintimilla, edificio: Salazar, referencia ubicación: diagonal al Banco de Guayaquil.

Delimitación Temporal:

En proceso del 2015

Justificación

El problema observado está generado en las falencias de los procedimientos para la ejecución presupuestaria existentes en la gestión administrativa – financiera de la gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público y la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, que requiere de soluciones que generen resultados que puedan medir la ejecución presupuestaria. Hay que destacar que es un proyecto muy importante, útil, con ideas, metas claras, de los que se puedan generar resultados favorables para el estado y para el país, se caracteriza por contribuir a la desconcentración, mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan las instituciones públicas a la ciudadanía.

Los beneficiarios directos del trabajo de investigación serán el sector público y quienes participan en el desarrollo del proyecto de descentralización y desconcentración de las instituciones del sector público basado en la gestión inmobiliaria a nivel nacional. Además, serán beneficiados los dueños de los predios, quienes podrán agilizar los procedimientos. Indirectamente al mejorar la eficiencia en los procedimientos se beneficia el estado en su productividad, lo cual repercute directamente en un beneficio para la población del país.

La factibilidad para el desarrollo de este estudio permitió acceder a la información real de los predios a legalizar, donde se especifica si estos serán de compra-venta, de los cuales se va a enfocar en la información relacionada al manejo de los recursos económicos, en base a lo tecnológico tiene herramientas no utilizadas por faltas de procesos y más involucramiento.

El impacto que tendrá la implementación de procedimientos de control financiero será positiva, ya que existirá una propuesta integral y estandarizada, a través de la incorporación de lineamientos y acciones para la efectiva ejecución de los recursos financieros por la adquisición de predios, para lo cual se contará con sustentos y argumentos teóricos relacionados al tema, los mismos que se pondrán en práctica al

ejecutar procedimientos de control financiero que se adapte a las necesidades y requerimientos del proyecto.

Con la propuesta se solucionará los problemas detectados en la ejecución y garantizará que los procedimientos implementados, busque que la Gerencia del Proyecto cumpla con los objetivos y metas propuestas, como es la ejecución de los recursos financieros transferidos por los diferentes Ministerios, además del eficiente control que se tendrá al manejo de un fondo rotativo para gastos que son necesarios para la legalización de los predios.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el control financiero del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional y su incidencia en la gestión financiera del periodo 2015.

Objetivo Específicos

- Analizar la situación actual de la gestión financiera en el proyecto de descentralización y desconcentración de las instituciones del sector público basado en la gestión inmobiliaria a nivel nacional” y su incidencia en la gestión financiera para una adecuada implementación de procedimientos.
- Identificar los procedimientos de gestión financiera de la Unidad Financiera de la Gerencia del Proyecto, para la operatividad de los pagos.
- Elaborar procedimientos de control financiero para la oportuna y efectiva ejecución de los recursos en la adquisición de predios, a cargo del Proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Como parte del desarrollo del presente estudio se ha identificado el requerimiento de establecer un análisis de temas relacionados al presente estudio, por lo cual se ha identificado los siguientes referentes:

En la tesis de Viviana Tapia y Jaime Erazo “Modelo de gestión administrativo-financiero para el patronato de asistencia social del gobierno provincial de Imbabura”, Universidad Técnica del Norte (Ecuador), hace referencia a:

La existencia de un sistema que contenga procedimientos administrativos y financiero-contables adaptados a la realidad del Patronato Provincial y a disposición del mismo, contribuirá al manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos Institucionales. Además, ayudará a identificar y corregir falencias dentro de los procesos; paralelamente mejorará la calidad de los servicios e incrementará la satisfacción de los clientes. Este sistema constituirá un referente para el correcto proceder de las actividades diarias puesto que está orientado a optimizar los recursos que generarán mayores beneficios.

El desarrollo de modelos permite que las empresas cuenten con una estructura interna que garantizará la consecución de objetivos y metas, sin embargo, en este proceso es indispensable la retroalimentación y la capacitación constante para adaptar una nueva ideología hacia el logro de objetivos.

En el trabajo realizado por Torres (2005), “Modelo de auditoria de gestión para las entidades del sector publico dedicadas a la construcción de infraestructura, vinculado con la ley de contratación pública y su reglamento”. Se justifica de la siguiente manera:

La estructuración de un modelo de auditoria de gestión se justifica, porque será un aporte importante para las entidades y organismos del sector publico dedicados a brindar el servicio de infraestructura a la comunidad bajo el condicionante de que se debe brindar un servicio con eficiencia, eficacia económica y ética, tomando en consideración regímenes legales que están en vigencia en el país, con el fin de que la entrega de las obras publicas sean de calidad, en forma oportuna, cuando se presente la necesidad y no cuando los gobiernos de turno deseen hacer plataforma política de las necesidades de la población.

El estudio concluye señalando que las autoridades, así como los funcionarios, empleados que son parte del estado no asumen sus respectivas funciones además de la aplicación de la gestión del control, lo cual ha generado que el riesgo institucional será alto lo cual puede impactar al desarrollo del país, tal como el caso en los ministerios del Estado a los cuales tengan responsabilidades de satisfacer las necesidades, requerimientos de la población.

Toapanta (2010), con su tema: “Diseño e implementación de Indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral para la dirección administrativa y financiera de una institución del sector público”, identifica que:

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión basado en la gestión estratégica de las organizaciones en el sector público, utilizando la aplicación en cascada en la Dirección de Administración y Finanzas. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de sus objetivos, haciéndose necesario, entonces,

identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Este estudio concluye señalando que la ejecución de este tipo de modelo se requiere de un alto esfuerzo por parte del equipo de trabajo, bajo el auspicio de una dirección comprometida en ejecutar una adecuada asignación de los recursos, esfuerzos con el fin de poder conservar la respectiva herramienta de gestión estratégica la cual permita el poder generar eficiencia en la administración de los recursos.

Fundamentaciones

Filosófica

Cansino (2007) hace énfasis de la importancia que tiene el control financiero, mencionando lo siguiente:

El objetivo del control financiero es evaluar desde la perspectiva de la eficiencia y eficacia y economía, la gestión de los recursos públicos, es decir el sistema de planificación, ejecución, control y evaluación de los objetivos y las actividades y de los recursos tanto humanos como financieros disponibles (p.34).

En este sentido se someten a auditorias que tienen como finalidad verificar que existe un seguimiento y de las cuales se evidenciará si los procesos y procedimientos cumplen con las expectativas.

- 1) El examen, análisis y evaluación de los sistemas y procedimientos establecidos por el gestor para el seguimiento de objetivos
- 2) El examen, análisis y evaluación de los documentos y antecedentes que sean necesarios para determinar el grado de confianza que merecen los datos contenidos en los balances e informes rendidos por los órganos gestores.

- 3) Determinar el grado de realización de los objetivos previstos, identificando las causas internas o externas a la gestión de han influido en los resultados.

Es necesario contar con un modelo de gestión financiero que permita cumplir con los objetivos y que a su vez pueda ser monitoreado y controlado por los responsables de cada departamento o área, a través de la auditoria como mecanismo de control que garantizará la ejecución de cada una de las actividades, en este sentido las empresas usan indicadores para evidenciar que los cambios se están ejecutando y que a su vez se están integrando a la nueva ideología. No siempre los indicadores son oportunos y requieren de ajustes. No obstante, cuando las empresas consideran como alternativa el uso de un modelo de gestión financiero es porque existen problemas administrativos y financieros que requieren de una estructura para funcionar adecuadamente. En este sentido las empresas usan el cuadro de mando integral como mecanismo para desarrollar un modelo específico para las empresas.

Los autores Kaplan y Norton (2014) expresan que:

El cuadro de mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de actualización con indicadores financieros y no financieros de los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en los objetivos e indicadores estratégicos (p. 15).

Es así que el cuadro de mando integral será una herramienta útil para reorientar y establecer parámetros tanto administrativos como financieros para la empresa con lo cual se pretende enfatizar el desarrollo de visión y la estrategia que ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En este sentido las empresas deben enfocarse en dos apartados la medición financiera y la estrategia.

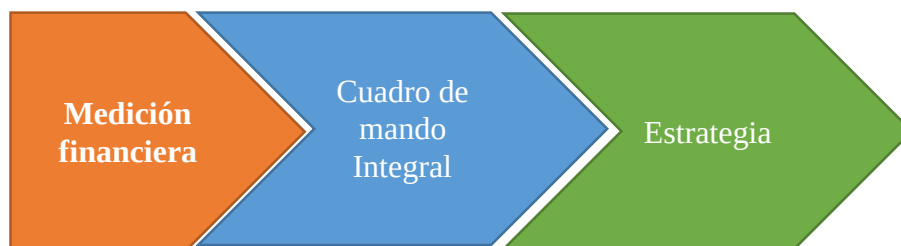


Gráfico No. 2 Cuadro de mando integral

Elaborado por: Kaplan, Robert y Norton, David (2014).

La medición financiera y las limitaciones:

Se hace uso de los registros contables y de las transacciones que se realizan día a día, con el pasar del tiempo se ha incluido valoraciones financieras que aún prevalecen como el EVA una herramienta que permite obtener información financiera de la empresa en un periodo corto. Hay que destacar que los resultados dependen de la valoración financiera y de los alcances y resultados que se obtengan. Las medidas financieras se complementan con las perspectivas:

La perspectiva del cliente: para identificar adecuadamente esta perspectiva es necesario cuestionarse con dos preguntas que contribuirán a conocer a los clientes.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra posición de valor de servicio? (Martínez & Milla, Cómo Construir la perspectiva de clientes , 2012).

Y de las cuales se deriva una serie de soluciones que aportarán a mejorar aspectos financieros al establecer estrategias entorno a esta nueva ideología.

Perspectiva de los procedimientos internos: En este apartado se identifica los procesos claves en donde la empresa debe destacar para generar valor agregado y mantenerse en el mercado, puesto que la competencia es desleal y puede crear altos niveles de competitividad (Martínez & Milla, Cómo Construir la perspectiva de clientes , 2012).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Es una perspectiva integral que trabaja con la perspectiva del cliente y del proceso para lograr que se incluyan actividades entono al aprendizaje y crecimiento que a su vez garantizarán la consecución de objetivos y que de cierta forma contribuirán a la consolidación de la perspectiva financiera (Martínez & Milla, Cómo Construir la perspectiva de clientes , 2012).

El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica

Para el autor Martínez & Milla (2012) afirma que:

La creación del cuadro de mando integral se logra idealmente a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. La traducción de la visión y de la estrategia obliga al equipo ejecutivo a determinar específicamente lo que significan términos a menudo vagos y nebulosos como el mejor de la, clase, servicio superior y clientes con objetivos.

Con la estrategia se proyectar y dirigir las acciones hacia los objetivos, es por esta razón que el cuadro de mando integral es una herramienta que garantizara el logro de metas, porque a través de los indicadores se miden los avances y los hechos que ocasionaron retraso en la ejecución de la información y que deberán ser ajustados para lograr las metas.

Legal

El marco legal bajo el cual se encuentra el proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público, de acuerdo a la Constitución de la República, en el artículo 285 se establece los objetivos específicos de la política fiscal, dentro de los cuales se incluye: “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos, la redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados, la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la

economía y para la producción ...” estableciéndose de esta manera el marco de soporte para la creación de Inmobiliar.

Por otro lado, indicándose en base a qué instrumento se sujeta el proyecto, el artículo 280 indica:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados...

Además, el artículo 286 indica que las finanzas públicas deben manejarse de forma “sostenible, responsable y transparente, y procurarán la estabilidad económica”, ámbito central del proyecto de Descentralización y Desconcentración.

Por su parte, en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, se establece en su artículo 1, el objeto que es: “normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público...” normando de este manera el ejercicio de las competencias de planificación de la política pública a nivel de gobierno, planes de desarrollo, ordenamiento territorial y descentralización. Además, en su artículo dos, indica que este código regula este tipo de planes y proyectos de desarrollo, los recursos públicos y los instrumentos aplicables a la planificación y las Finanzas Públicas.

En el mismo Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el artículo 11 establecer que:

Del ejercicio desconcentrado de la planificación nacional. - La función ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con

enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital.

Se establece en el Código Orgánico, al tratar el tema de la Inversión Pública y sus Instrumentos, el tema de la “Viabilidad de programas y proyectos de inversión pública” (Art. 56). Acerca de los “Planes de Inversión” (Art. 57), sobre la “Temporalidad de los planes y su expresión financiera” (Art. 58). Del “ámbito de los planes de inversión” (Art. 59), regulando y normando la actividad del Proyecto Emblemático de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público, dentro del cual finalmente en su artículo 60 indica:

Priorización de programas y proyectos de inversión. - Serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo incluya en el plan anual de inversiones del presupuesto general del Estado, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, a la Programación Presupuestaria Cuatrienal y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento de este código.

Estableciéndose de esta manera la prioridad que tienen los proyectos de inversión dentro de las políticas gubernamentales e integrándolas como parte de la programación del Presupuesto del Estado.

Social

La fundamentación social está inmersa a mejorar el sistema actual que manejan las instituciones públicas las mismas que están ligadas a la hoja de ruta del plan del buen vivir en donde se establecen lineamientos y directrices que se orientan a proyectos

sociales que buscan mejorar la calidad de servicios y dotar a las instituciones infraestructura adecuada.

Por tanto el Plan Nacional del Buen Vivir (2017) se sustenta en los siguientes objetivos:

- 1) Consolidación del estado democrático y la construcción del poder popular
- 2) Auspicio la equidad, la cohesión, la inclusión y la equidad social.
- 3) Mejorar la calidad de vida de la población
- 4) Establecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- 5) Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- 6) Garantizar los derechos de la naturaleza y promover sostenibilidad ambiental territorial y global.
- 7) Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- 8) Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- 9) Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- 10) Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- 11) Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnología.
- 12) Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Los mismos que están orientados a establecer acciones hacia el desarrollo de proyectos sociales con la finalidad de cumplir los objetivos expuestos en la hoja de ruta planteada en el plan del buen vivir los mismos que contribuyen al crecimiento del país y están relacionados al ámbito social.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir (2017) afirma que:

La inversión pública es una variable clave para lograr el crecimiento económico, por cuatro razones de carácter coyuntural y estructural, por tanto, la inversión pública aumenta la demanda agregada de la economía y, mediante los multiplicadores fiscales keynesianos, impulsa el

crecimiento en el corto plazo., la misma inversión pública aumenta la dotación de capital de una economía, con lo cual se amplía la frontera de posibilidades de producción y se logra mayor crecimiento económico (p.15).

Por tanto, el Estado desarrolla sus proyectos como una inversión pública que contribuye a mejorar la estructura del país, dotando de los recursos necesarios para ejecutar las acciones que están planificadas y que requieren de acciones inmediatas por parte del Estado.

Técnica

Los modelos de procedimientos son herramientas valiosas para las empresas, ya que a través de este mecanismo se establecen acciones orientadas a conocer las necesidades y desarrollar.

La gestión basada en procedimientos es el estudio de métodos corporativos cuyo objetivo es optimizar los procedimientos en el ejercicio de la institución mediante procedimientos trazados, formados, ordenados, demostrados y de esta manera llegar a un mejoramiento continuo (Puchol, 2012). Las actividades que se establecen en la gestión por procedimiento permiten dar valor agregado a los resultados a través de las entradas y salidas en donde se satisfacen las necesidades de los clientes y consumidores dependiendo del caso. La gestión contribuye a establecer ventajas competitivas a toda la organización en el menor tiempo posible.

Es indispensable que la gestión por procedimientos cuente con principios para vincular las acciones hacia los productos que se requieren obtener a partir del establecimiento de la entrada y salida de cada procedimiento.

De acuerdo a Pérez (2012) los principios son:

- Los procesos describen lo que se hace y como se lo hace.
- Todas las tareas pueden encuadrar en algún proceso

- Los procesos no existen sin producto o servicio.
- Siempre existe interés de un producto o servicio
- Los procesos conllevan a establecer productos y servicios de calidad.

Por lo tanto, la clasificación de los procedimientos requiere del conocimiento del proceso como tal y de las metas que se quieran establecer, es indispensable considerar que existen procesos estratégicos, operativos y de apoyo que son alineados al desarrollo y gestión empresarial con la finalidad de fortalecer la gestión y brindar una nueva imagen visual a todos los procesos existentes que son esenciales para tener un producto o un servicio de calidad se dé a conocer.

Los modelos de gestión pueden ser empleados por las empresas y negocios que requieren de una estructura sistemática para el logro de objetivos, por tanto, los modelos se adaptan a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Marco conceptual

- **Control Financiero:** “Estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo” (Teruel, 2015, pág. 1).
- **Devengado:** “Es el reconocimiento de una obligación a un tercero, como consecuencia de la entrega de los bienes y servicios previamente contratados, sin que esto signifique un pago” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 1).
- **Pago:** “Es la liquidación mediante un desembolso de dinero o transferencia realizado al proveedor que brindó el bien o servicio adquirido” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 1).

- **Ejecución Financiera:** La ejecución financiera de los egresos comprende el registro del Devengado, girado y pagado de los Compromisos realizados.” (Oficina ejecutiva de planteamiento estratégico , 2013, pág. 3)
- **Ejecución Presupuestaria:** Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 1).
- **Modelo Financiero:** es representar la realidad de la forma más simple posible sin dejar de ser un reflejo realista de la situación de la empresa, y de este modo permitir proyectar los estados financieros de la empresa sobre la base de datos actuales e históricos (Modelandum, 2016).
- **Gestión Financiera:** “Es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados” (Córdoba, 2012, pág. 2)
- **Planificación Financiera:** “Es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos” (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013, pág. 1).
- **Cadena de Valor:** “Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva” (Porter, 2016, pág. 44).
- **Eficiencia:** “El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas” (Ocaña, 2012, pág. 177)

- **Flujo de Procedimientos:** “Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica” (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, Planificación Financiero , 2013).

Categorías Fundamentales

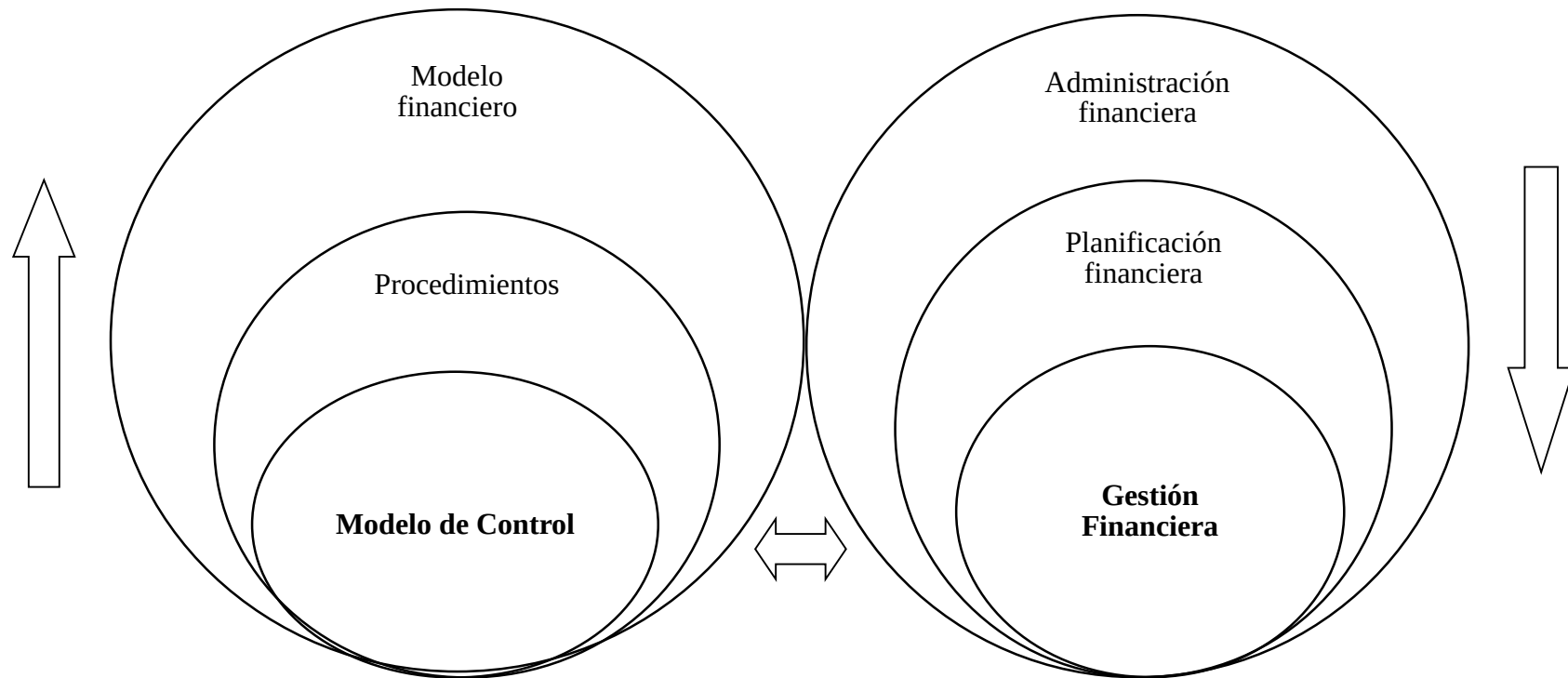


Gráfico No. 3 Red de Inclusiones Conceptuales
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Constelación de Ideas

Variable Independiente

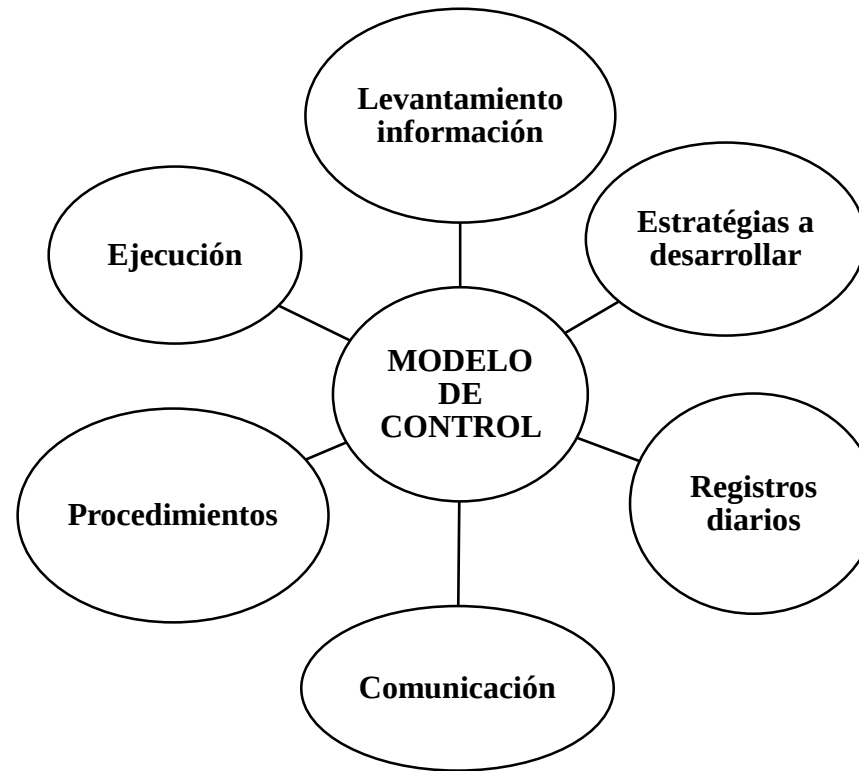


Gráfico No. 4 Constelación de Ideas de la Variable Independiente
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Variable Dependiente:

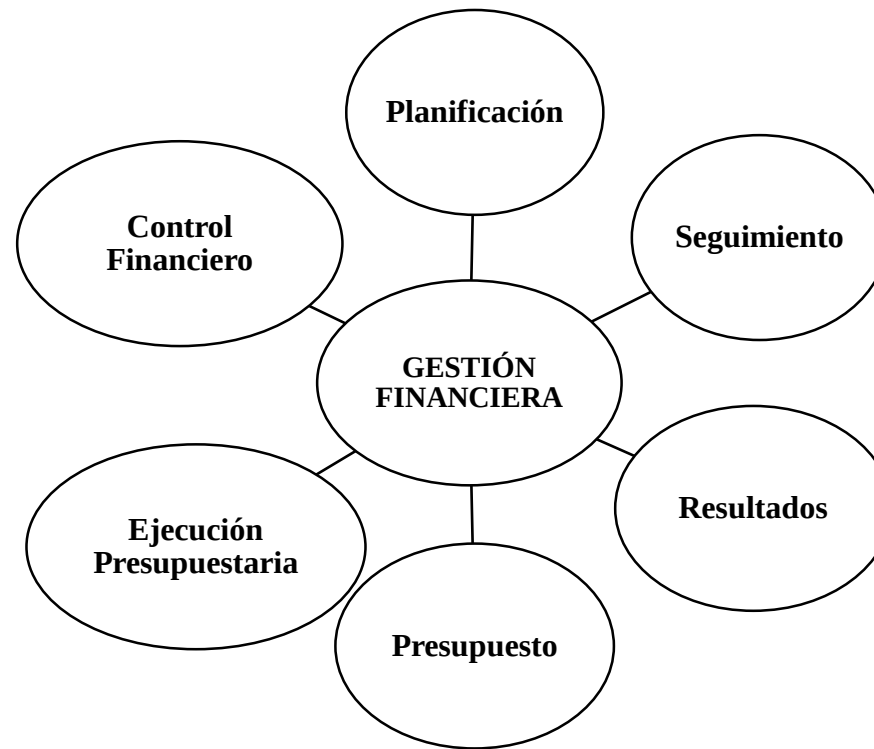


Gráfico No. 5 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Fundamentación Teórica

Para el levantamiento de la fundamentación teórica se ha identificado la recolección de teorías, modelos en base a la constelación de ideas previamente planteadas tanto para la variable independiente, dependiente de tal forma su estructura se va a presentar a continuación:

Modelo financiero

El modelo financiero permite que la empresa cuente con elementos esenciales para plasmar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones en base a resultados. En la actualidad las empresas utilizan los modelos como mecanismos de pronóstico y en función de estos resultados idealizan proyectos y planes a futuro.

De acuerdo a Modelandum (2016) define al modelo financiero como:

Un modelo financiero es la abstracción matemática de una realidad. Los modelos financieros trabajan con asunciones simples y hasta cierto punto ideales de la realidad, lo que sería un funcionamiento normal. Un buen modelo es lo suficientemente detallado como para no dejar ningún factor clave fuera, pero tampoco tan complicado como para que no se pueda utilizar ad hoc en cualquier situación (p.1).

Procedimientos financieros

Los procedimientos permiten dar seguimiento al desarrollo de las actividades y con ello establecer la disciplina de un sistema financiero los mismos que deberán seguirse conforme se dé seguimiento a manuales o guías complementarias.

Los procedimientos deben ser regulados para que sean cumplidos a cabalidad, por lo tanto la secuencialidad de actividades garantiza que los procedimientos están

orientados a las necesidades y requerimientos de la empresa y del área en donde se van a desarrollar (Gorospe, 2012)

Modelo de control

Los modelos de control contribuyen a la gestión empresarial ya que a través de este mecanismo se emplean acciones que contribuyen a monitorear cada una de las actividades y obtener resultados que permiten evidenciar la necesidad de modificar procesos y procedimientos que cumplen con los objetivos y metas esperados.

Para (Txomin & Rodríguez, 2012), El modelo puede ser un importante soporte para la toma de decisiones, a condición de que en la misma se tenga también en cuenta otros factores no cuantificables.

Con relación a la variable independiente las bases teóricas identificadas son:

Levantamiento de información

El diagnóstico y el levantamiento empresarial son esenciales para conocer la situación de la empresa, las empresas usan dicho mecanismo como alternativa para determinar la sinergia de los procedimientos empleados y la existencia de problemas internos.

Es indispensable que para el planteamiento de esta herramienta se usen los siguientes apartados:

- Uso de herramientas mecanizas y precisas.
- Determinar los riesgos existentes.
- Identificar los procesos y procedimiento para dar secuencia a las actividades.
- Establecer los responsables de los procedimientos.
- Seleccionar los procedimientos que no cuenten con los elementos esenciales.
- Establecer soluciones a los procedimientos que tengan mayor inconveniente (Hitpass, 2014).

Estrategias a desarrollar

Porter (2016) sostiene que:

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento político en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en cual opera. Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla (p.25).

Otra definición es la que realizan Jhonston-Scholes (2014), quienes manifiestan

Una estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (p. 54).

El concepto de estrategia ha sido interpretado de muchas formas por lo cual no existe una sola definición, pero se ha identificado 5 concepciones que se pueden complementarse entre sí, las cuales son: Galindo (2015) afirma:

- Estrategia como Plan: Curso de acción deseado y determinado de forma anticipada, con el propósito de asegurar el logro de las metas y objetivos en la empresa. Normalmente se abarca en un documento llamado plan.
- Estrategia como Táctica: Maniobra específica destinada a aniquilar o enfrentar al competidor.
- Estrategia como Pauta: Conjunto de acciones de forma deliberada o no, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

- Estrategia como Posición: La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como Perspectiva: La estrategia caracterizada por no elegir una posición, sino que se enfoca en compromisos, en la forma de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo (p.27).

Se concluye comentando que la estrategia se enfoca a un patrón que se debe seguir con el fin de poder alcanzar los logros de las metas empresariales, ya que es un conjunto de acciones definidas que generan un esfuerzo común para el cumplimiento de los objetivos.

Registros Diarios

Según Tamayo & López (2012) se ha identificado que:

Desde esta perspectiva los registros contables son libros soportes físicos- de los que se vale la teneduría de libros para registrar las operaciones que realiza un ente y/o hechos del contexto, que producen variaciones patrimoniales permutativas o modificativas, siempre que estén respaldadas en comprobantes y sean objetivamente medibles (p.5).

También se debe manifestar que el registro contable es un procedimiento, secuencial que está conformado por los siguientes elementos:

- Generación del Documento: Factura, Recibo, ND, NC, etc.:
- Registros Cronológicos–Diario y Sub-diarios-.
- Registros Sistemáticos -Mayores y Sub-mayores
- Registros Sistemáticos Sintéticos.
- Balance de Sumas y Saldos, Cuadro Constructivo, Estados Contables (Tamayo & López, 2012).

Comunicación

La comunicación es uno de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización.

Tabla N° 1 Elementos de la Comunicación Departamental

Elementos	Descripción de Elementos
Medios de comunicación de las empresas	Comunicación verbal: Medio rápido con respuesta inmediata. El inconveniente reside en la falta de pruebas sobre las cuestiones tratadas; el compromiso, por eso, es menor. Comunicación escrita: Esta utiliza diversos soportes y medios de transmisión: cartas, notas... La principal ventaja es que lo escrito supone una prueba del contenido de los mensajes, factor que refuerza el compromiso de los implicados
Modalidades de flujos de comunicación	Descendentes: Los mensajes los emiten quienes ostentan mayores rangos y se dirigen hacia las personas que de ellos dependen Ascendente: Se dirige desde los niveles subordinados hacia la dirección Lateral: Entre personas o puestos que ocupan el mismo nivel jerárquico en el organigrama de la entidad
Barreras y fallos en la comunicación	• Escucha defectuosa • Recelos en la comunicación • Exceso de información • Percepción selectiva • Actitud predeterminada • Mala selección del momento para establecer la comunicación.

Fuente: Puchol (2012). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid

Autor: Díaz de Santos 159 p.

La Comunicación Interna es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” Katz & Khan citado en (Almerada, Romero, & Roca, 2012) “, el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos , 2012).

Katz y Kahn citado en (Almerada, Romero, & Roca, 2012) señala que: “los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.”

La necesidad de comunicación en las organizaciones se encuentra forzada cuando se aprecia las diversas ventajas tanto las empresas, personas, de tal forma la acción coordinada hacia el trabajo requiere la interacción coordinada y cooperativa con el fin de poder cumplir los objetivos estratégicos.

Por lo cual a continuación se va a citar los impactos de la comunicación en la gestión del talento humano los cuales son:

Tabla N° 2 Impactos de la comunicación

N	Descripción de características
1	La comunicación es instrumento de cambio por que lleva un mensaje de cambio en base al pensamiento estratégico que busque satisfacer la necesidad de adaptación del cambio en el ambiente.
2	La comunicación ayuda a los trabajadores a satisfacer la necesidad de informarse con el fin de sentirse parte activa de la organización, participación, reconocimiento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3	La comunicación genera un incremento de las posibilidades de participación, además de las iniciativas, estimula la movilización, la creatividad con el fin de generar integración, motivación, desarrollo de carácter personal.
4	La comunicación interna estimula la generación de difusión, aceptación, interiorización de los nuevos valores, pautas que son parte del desarrollo organizacional.

Fuente: Puchol (2012). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid

Autor: Díaz de Santos (p. 159)

La buena gestión de la comunicación interna busca el poder alcanzar el cumplimiento objetivo básico que es el de cubrir las necesidades de comunicación que los grupos presentan y que son parte de la organización, por lo cual la comunicación es un factor de gran importancia para la dirección y los empleados (Ravier, 2012).

Procedimientos

Los procedimientos de control son la herramienta que tienen las empresas o más específicamente los auditores, para poder evaluar de una manera eficaz la aplicación de los programas de auditoría que existen dentro de la organización.

Para lo cual es importante analizar tres factores claves:

- Controlar los objetivos de calidad del procedimiento de control;
- Habilidades, calificaciones y responsabilidad de la persona asignada para realizar el procedimiento; y
- Adecuación de la separación de funciones dentro del proceso (Colina, 2013).

Para Colin (2013) los procedimientos son una “serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que pueden usarse para enfrentar un problema estructurado, de manera que el proceso de toma de decisiones dentro del ámbito empresarial se reduce a ejecutar una serie sencilla de pasos secuenciales” (p.78).

De tal manera que se puede mencionar que los procedimientos, es un conjunto de pasos entrelazados, que están orientados con un fin común y que fueron establecidos de una manera formal para el logro de los objetivos.

Por su parte Santillana (2011) menciona que los procedimientos de control representan:

Las políticas adicionales del ambiente de control y del sistema contable establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de que sean logrados los objetivos establecidos por la entidad; éstos son aplicados a lo largo y ancho de toda la organización y en los diferentes ciclos de transacciones, no obstante, su existencia no implica que éstos operen satisfactoriamente (p.54).

Un factor importante a considerar es que los procedimientos, abarcan dos áreas muy fundamentales para su ejecución, las mismas que son la contable y la administrativa, siendo esta última o llamada procedimientos administrativos, las que están dirigidos al

proceso de decisiones que lleven a la “autorización de transacciones por parte de la gerencia”, y los procesos contables son los que están dirigidos a la confiabilidad de los registros financieros y a la protección de los activos.

Ejecución

La ejecución es el acto de llevar a cabo las actividades planificadas. Es decir, que simplemente la ejecución es el acto de realizar la tarea y las actividades designadas en el modelo de control. La tarea y las actividades realizadas deben ser completadas de manera efectiva y eficiente.

Se puede decir, que la ejecución es la parte donde se pone en práctica todo lo planificado en el modelo de control, o dicho en otras palabras la ejecución es el acto de realizar la tarea y las actividades de control, las mismas que deben ser que deben ser culminadas satisfactoriamente (Mora, 2011).

Además, Mora (2011) menciona que la ejecución es:

El desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado (p.116).

Administración financiera

La administración financiera contribuye a que las empresas establezcan lineamientos financieros en función de los objetivos y metas que se esperan alcanzar. La administración financiera permite tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo en función de los resultados obtenidos en cada periodo financiero.

Para Baca (2014) afirma que:

La administración financiera es la conjunción de conocimientos de dos disciplinas básicas: economía y contabilidad, de manera que los administradores financieros deben comprender las relaciones que coexisten en estos campos. La economía suministra la base para tomar decisiones, en área como el análisis de riesgo, la teoría del establecimiento de precios a partir de la oferta y la demanda existente, poder adquisitivo, nivel de desempleo, inflación y otras demás (p.3).

De acuerdo a las condiciones de la empresa y de la economía del país se toman las decisiones que se verán reflejadas en su crecimiento y rentabilidad, las empresas desarrollan estudios financieros complementarios para disminuir el impacto de efectos externos y garantizar que existan resultados óptimos.

Planificación financiera

La función financiera tiene un alto impacto en las decisiones de la empresa por tanto es indispensable que se planifiquen los recursos por que permiten que los empleos sean rentables, se asumen los recursos y costos, siendo elementos esenciales para establecer un gestión financiera óptima.

De acuerdo Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte (2013) define a la planificación financiera como:

La planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. El

análisis de las necesidades financiera, tanto en su cuantía como en el origen, constituyen el punto de partida de la planificación financiera (p.45).

La planificación financiera permite transmitir los resultados de acción que se espera lograr en los tiempos y plazos establecidos para lo cual se emplean estrategias y objetivos que permiten desarrollar las actividades acordes a la valoración de decisiones.

Gestión financiera

Según Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte (2013) define a la gestión financiera “El tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor” (p.28).

La creación de valor en la gestión financiera es clave para establecer los plazos y requerimientos de la empresa a futuro, puesto que las decisiones financieras se deben tomar en función de los resultados esperados.

Con relación a la variable Dependiente las bases teóricas identificadas son:

Planificación

La planificación es parte de todos los aspectos de la vida y de la conducta humana, en especial en las actividades comerciales permite establecer bases, para la posterior definición de metas, la elección de medios para las diversas ocasiones y sus diversos imprevistos por lo cual es necesario conocer su definición y se plantea de la siguiente forma:

De acuerdo con Gorostegui, (2012) afirma que:

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados (p.12)

Según Saaty (2014) señala que:

La planificación es una actividad dinámica con un determinado relacionado con el logro de una meta deseada. Después de observar como un sistema funciona y evoluciona las mismas que se modifican de acuerdo al sistema que se dirige hacia el futuro deseable. Planificación es proyectar hacia el futuro lo que parece factible o probable (p.13).

Seguimiento de la gestión financiera

El seguimiento de la gestión financiera permite tener un mayor control de las actividades y procesos que se llevan a cabo. Todos los procesos requieren del seguimiento y del compromiso para evidenciar resultados.

Para Rodés (2014) menciona que:

El seguimiento y control y pagos constituye la base fundamental de la adecuada gestión financiera de la empresa, puesto que es el elemento clave a partir del cual se van a producir decisiones importantes relativas a las posibles necesidades de financiación o bien relativas al óptimo aprovechamiento de las posibilidades excedentes de tesorería (p.191)

El impacto de resultados dependerá de la gestión financiera y del seguimiento que se dé a las actividades contables, los controles y registros físicos demostrarán el uso adecuado de los recursos y el manejo adecuado de los procesos.

Resultados

Los resultados son la consecuencia o conclusión de la gestión financiera, es decir, que los resultados se especifican en el uso y gestión de los recursos financieros de una empresa para alcanzar sus objetivos como empresa y devolver el máximo valor a los accionistas.

Con los resultados se puede tomar decisiones financieras y rastrear y analizar la varianza entre presupuestados y reales para identificar problemas y tomar acciones correctivas apropiadas (Esláva, 2013).

Presupuesto

Según Galindo & Guerrero (2015) un presupuesto es:

La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos (p.25).

Por otra parte, la Asociación de Educación Radiofónica de Ecuador (2017) lo define como un: “plan integrador y coordinado que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (p.1).

Sánchez y Otros (2017) sostiene que un presupuesto es:” un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado período de tiempo” (p.12).

Delgado (2015) señala que es:

Un plan de acción expresado en términos financieros. Conjunto de decisiones que van a determinar los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo las disposiciones de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad (p.65).

Según las definiciones anteriores se puede complementar manifestando que un presupuesto es un plan que permite poder generar un adecuado control a los ingresos y gastos de una organización con el fin de que las metas y objetivos se cumplan tras un período de tiempo previamente determinado.

Ejecución Presupuestaria

El presupuesto es la asignación de recursos financieros hechos por anticipado, que relaciona las necesidades de gasto con los fondos disponibles. Establece un medio legal de autorizar y controlar los gastos y los ingresos dirigiendo sumas específicas a usos específicos y proporciona un sistema de rendición de cuentas y una norma contra la cual los resultados pueden ser medidos y evaluados.

Para Martínez (2014) la ejecución presupuestal es “poner en ejecución todas esas actividades u obras contempladas en el presupuesto, de modo de ejecutarlo todo o sea invertirlo todo tal y como se había planeado, o sea logrando los objetivos proyectados para alcanzar las metas propuestas” (p.16).

Se debe tomar en cuenta que para la ejecución presupuestas se necesita realizar el programa mensual de caja, el mismo que es una de las fases del proceso presupuestal y ayuda a detectar los ciclos de los ingresos y de los gastos que tiene la organización para determinar los períodos del año en donde es conveniente efectuar operaciones de tesorería para atenuar dichos ciclos financieros.

La ejecución presupuestaria no es meramente un documento contable, sino también un documento de política, que incorpora las decisiones sociales y políticas en un momento dado. Garantizando que el presupuesto se aplique tal y como se promulga es un aspecto importante de la rendición de cuentas de la organización (Martínez, 2014).

Control Financiero

El control financiero puede ser interpretado como el análisis de los resultados reales de una empresa, abordado desde diferentes perspectivas en diferentes momentos, en comparación con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y planes de negocio.

Estos análisis requieren procesos de control y ajuste para asegurar que se sigan los planes de negocio y que puedan ser modificados en caso de anomalías, irregularidades o cambios imprevistos.

Lafuente (2011) menciona que el control financiero:

Es el tipo de control que revisa si se cumplen los objetivos económicos y financieros de la empresa. Se ejerce después de la implantación de los distintos planes financieros, y por lo tanto evalúa si han sido acertadas las decisiones financieras tomadas con anterioridad. Por esa razón, también muestra cuales han de ser las decisiones a tomar tras la valoración de las finanzas de la empresa (pág.81).

Se puede mencionar de manera general que el control financiero es un instrumento de diagnóstico, que ayuda a conocer o detectar los errores o desajustes en el plan económico general y de esta manera poder comunicar a otros departamentos de la empresa responsables de tal hallazgo y a partir de ese punto, tomar las medidas correctoras pertinentes (Lafuente, 2011).

Hipótesis

Al contar con procedimientos para el control financiero en la unidad financiera de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, incide en la gestión financiera para la correcta ejecución presupuestaria en el período 2015.

Señalamiento de variables

Variable Independiente: Modelo de Control

Variable Dependiente: Gestión Financiera

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque de la Modalidad (cuantitativa o cualitativa)

El presente estudio tiene como enfoque, la modalidad cuantitativa y cualitativa, puesto que, en base al método cuantitativo, se podrá analizar investigar y comprobar en base a números la problemática existente y la información obtenida podrá especificar y delimitar la correlación existente.

Para Serra (2014) afirma que:

Este método es uno de los más utilizados por la ciencia, la informática, la matemática y como herramienta principal las estadísticas. Es decir que los métodos cuantitativos utilizan valores cuantificables como porcentajes, magnitudes, tasas, costos entre muchos otros; entonces se puede declarar que las investigaciones cuantitativas, realizan preguntas netamente específicas y las respuestas de cada uno de los participantes plasmadas en las encuestas, obtienen muestras numéricas (p. 100).

De tal manera que se puede decir que la investigación utilizó el método cuantitativo para conocer los indicadores de la gestión financiera en el área de gerencia del proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional. Permitiendo conocer los tiempos que se demoran en cada proceso realizado e identificando cual es la falencia, para tomar los correctivos necesarios.

También se utilizó el método cualitativo, el mismo que permitió conocer las cualidades del tema, describiendo de forma minuciosa, las situaciones, los eventos, los hechos e

incluso a los individuos entre otros factores que ayudaron a comprender mejor los componentes analizados.

Según Vera (2016) sostiene que:

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (p.1).

Con lo cual se pudo identificar cuáles son los procedimientos que se manejan dentro de la gestión financiera en el área de gerencia, además permitió conocer a las personas que están a cargo de realizar la gestión.

Modalidad

En el presente estudio se ha identificado que la modalidad utilizada para obtener información ha sido la documental y de campo.

Tipos de la investigación

Siendo la documental un factor muy importante pues a través de este se pudo consultar temas relevantes que sirven a la investigación en base fuentes teóricas como artículos, libros, revistas, tesis relacionadas al estudio, las mismas que fueron encontradas físicamente y por medio del internet.

La investigación Documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información (Rivas, 2012, pág. 82).

Mientras que la investigación de campo se la dio trasladándose hacia el lugar de estudio y se pudo obtener información a través de la encuesta realizada, siendo esta etapa muy crucial para la toma de decisiones en la que se plantea un modelo de control, la misma que depende de la calidad de los datos y la información recopilada.

La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente (Bernal, 2012, pág. 123).

Población y muestra

Población. - Es el total o el universo de individuos en donde se va a desarrollar la investigación, la misma que posee algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

En base a esto se puede mencionar, la población es finita, ya que el estudio ha trabajado con un número conocido de personas, las mismas que trabajan en departamento financiero de INMOBILIAR.

Muestra. - Es un subconjunto fielmente representativo de la población, es decir, es una parte que representará al universo estudiado, el mismo que será objeto de estudio.

Debido a que la población objetivo de estudio es pequeña, se tomó en consideración a la totalidad de la misma, de tal manera que la encuesta se las realizó a 40 personas que son quienes trabajan en el departamento financiero de INMOBILIAR y los operadores internos del proyecto.

Operacionalización de variables

En el proceso investigativo con relación a la operalización de las variables la estructura del análisis se caracteriza de la siguiente forma:

Conceptualización de las variables

Variable Independiente: Modelo de Control

Variable Dependiente: Gestión Financiera

Tabla N° 3 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<u>INDEPENDIENTE</u> MODELO DE CONTROL El modelo puede ser un importante soporte para la toma de decisiones, a condición de que en la misma se tenga también en cuenta otros factores no cuantificables.	Operaciones internas	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades totales	7.- ¿Considera que las demoras ocurridas en la gestión financiera son por la falta de un modelo de control establecido?
	Administración de Recurso Financiero	Administración de recursos planificados / Recursos administrativos utilizados	4.- ¿Considera que los pagos no se los realiza en los tiempos establecidos?
	Talento Humano	Nivel promedio real / Nivel promedio esperado X 100	5.- ¿Cree que no se tiene la documentación requerida y genera duplicación de información e inconvenientes en la administración financiera?
	Sistema de información	Sistema de información planificado / Número de actividades totales	

<u>DEPENDIENTE</u> GESTIÓN FINANCIERA El tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor	Eficiencia de uso de los recursos Eficacia de uso de los recursos	Recursos Planificados / Recursos utilizados Recursos alcanzados / Resultados planificados	1.- ¿Existen procedimientos definidos y documentados en la gestión financiera? 2.- ¿Considera que es demorado los procedimientos de gestión financiera? 3.- ¿Cree usted que los retrasos que se originan en la gestión financiera hacen que el proyecto tenga un deficiente manejo administrativo de recursos financieros? 9.- ¿Cómo calificaría la gestión financiera que existe en la gerencia del proyecto? 10.- ¿Cómo califica la eficiencia en los procedimientos que se siguen en la gestión financiera de la gerencia del proyecto? 6.- ¿Cree que la información proporcionada para la gestión financiera es insuficiente? 8.- ¿Considera importante la implementación de procedimientos de control para la gestión financiera?
---	---	---	---

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Plan de recolección de la información (métodos, técnicas e instrumentos)

Métodos

- **Método Inductivo- Deductivo.** – “Método científico que se caracteriza por que va de lo particular a lo general es decir parte de los enunciados de carácter general con el uso de instrumentos científicos para la generación de enunciados particulares”. En base a lo anteriormente mencionado se puede decir que se utilizó lo inductivo a partir de la observación de los hechos, en donde se vio y analizo como son los procedimientos dentro del área en estudio y lo deductivo partió de teorías generales y se concluyó en temas particulares de cómo es un modelo de control para la gestión financiera.
- **Método Analítico-Sintético:** “Este método se caracteriza por la descomposición de las partes de un todo para el conocimiento de un fenómeno para posteriormente generar una síntesis de las partes que da como resultado un nuevo conocimiento.” De tal manera que se utilizó el análisis en toda la investigación desde el marco teórico donde se interpretó cada tema y se analizó para ver su aplicabilidad. Y finalmente con la información obtenida se pudo determinar que es muy prescindible el mejoramiento los procedimientos en la gestión financiera. Y con la síntesis se pudo realizar un informe conciso y coherente.

Técnicas, Instrumentos

En el desarrollo del estudio se ha identificado que los Instrumentos de Recolección de datos, teorías, modelos e información empleados fueron:

- **Revisión Documental.** - Este proceso se caracteriza por la recopilación, revisión, de información relacionada sobre las características e implementación de modelo de control financiero lo cual sirvió de base para la formulación de la propuesta.

- **Encuesta:** Esta técnica se basa en preguntas abiertas o cerradas con el fin de obtener información relevante, la misma que se aplicó a las personas que laboran en el área de gestión financiera de la dirección financiera del Servicio de gestión inmobiliaria con el fin de identificar cuál es su percepción a la actual problemática del área.

Planes de procesamiento y análisis de la información

Recolección de la información

Con relación al desarrollo del estudio se identificó que las actividades para la recolección de información fueron dándose según las etapas del estudio, las mismas que fueron:

Información Bibliográfica

Con relación a esta etapa las actividades fueron:

- Definir las fuentes secundarias.
- Determinar la información a recopilarse.
- Procesar la información a obtenerse.

Información de Campo (Encuesta)

Las actividades desarrolladas son las siguientes:

- Definición clara de cuáles son las informaciones deseadas.
- Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas, no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.

- Realizar un ensayo preliminar de la encuesta mediante una muestra experimental a los encuestados.
 - Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas.
 - Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.
- La encuesta se la puede ver en el Anexo 3.

Plan de análisis de datos (Investigación Exploratoria)

En el desarrollo del estudio para la obtención de información sobre la gestión financiera de la dirección del Servicio de gestión inmobiliaria se ejecutó lo siguiente:

- Recolección información bibliográfica
- Recolección de Información de Campo (Encuesta)
- Análisis de la información a obtenerse.
- Uso de los sistemas informativos para el procesamiento.
- Identificar los aspectos más relevantes.
- Elaboración de tablas y gráficos.

El desarrollo de cada paso permitió que la información obtenida fuera manejada de una forma adecuada, necesaria con el fin de que el autor pueda cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis

Después de realizadas las encuestas a los y las personas involucradas en el departamento financiero de INMOBILIAR y a los operadores internos del proyecto con el objetivo de analizar la gestión financiera que se lleva a cabo en el Servicio de Gestión Inmobiliaria, se pudo identificar la siguiente información:

Datos personales

Tabla N° 4. Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Femenino	18	45%	45%
Masculino	22	55%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

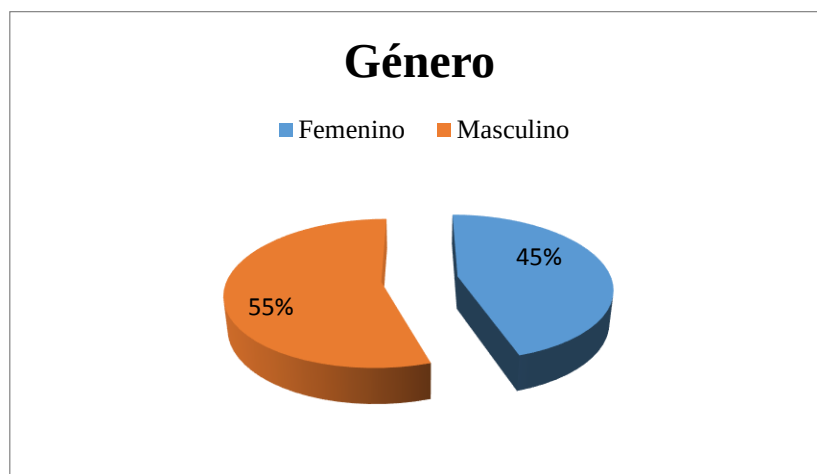


Gráfico No. 6 Genero

Fuente: Tabla N° 4.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Se puede ver que la encuesta fue realizada tanto a hombres como a mujeres que trabajan en la empresa siendo un 55% de género masculino y un 45% de género femenino, los mismos que estuvieron prestos para ayudar en el desarrollo del estudio.

Interpretación:

Se puede analizar que en la empresa se tiene empleados de ambos sexos, sin embargo, en las áreas de estudio se tiene más personal de género masculino que el del femenino.

Tabla N° 5 Tiempo de trabajo en la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Menos de 1 año	8	20%	20%
Entre un año y tres años	10	25%	45%
Entre cuatro y seis años	9	23%	68%
Más de seis años	13	33%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

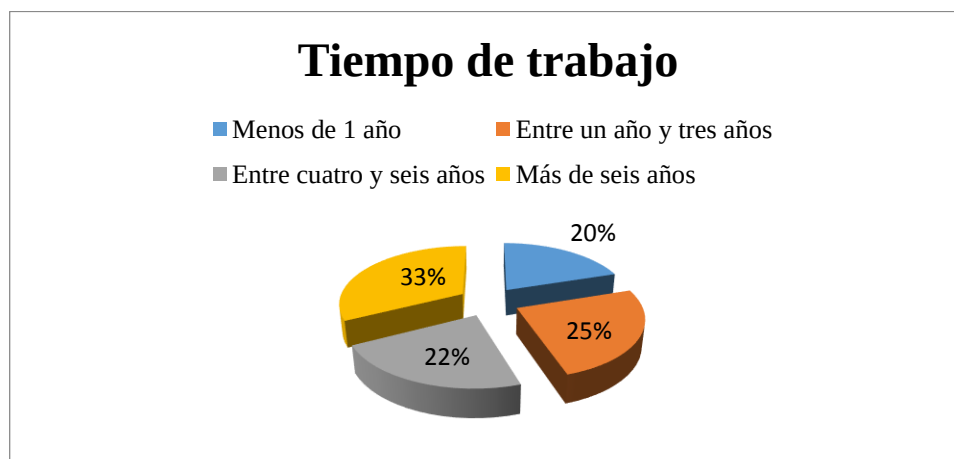


Gráfico No. 7 Tiempo de trabajo

Fuente: Tabla N° 5.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Al preguntar el tiempo que trabajan en INMOBILIAR se pudo identificar que el 33% de los encuestados está en la empresa más de seis años, lo que implica que conocen bastante sobre la gestión financiera, esto se puede presumir por los años de trabajo que llevan en esto, el 25% trabaja entre un año y tres años, el 23% trabaja entre cuatro y seis años, con lo cual también se puede decir que conocen los procesos manejados. Y un 20% está en la empresa menos de un año.

Interpretación:

Se puede ver que existe una cantidad importante de personas que ya llevan un buen tiempo trabajando para la empresa, de esta manera se puede prever que conocen ya como se maneja la empresa y de esta manera obtener información relevante sobre el tema de estudio y son pocas personas que llevan trabajando menos de un año en la organización.

Preguntas

1.- ¿Existen procedimientos definidos y documentados en la gestión financiero?

Tabla N° 6. Procedimientos definidos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	3	7%	7%
No	37	93%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.



Gráfico No. 8 Procedimientos definidos

Fuente: Tabla N°7.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Con lo que respecta a que si existen procedimientos definidos y documentados en la gestión financiera los encuestados mencionaron con un 93% es decir 37 personas que no existe, mientras que un 7%, ha mencionado que si existen procedimientos definidos y documentados.

Interpretación:

Se puede decir, que la empresa no trabaja con procedimientos definidos, ni documentados y prácticamente las labores se las debe realizar de manera empírica o las personas antiguas enseñan a las nuevas de cómo se debe realizar las labores.

2.- ¿Considera que es demorado los procedimientos de gestión financiera?

Tabla N° 7 Demorado los procedimientos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	33	83%	83%
Medianamente de acuerdo	4	10%	93%
En desacuerdo	3	8%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R

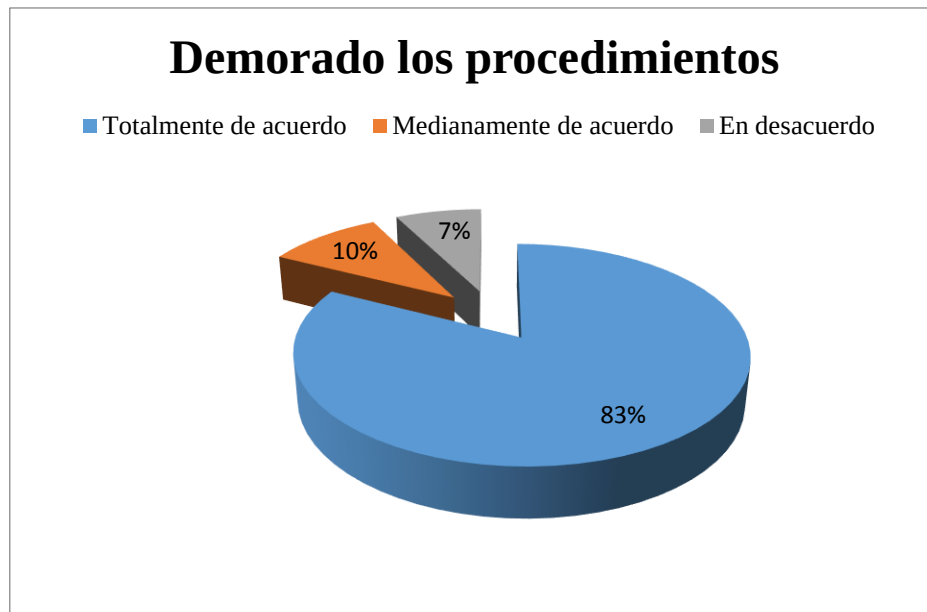


Gráfico No. 9 Demorado los procedimientos

Fuente: Tabla N°7.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Se puede ver que el 83% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los procedimientos de la gestión financiera son demorados, mientras que el 10% esta medianamente de acuerdo y un 8% está en desacuerdo, con lo cual se puede decir que al tener procedimientos demorados se puede generar otros inconvenientes dentro de los procesos.

Interpretación:

Se puede analizar que, si existe un problema en la empresa debido a que los encuestados en su mayoría han mencionado, que los procedimientos de gestión financiera si son demorados, lo que puede traer consigo algunos inconvenientes o retrasos en las labores diarias.

3.- ¿Cree usted que los retrasos que se originan en la gestión financiera hacen que el proyecto tenga un deficiente manejo administrativo de recursos financieros?

Tabla N° 8 Deficiente manejo administrativo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	26	65%	65%
Medianamente de acuerdo	10	25%	90%
En desacuerdo	4	10%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

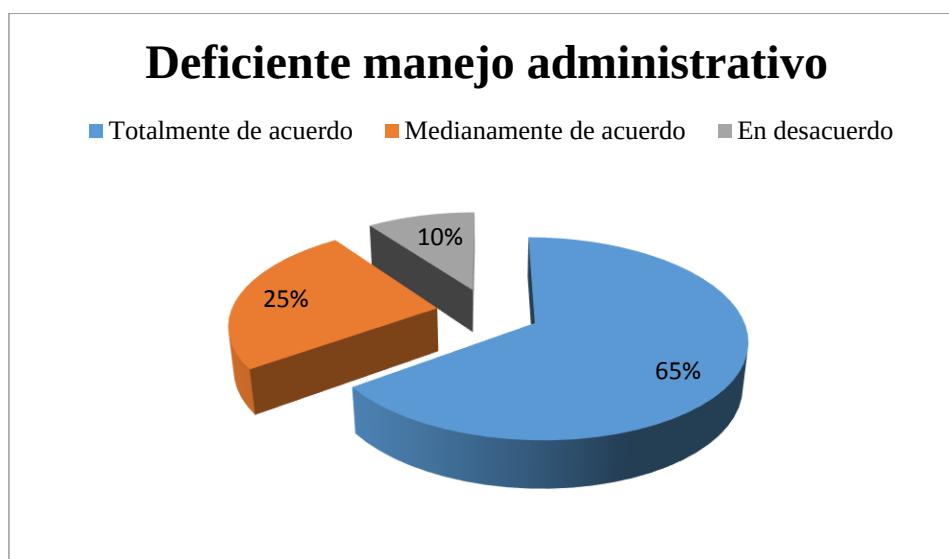


Gráfico No. 10 Deficiente manejo administrativo

Fuente: Tabla N°8.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

El 65% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los retrasos que se originan en la gestión financiera hacen que la empresa tenga un deficiente manejo administrativo de los recursos financieros lo que genera inconvenientes dentro de la empresa en sí, mientras que el 25% esta medianamente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

Interpretación:

Con esta pregunta se puede ver que la empresa tiene un deficiente manejo administrativo y de esta manera lo consideran la mayoría de los trabajadores y por ende

se tiene retrasos e inconvenientes en los procedimientos que se realizan en los lugares de estudio.

4.- ¿Considera que los pagos no se los realiza en los tiempos establecidos?

Tabla N° 9 Pagos a tiempo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	30	75%	75%
Medianamente de acuerdo	8	20%	95%
En desacuerdo	2	5%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

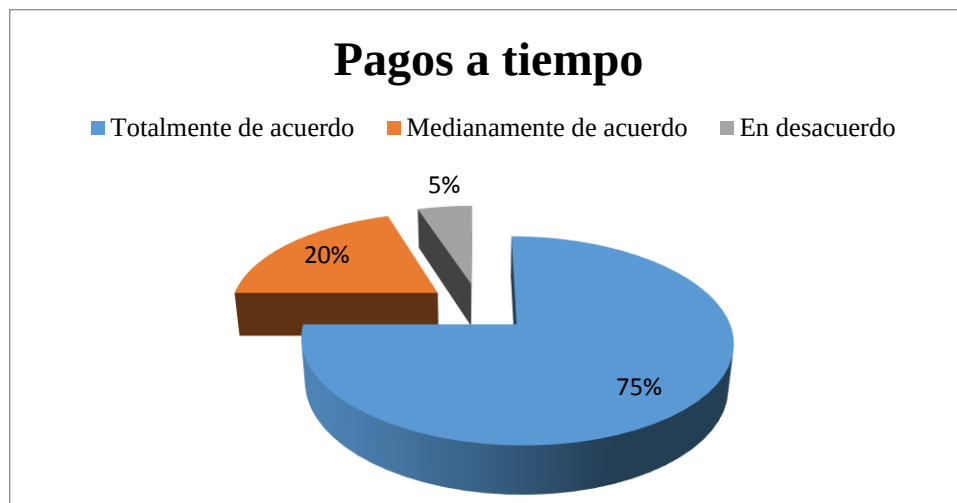


Gráfico No. 11 Pagos a tiempo

Fuente: Tabla N°9.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Al realizar esta pregunta, se pudo identificar que el 75% de los encuestados han mencionado que están totalmente de acuerdo en que los pagos no se realizan en los tiempos establecidos, mientras que un 20% esta medianamente de acuerdo y un 5% está en desacuerdo.

Interpretación:

Con esta pregunta se pudo identificar que uno de los problemas que tiene la empresa, es que los pagos no se los realiza en los tiempos establecidos, como se puede ver en la gráfica, ya que una gran parte de los encuestados está totalmente de acuerdo con este tema.

5.- ¿Cree que no se tiene la documentación requerida y genera duplicación de información e inconvenientes en la administración financiera?

Tabla N° 10 Documentación requerida

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	29	73%	73%
Medianamente de acuerdo	8	20%	93%
En desacuerdo	3	8%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

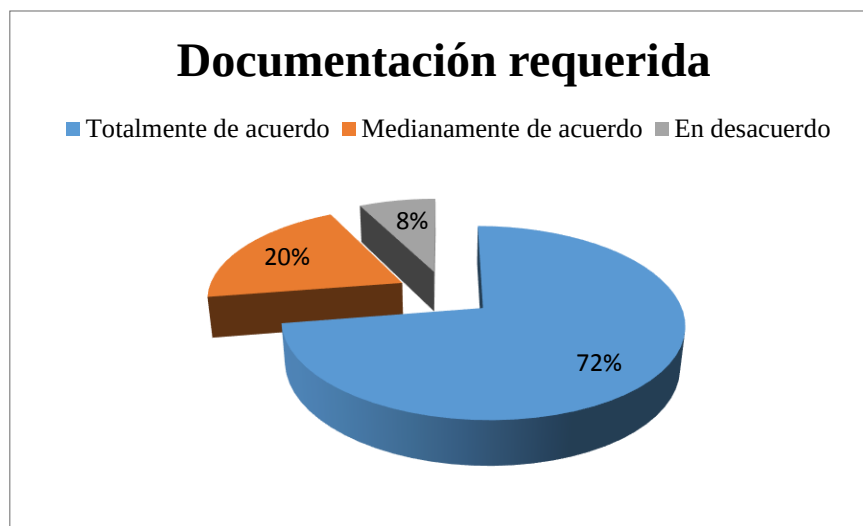


Gráfico No. 12 Documentación requerida

Fuente: Tabla N°10.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Se puede ver en la tabla y en la gráfica que el 73% de los encuestados ha mencionado que están totalmente de acuerdo en que no se tiene la documentación requerida, lo que genera duplicación de la información e inconvenientes en la administración financiera, mientras que el 20% esta medianamente de acuerdo y el 8% está en desacuerdo.

Interpretación:

Se puede analizar que al no contar con la documentación requerida se puede generar la duplicación de información, como efectivamente está pasando en la empresa, y esto genera que se tenga más de un archivo y por ende en la administración financiera.

6.- ¿Cree que la información proporcionada para la gestión financiera es escasa?

Tabla N° 11 Información escasa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	32	80%	80%
Medianamente de acuerdo	6	15%	95%
En desacuerdo	2	5%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

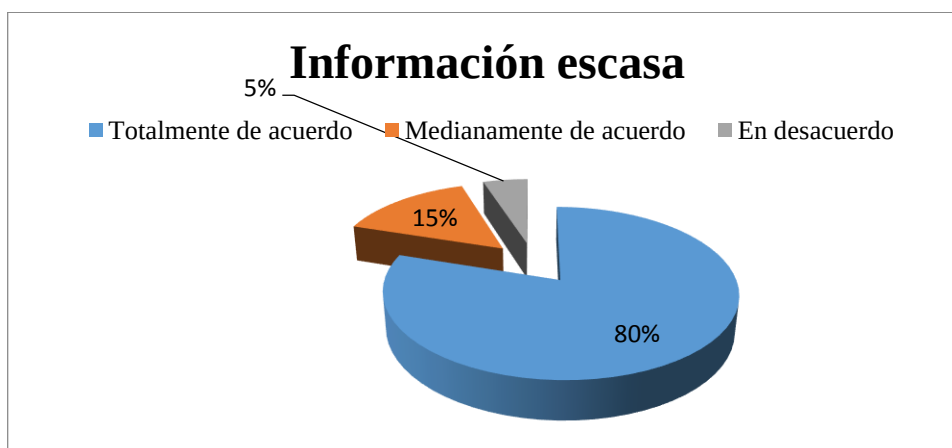


Gráfico No. 13. Información escasa

Fuente: Tabla N°11.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Al realizar esta pregunta se pudo identificar que el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la información proporcionada para la gestión financiera es escasa, mientras que el 15% de los encuestados esta medianamente de acuerdo y el 5% está en desacuerdo.

Interpretación:

Al tener una información escasa, también puede generar que la información se duplique, puesto que cada trabajador buscara la información requerida por su parte y otro trabajador puede hacer lo mismo de tal manera que ya se tiene doble información y es lo que pasa en la empresa al no tener los datos o información exacta para proporcionarles a las personas que lo requieran.

7.- ¿Considera que las demoras ocurridas en la gestión financiera son por la falta de un modelo de control establecido?

Tabla N° 12 Falta un modelo de control

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	34	85%	85%
Medianamente de acuerdo	4	10%	95%
En desacuerdo	2	5%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

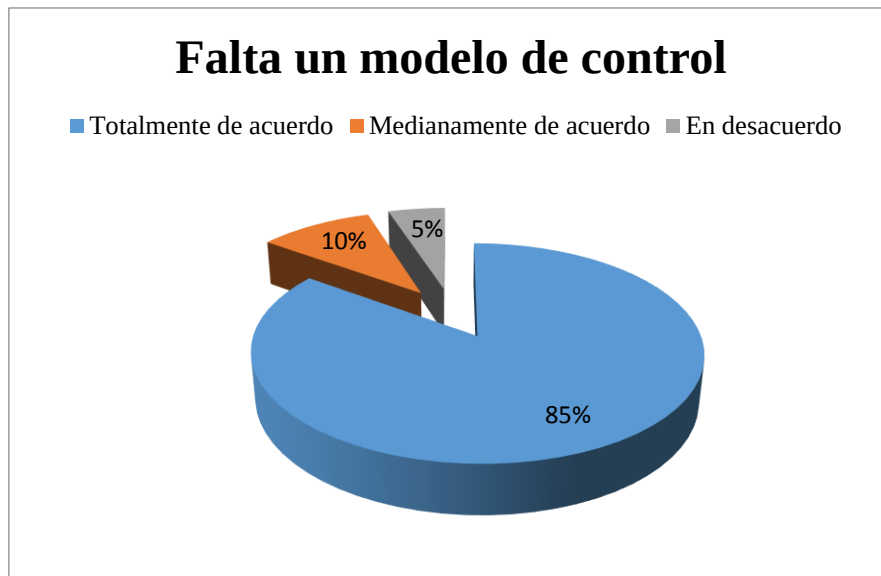


Gráfico No. 14. Falta un modelo de control

Fuente: Tabla N°12

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

El 85% de los encuestados menciona que está totalmente de acuerdo en que las demoras ocurridas en la gestión financiera son por la falta de un modelo de control establecido, de tal manera que este punto da la pauta para el estudio, pues el planteamiento de un modelo puede ser bien acogido por los empleados de la empresa, mientras que 10% esta medianamente de acuerdo y el 5% está en desacuerdo.

Interpretación:

Se puede analizar que la empresa al trabajar si un modelo de control definido ha tenido varios inconvenientes en las labores diarias, sin embargo, al plantear el tema los trabajadores han tenido una positiva acogida para la implementación de un modelo.

8.- ¿Considera importante la implementación de procedimientos de control para la gestión financiera?

Tabla N° 13 Implementación de procedimientos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	38	95%	95%
Medianamente de acuerdo	0	0%	95%
En desacuerdo	2	5%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

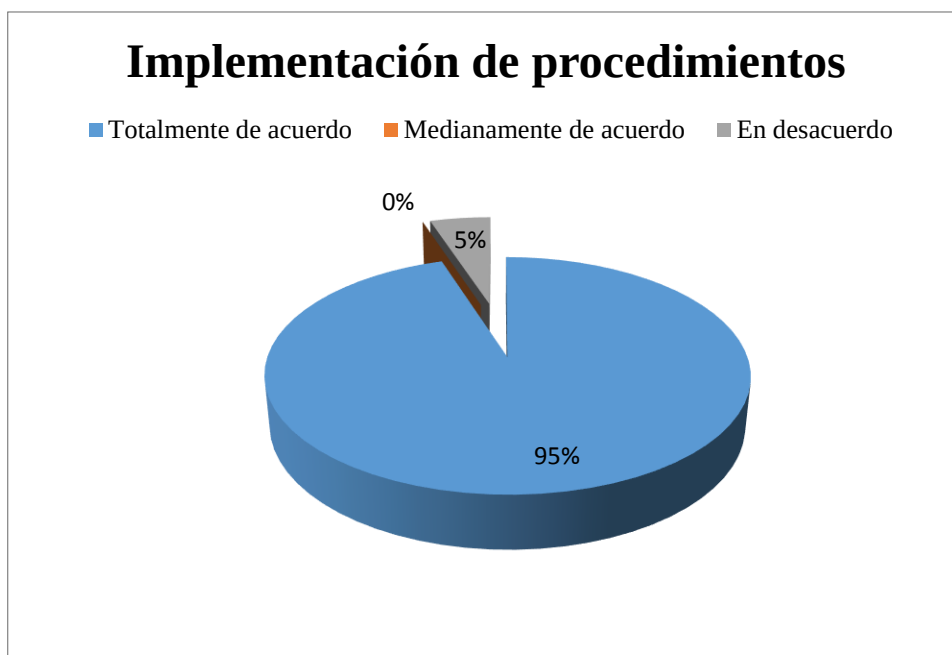


Gráfico No. 15 Implementación de procedimientos

Fuente: Tabla N°13.

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Al preguntar que, si consideraría importante la implementación de procedimientos de control para la gestión financiera, se pudo identificar que el 95% de los encuestados está totalmente de acuerdo, de tal manera que se ratifica que la implementación de un modelo de control en donde conste procedimientos es factible para su utilización. Mientras que el 5% está en desacuerdo con esta pregunta.

Interpretación:

Se puede ver que la implementación de procedimientos de control para la gestión financiera es muy viable entre los trabajadores, y prácticamente la totalidad de los encuestados está totalmente de acuerdo con lo que se propone en el presente estudio.

9.- ¿Cómo calificaría la Gestión financiera que existe en la gerencia del proyecto?

Tabla N° 14 Calificación de la gestión financiera

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	0	0%	0%
Buena	3	8%	8%
Regular	5	13%	20%
Mala	32	80%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

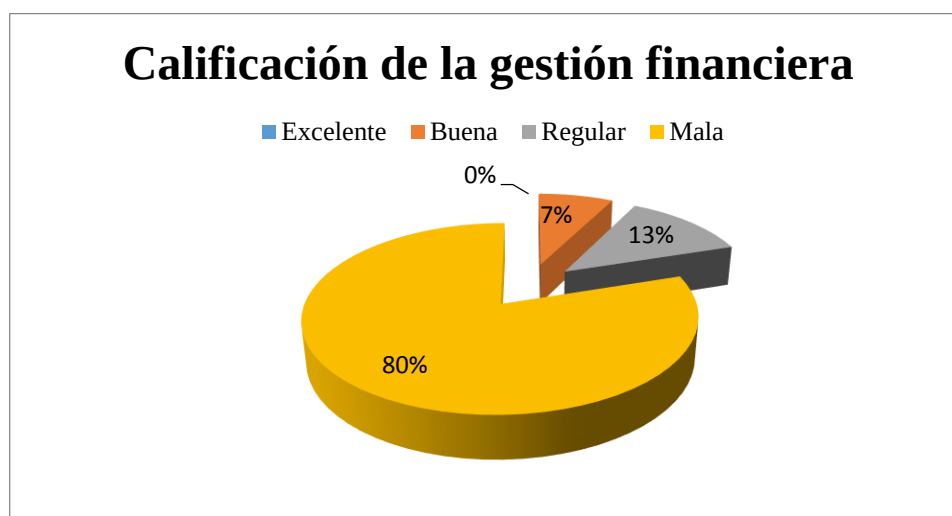


Gráfico No. 16 Calificación de la gestión financiera

Fuente: Tabla N°14

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

Se puede ver que el 80% ha calificado como mala a la gestión financiera que existe en la institución, de tal manera que se puede decir que se debe tomar planes de acción para

que mejore este aspecto, mientras que el 13% ha calificado con regular y el 8% ha calificado con buena. Como se puede ver nadie considero que esta gestión es excelente confirmando que algo no está funcionando bien.

Interpretación:

Se puede analizar que la gestión financiera que se maneja en la empresa mala, identificado de esta manera, así la mayor parte de los encuestados lo considera de esta manera, por tanto, se puede mencionar que el estudio realizado es muy factible para su implementación en la organización.

10.- ¿Cómo califica la eficiencia en los procedimientos que se siguen en la gestión financiera de la gerencia del proyecto?

Tabla N° 15 Eficiencia en los procedimientos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	0	0%	0%
Buena	2	5%	5%
Regular	4	10%	15%
Mala	34	85%	100%
TOTAL	40	100%	

Fuente: Encuesta

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

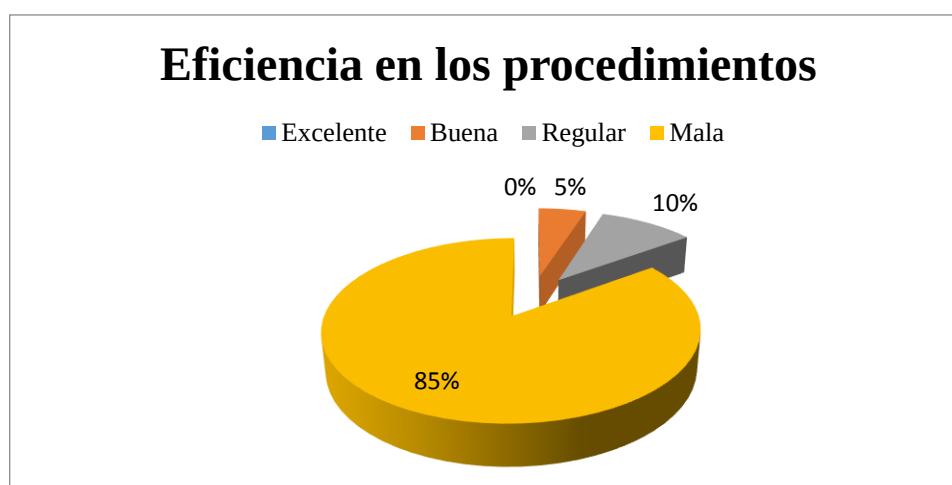


Gráfico No. 17. Eficiencia en los procedimientos

Fuente: Tabla N°15

Autor: Ing. Elizabeth Panchi R.

Análisis:

En la última pregunta se identificó que el 85% de los encuestados ha calificado como mala el 85% la eficiencia en los procedimientos que se siguen en la gestión financiera de la institución, el 10% lo califica como regular y el 5% como buena. Y como se puede analizar en el grafico como en la tabla nadie califico como excelente este punto lo que confirma que la gestión financiera no está funcionando óptimamente.

Interpretación:

Se puede ver con esta última pregunta que dentro de la empresa se tiene un deficiente anejo de los procedimientos que se siguen en la gestión financiera, de tal manera que se puede mencionar que esto ha generado varios inconvenientes.

Interpretación general de los resultados

Se puede interpretar que por la falta de procedimientos definidos y documentados en la gestión financiera dilucidada en la pregunta uno de la encuesta, se puede tener las demoras en los procedimientos de gestión financiera la misma que fue demostrada en la pregunta dos con un 83% que estaba totalmente de acuerdo con esa pregunta.

Además, por los retrasos en los procedimientos de gestión financiera, se genera en la empresa un deficiente manejo administrativo de los recursos financieros, esto se dilucido gracias a la pregunta 3 en la que el 65% está totalmente de acuerdo con este tema.

Al realizar la pregunta 4 se pudo identificar que la mayor parte de los encuestados estaba totalmente de acuerdo con el 80% en que la información proporcionada no es la adecuada, por tanto, se puede interpretar que al pedir nuevamente la información se origina duplicación de información, lo que generaría otro inconveniente con lo cual los datos pueden seguir una tendencia hacia no confiables.

Todos estos inconvenientes ocurren en el área por la falta de un modelo de control establecido, considerado de esta manera por los empleados que fueron encuestados y que representan un 85% al estar totalmente de acuerdo, además mencionan que procedimientos de control para la gestión financiera sería lo más óptimo y el 95% está totalmente de acuerdo, ya que consideran que la gestión financiera en mala y básicamente no es eficaz, con lo cual se debe tomar planes de acción para mejorar esta situación.

Verificación de hipótesis

Se puede analizar mediante los datos obtenidos con la encuesta que los procedimientos existentes en el área de la Unidad Financiera del Proyecto tienen grandes inconvenientes y se puede mencionar que los datos son muy confiables debido a que la mayor parte de los encuestados tiene varios años de trabajo en la empresa, de tal manera que se considera que la información es muy relevante.

En base a la hipótesis que establece:

Al contar con procedimientos para el control financiero en la unidad financiera de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, incide en la gestión financiera para la correcta ejecución presupuestaria en el período 2015.

Se considera como idónea a las preguntas planteadas en el cuestionario, de las cuales se tiene los resultados y permitirán determinar si el modelo de control financiero actual es el que genera eficiencia en el manejo de los recursos:

9.- ¿Cómo calificaría la Gestión financiera que existe en la gerencia del proyecto?

10.- ¿Cómo califica la eficiencia en los procedimientos que se siguen en la gestión financiera de la gerencia del proyecto?

Por tanto, estadísticamente se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: Al contar con procedimientos de control financiero no incide con la gestión financiera para la correcta ejecución presupuestaria de la gerencia del proyecto.

Ha: Al contar con procedimientos de control financiero incide con la gestión financiera para la correcta ejecución presupuestaria de la gerencia del proyecto.

Por tanto, utilizando los resultados se presenta la siguiente tabla de contingencia de los resultados y posteriormente el cálculo Chi Cuadrado.

Tabla N° 16 Tabla de contingencia (Observados)

		Eficiencia en procedimientos				
		Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
Gestión Financiera	Excelente	0	0	0	0	0
	Buena	0	1	1	1	3
	Regular	0	1	2	2	5
	Mala	0	0	1	31	32
TOTAL		0	2	4	34	40

Para determinar el valor Chi cuadrado se utiliza la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

χ^2 : Chi cuadrado a obtener.

O: Valor observado u obtenido en el estudio.

E: Valor esperado obtenido de la multiplicación de los totales de cada cruce de las dos variables dividido para el total de datos.

Para el cálculo del chi cuadrado se ha considerado en base a un 95% de confianza y con las siguientes características:

Número de filas (h) = 4
 Número de columnas (c) = 4
 gl = (c-1)(h-1) = 9

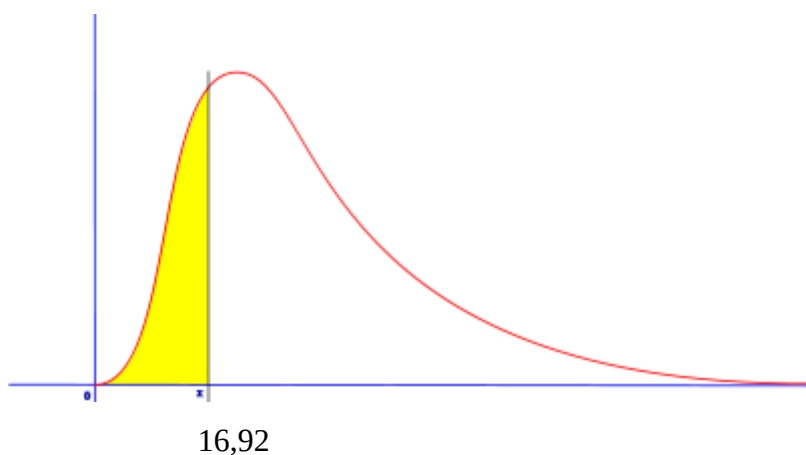


Gráfico No. 18. Chi Cuadrado

El valor de Chi Cuadrado con 95% de confianza y 9 grados de libertad se obtiene de la siguiente tabla:

Tabla N° 17 Tabla de distribución Chi Cuadrado inversa.

k \ P	0,01	0,05	0,10	0,20	0,25	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,75	0,80	0,90	0,95	0,99
5	0,554	1,145	1,610	2,343	2,675	3,000	3,656	4,351	5,132	6,064	6,626	7,289	9,236	11,07	15,09
6	0,872	1,635	2,204	3,070	3,455	3,828	4,570	5,348	6,211	7,231	7,841	8,558	10,64	12,59	16,81
7	1,239	2,167	2,833	3,822	4,255	4,671	5,493	6,346	7,283	8,383	9,037	9,803	12,02	14,07	18,48
8	1,647	2,733	3,490	4,594	5,071	5,527	6,423	7,344	8,351	9,524	10,22	11,03	13,36	15,51	20,09
9	2,088	3,325	4,168	5,380	5,899	6,393	7,357	8,343	9,414	10,66	11,39	12,24	14,68	16,92	21,67
10	2,558	3,940	4,865	6,179	6,737	7,267	8,295	9,342	10,47	11,78	12,55	13,44	15,99	18,31	23,21
11	3,053	4,575	5,578	6,989	7,584	8,148	9,237	10,34	11,53	12,90	13,70	14,63	17,28	19,68	24,73

Chi Cuadrado (tabla inversa) gl = 9; confianza = 0,95; = 16,92

Cálculo Chi Cuadrado

Tabla N° 18 Cálculo de Chi Cuadrado (Esperados)

	Eficiencia en procedimientos					
Gestión Financiera		Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	Buena	0,00	0,15	0,30	2,55	3
	Regular	0,00	0,25	0,50	4,25	5
	Mala	0,00	1,60	3,20	27,20	32
	TOTAL	0	2	4	34	40

Tabla N° 19 Chi Cuadrado calculado

Observadas (O)	Esperadas (E)	(O-E)² / E
0	0	0,00
0	0	0,00
0	0	0,00
0	0	0,00
0	0	0,00
1	0	4,82
1	0	1,63
1	3	0,94
0	0	0,00
1	0	2,25
2	1	4,50
2	4	1,19
0	0	0,00
0	2	1,60
1	3	1,51
31	27	0,53
TOTAL		18,98

DESCRIPCIÓN	VALOR
--------------------	--------------

Grados de libertad	9
Chi cuadrado mínimo (de tabla)	16,92
Chi cuadrado calculado	18,98

La regla de decisión es como sigue:

Tabla N° 20 Regla de decisión de la prueba Chi cuadrado

REGLA	DECISIÓN
Si el Chi cuadrado calculado $>$ al Chi cuadrado de tabla	se rechaza H_0 y se acepta H_a
Si el Chi cuadrado calculado $<$ al Chi cuadrado de tabla	se acepta H_0 y se rechaza H_a

Como se observa el Chi cuadrado calculado es 18,98, mayor que el de tabla 16,92, lo cual indica que se puede demostrar estadísticamente con un 95% de confianza, por tanto se rechaza H_0 y se acepta H_a , con esto se puede evidenciar y verificar estadísticamente que con un nivel de confianza del 95% la descentralización y desconcentración de las instituciones del sector público basado en la gestión inmobiliaria a nivel nacional sí tiene dependencia con la buena o mala gestión financiera de la institución, por tanto, una mala gestión financiera, como en el presente caso se ha demostrado en su mayoría, de acuerdo a la percepción de los empleados, es debido a la falta de procedimientos y control. Por tanto, se confirma la hipótesis general de la investigación y se concluye que existe una relación directa entre las variables de modelo de control y gestión financiera. Con la inclusión de resultados se evidencia la relación de las variables y la incidencia de las mismas.

La dependencia que existe en la gestión financiera puede influir en las decisiones que se tomen con relación a la gestión por tanto son variables que deben estar inmersas en el modelo de control para lograr sinergia en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo ya que al no realizarse tienden a provocar falencias en los procedimientos y control de actividades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al analizar la situación actual de la gestión financiera en el “Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional” se evidencio la carencia de controles financieros, lo cual genera que el manejo administrativo se vuelva inoperativo y a su vez ocasiona cuellos de botella en los procedimientos de legalización de predios dentro de la Gerencia del Proyecto.

Se ha podido visualizar en relación a los procedimientos de gestión financiera del Proyecto, que no están establecidos, existiendo disminución en la ejecución presupuestaria, lo que retrasa la gestión para el uso de los recursos que fueron asignados por los diferentes Ministerios, teniendo efecto negativo sobre la ejecución y productividad del proyecto.

Se ha verificado que la formulación de procedimientos de control tiene efecto sobre el manejo de los recursos financieros, por lo que no permite el oportuno y efectivo pago por la adquisición de predios a cargo de la Gerencia de Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público.

Por tanto, se concluye en esta investigación, que la baja ejecución financiera no permite cumplir con el objetivo final de ejecución total de los recursos y de la legalización de predios asignados al Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, que incide en la gestión financiera del periodo 2015.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un análisis situacional para determinar los inconvenientes que se desarrollan en la gestión inmobiliaria y la incidencia de la gestión financiera con lo cual se tomaran decisiones y se replantearan acciones en beneficio de la estructura financiera y de la unidad financiera, por lo que adicionalmente al presente análisis, se recomienda una evaluación permanente de la situación y así mismo del cumplimiento de los actuales procedimientos propuestos, para establecer resultados y potenciales mejoras.

Se recomienda a mejorar los procedimientos que se vienen manejando dentro del área de la unidad financiera del proyecto, verificando las actividades que conlleva mayor tiempo y mejorarlas, ya que es indispensable cumplir con la reducción de tiempo planteada y posteriormente generar formatos establecidos que agilicen los mismos.

Se recomienda a la empresa revisar el modelo de control financiero, planteado en el estudio y poder incorporarlo en el área de estudio, de esta manera podrán mejorar sus tiempos y cumplir con las tareas asignadas y por ende llegar a las metas establecidas en el área. La implementación de procedimientos de control establecidos para la unidad financiera logrará tener información oportuna, mantener un orden secuencial, del cual cada trabajador realizará su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

La gestión financiera es una parte sensible de cualquier organismo e institución, a través de ella se puede analizar la situación real en que se encuentra, por el cual en la unidad financiera de la gerencia del proyecto es indispensable la existencia de procedimientos óptimos sin errores, que compruebe el cumplimiento de la meta y objetivo planteado.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título de la propuesta de solución a ser implementada

Estandarización de procedimientos y sus respectivos controles para la ejecución presupuestaria y manejo de fondo rotativo de la unidad financiera de la gerencia Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional.

Datos informativos del beneficiario de la propuesta

El beneficiario de la propuesta será la Gerencia del Proyecto por ende la institución INMOBILIAR, puesto que se establecerán alternativas de acción en beneficio a la estructura interna.

Beneficiarios: Directos: El personal de la Gerencia del Proyecto

Indirectos: Los propietarios de los predios a donde son destinados los recursos financieros.

Se especifica los datos informativos de la Institución:

Institución: Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, INMOBILIAR

Dirección: Av. Jorge Washington E4 – 157 y Amazonas

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica, debido a que se ha encontrado que la empresa INMOBILIAR no tiene procesos ni procedimientos definidos, además de no contar con los controles respectivos para la ejecución presupuestaria y manejo de fondo rotativo de la unidad financiera de la Gerencia del Proyecto, lo que ha ocasionado inconvenientes en la gestión de la búsqueda y legalización de predios a nivel nacional a fin de dotar a las instituciones de infraestructura adecuada para el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir, de tal manera que al evaluar los procedimientos de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración para la legalización de predios se ha encontrado que no se tiene una base a seguir, es decir, no se tiene estandarizado las acciones y no cuenta con controles que se deben realizar en cada procedimiento y quienes son los involucrados en cada tarea.

Con el antecedente, la propuesta está dirigida a solucionar este inconveniente, para lo cual se va a realizar un levantamiento de información de cómo se están manejando los procedimientos actualmente y se los mejorará, con el fin de que sean más eficientes y puedan utilizarse en favor de optimizar los tiempos en la gerencia del proyecto generando la satisfacción de los propietarios de los predios, INMOBILIAR y en sí los Ministerios requirentes con cada una de las gestiones que realiza la Gerencia.

Al promover e impulsar la implementación de una estandarización de procedimientos y sus respectivos controles para la ejecución presupuestaria y manejo de fondo rotativo de la unidad financiera, se está contribuyendo a que esta área de trabajo sea más eficaz y tenga un mejor tiempo de respuesta al realizar cualquier procedimiento, con lo cual no se tendría retrasos en los pagos anteriores, posteriores a la transferencia de dominio de los predios a cargo de la gerencia Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público, generando varias inconformidades entre los clientes. De tal manera que, al implementar procedimientos bien definidos, las personas ya tendrían conocimiento de que hacer y el trabajo será más fluido o eficiente.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar procedimientos de control financiero para la oportuna y efectiva ejecución de los recursos en la adquisición de predios, a cargo de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional.

Objetivos específicos

- Desarrollar procedimientos, realizando un levantamiento de los mismos en la gestión financiera de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional.
- Determinar estrategias para la eficiente ejecución presupuestaria de la Gerencia del Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, con el fin de establecer mejoras a los procedimientos.
- Estandarizar los procedimientos para mejorar los controles de la gestión financiera de acuerdo al análisis realizado previamente, definiendo las tareas de cada trabajador, para tener más eficacia en el trabajo, y optimizar los tiempos de respuesta.

Análisis de factibilidad de implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta es factible ya que se ha demostrado la problemática existente y la necesidad de implementación de procedimientos de control financiero para la Gerencia del Proyecto Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional. Finalmente, la Dirección Financiera de Inmobiliar ha podido observar de igual manera esta problemática para el cumplimiento de las metas y da apertura para la implementación de procedimientos estandarizados y por tanto existe factibilidad de la propuesta.

Además, se puede mencionar que en la propuesta existe factibilidad técnica debido a que la administración moderna propone técnicas como el levantamiento de procedimientos, los modelos organizativos, etc. que no se están utilizando, pero existen y pueden ser aplicados para el mejoramiento.

Las regulaciones a nivel nacional le permiten a la entidad establecer procedimientos con mayor eficiencia y por tanto estructurarlos como en este caso a través de procedimientos de control, los cuales permitirán obtener beneficios tangibles que serán evaluados a través de la presente investigación. Así mismo económicamente existe el presupuesto necesario que hace factible el estudio y la implementación de la propuesta a realizarse.

Y es factible socialmente, pues mejorando los procedimientos de la unidad del proyecto, mejora la institución, su relación interinstitucional y por ende traería beneficio social al cumplir con lo planificado a nivel territorial, por tanto, no existe restricción para la implementación en el ámbito social.

Modelo operativo de ejecución de la propuesta

Conociendo anteriormente que la Unidad Financiera no maneja una estructura definida se ha levantado primeramente el mapa de procedimientos:

Cadena de valor de la Unidad Financiera de la Gerencia del Proyecto.

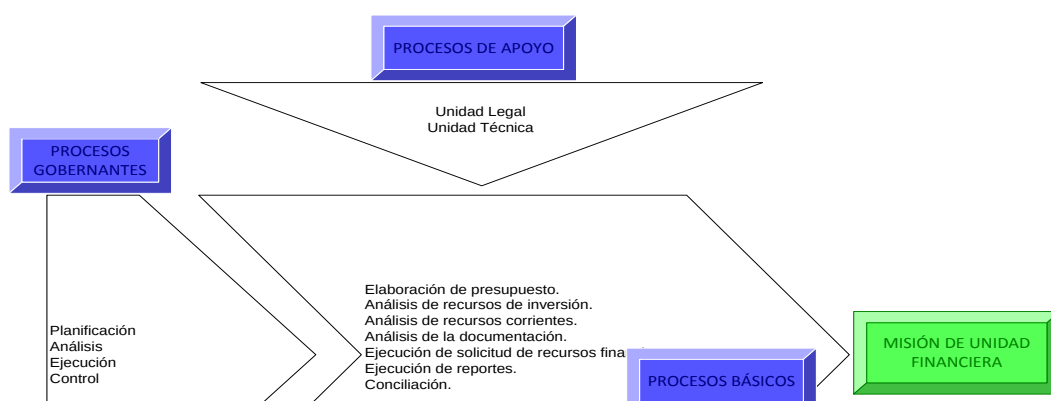


Gráfico No. 19 Cadena de valor unidad financiera
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.
Inventario de procedimientos

Para el desarrollo de un inventario adecuado, se han identificado los siguientes procedimientos por repartos:

Gerencia del Proyecto

Planificación

- Priorización de requerimientos ministeriales.
- Análisis de presupuesto

Evaluación

- Evaluación técnica del predio.
- Evaluación legal del predio.

Expropiación

- Resolución de declaratoria de utilidad pública.
- Negociación con el propietario

Legalización

- Elaboración de minutas.
- Inscripción de las escrituras.

Control

- Revisión de documentación. Solitud de pago.

Unidad Financiera del Proyecto

Planificación

- Elaboración de presupuesto.

Análisis

- Análisis de recursos de inversión.
- Análisis de recursos corrientes.
- Análisis de la documentación

Ejecución

- Ejecución de solicitud de recursos financieros.
- Ejecución de reportes.

Control

- Conciliación.

Levantamiento de procedimientos actuales (Situación actual)

Actualmente no están definidos y levantados los procedimientos para el proyecto, lo cual genera tiempos altos para la ejecución, duplicidad en las actividades realizadas y por tanto, el desarrollo de las acciones son empíricas.

Lo que se realizará a continuación es el levantamiento de actividades que se realizan por cada uno de los procedimientos, con lo cual será posible el analizar el procedimiento original que se sigue en la actualidad y posteriormente poder estructurarlo, pero de forma estandarizada, con las aclaraciones necesarias, de modo que las actividades puedan presentarse en menor tiempo y eliminar actividades innecesarias, aumentar los procedimientos para lograr el control y seguridad financiera, pero con actividades eficientes y modificar actividades que se requieran para lograr eficiencia y control.

A continuación, se levanta los procedimientos como actualmente se presentan, para a continuación presentar los problemas observados y posteriormente el diseño de los procedimientos estandarizados, mejorados, con sus respectivos flujogramas.

Levantamiento de procedimientos

1. Fondo Rotativo

Inicialmente para la solicitud de fondo rotativo, los analistas jurídicos son quienes se encargan de solicitar el mismo a la Dirección Administrativa Financiera de INMOBILIAR, porque la Gerencia del Proyecto no maneja un propio fondo rotativo; para lo cual no existe un formato específico, o procedimiento documentado, sino actividades que han ido desarrollando para mejorar los procedimientos empíricos.

Tabla N° 21 Fondo Rotativo

Número	Actividad	Persona encargada	Tiempo (días)
1	Requerimientos de fondo rotativo	Analista Jurídico	0,5

2	Desarrollo de solicitud escrita de recursos	Analista Jurídico	2
3	Recepción de la solicitud	Monitor Jurídico	1
4	Revisión de la solicitud	Monitor Jurídico	3
5	Solicitud de comprobantes de venta	Supervisora Financiera	2
6	Verificación de comprobantes por parte de planificación	Supervisora Financiera	2
7	Solicitud de respaldos físicos, y magnéticos	Analista Financiero	2
8	Los respaldos cumplen están completos para sustentar, caso contrario se solicita enviar los respaldos.	Analista Financiero	3
9	Se verifica si los comprobantes de venta cumplan con las disposiciones tributarias	Analista Financiero	3
10	Emisión de retención	Analista Financiero	2
11	Emisión de comprobante de pago	Analista Financiero	0,5
12	Registro de comprobantes de pago en archivo	Analista Financiero	1
13	Solicitud de cheque a DAF	Analista Financiero	2
14	Entrega de solicitud para su análisis	Analista Financiero DAF	7
15	Verificación de pago, e inconsistencias	Supervisora Financiera DAF	3
16	En caso que está incorrecta se revisa información y retorna a emisión de cheques	Supervisora Financiera DAF	2
17	Verificación de fondos en banco	Supervisora Financiera DAF	0,5
18	Aprobación	Supervisora Financiera DAF	2
19	Emisión de cheque y comprobante de retención	Analista Financiera DAF	2
20	Firma de cheque	Coordinador de Planificación	3
21	Envío de cheque a la Gerencia del Proyecto	Analista Financiero DAF	1
22	Recepción de cheque y emisión de documento de respaldo	Analista Financiero Proy.	2

23	Entrega de cheque, retención y comprobante de pago	Monitor de Planificación	1
24	Recepción de cheque	Analista Jurídico	1
25	Revisión de comprobantes tributarios y documentos originales para registro	Analista Jurídico	2
26	Envío a contabilidad de documentos de respaldo	Analista Financiero Proy	1
27	Archivo y procedimiento contable	Analista Financiero Proy	1
		Total en días	52,50

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Conclusión

En la actualidad, al no estar definido los procedimientos, la unidad financiera del Proyecto no cuenta con su propio fondo rotativo y el área financiera de INMOBILIAR debe revisar, analizar el caso, entenderlo y se realizan los diferentes pasos, sin embargo, no existe un orden de los mismos, sino que en ciertos casos se duplican las acciones, o no está definido claramente quién realiza cada acción, por lo que la solicitud de un fondo rotativo usualmente toma 3 semanas. Con los procedimientos definidos, muchas actividades repetidas se eliminarían, además hará más ágil, logrando disminuir el tiempo en cada actividad. Además, hay que considerar algunas actividades para seguridad, y otras deben eliminarse o reemplazarse por mejoras.

2. Solicitud de Aval Presupuestario

Tabla N° 22 Solicitud de Aval

Número	Actividad	Lugar	Tiempo (días)
1	Solicitud de aval presupuestario	Monitor Jurídico	1
2	Solicitud de envío de documentación	Analista Financiero y de Control Nacional	1
3	Requerimiento a gerencia	Analista Financiero y de Control Nacional	2
4	Recepción de solicitud	Analista Financiero y de Control Nacional	1
5	Control de avalúos	Analista Financiero y de Control Nacional	3
6	Revisión de viabilidad	Supervisor Financiero Nacional	4
7	Envío de solicitud a supervisor financiero	Supervisor Financiero Nacional	0,5
8	Aprobación o negación	Supervisor Financiero Nacional	4
9	Envío a gerencia de proyectos	Gerente de Proyectos	2
10	Aprobación y firma	Gerente de Proyectos	4
11	Envío de aprobación	Supervisor Financiero Nacional	1
12	Verificación y control de avales	Supervisor Financiero Nacional	4
13	Desarrollo de informe de solicitud de avales	Supervisor Financiero Nacional	3
14	Revisión de avales	Coordinador de Planificación	2
15	Análisis y respuesta	Supervisor Financiero Nacional	2
16	Gestión de financiamiento a entidades	Supervisor Financiero Nacional	17
		Total días	51,5

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Conclusión

La solicitud del aval presupuestario, de la misma forma que el procedimiento anterior, no está definido en su totalidad, existiendo actividades que se duplican o se entorpecen los avances en algún punto, por otro lado, no están definidos algunos detalles, pudiendo perderse el control sobre las actividades, por lo que es necesario estandarizar los procedimientos y finalmente aclararlos y mejorarlos.

3. Solicitud de certificación presupuestaria

Tabla N° 23 Solicitud de certificado presupuestaria

Número	Actividad	Lugar	Tiempo (días)
1	Recepción de aprobación de aval presupuestario	Gerente de Proyectos	2
2	Envío de aval a gerencia y coordinación	Gerente de Proyectos	2
3	Registro en reporte de control de avalúos	Analista Financiero Nacional de Proyectos	2
4	Desarrollo de solicitud de certificación presupuestaria	Analista Financiero Nacional de Proyectos	3
5	Reasignación de solicitud de certificación	Analista Financiero Nacional de Proyectos	1
6	Recepción de certificación,	Supervisor Financiero Nacional de Proyectos	3
7	Modificación de solicitud de certificación	Supervisor Financiero Nacional de Proyectos	2
8	Envío y Recepción de memorándum de solicitud de certificación presupuestaria	Gerente de Proyectos	1
9	Revisión y aprobación	Gerente de Proyectos	4
10	Envío a Director financiero solicitud de certificación presupuestaria	Director Financiero	2
11	Envío de original a la gerencia de proyectos	Director Financiero	2
12	Recepción de aprobación	Monitor Jurídico	5
		Total días	29

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Conclusión

Finalmente, el proceso de solicitud de certificación presupuestaria no tiene muchas dificultades en las actividades, pues las mismas han sido diseñadas para cumplir con cada fase, pero existe falta de control de las mismas, sin embargo, al no estar documentados los procesos, el procedimiento tiene un tiempo alto de ejecución y en ciertas fases se estanca sin saber exactamente cómo proceder, por lo que es necesario estandarizar y aclarar los procedimientos para mejorar en eficiencia y verificar el nivel de control.

Estandarización del procedimiento financiero para la ejecución de manera oportuna

En base al análisis previo, se presenta a continuación la estandarización y mejora de los procedimientos, para la misma se ha trabajado conjuntamente con el personal del proyecto y con decisiones de la Dirección Financiera de INMOBILIAR, del cual, la Gerencia del Proyecto tenga su propio fondo rotativo, el mismo que servirá para el pago de todas las costas judiciales que interviene en el proceso de legalización del predio expropiado. Además, estableciendo con claridad en los procedimientos previamente presentados, eliminando actividades donde corresponda y aumentando en los puntos donde se requiere control. Se ha considerado también herramientas para que la gestión sea más ágil, con lo cual a continuación se establece los procedimientos que se utilizarán para lograr optimizar tiempos y mayor control en las actividades, que permita una mejor gestión financiera.

En base a lo mencionado anteriormente se tiene lo siguiente:

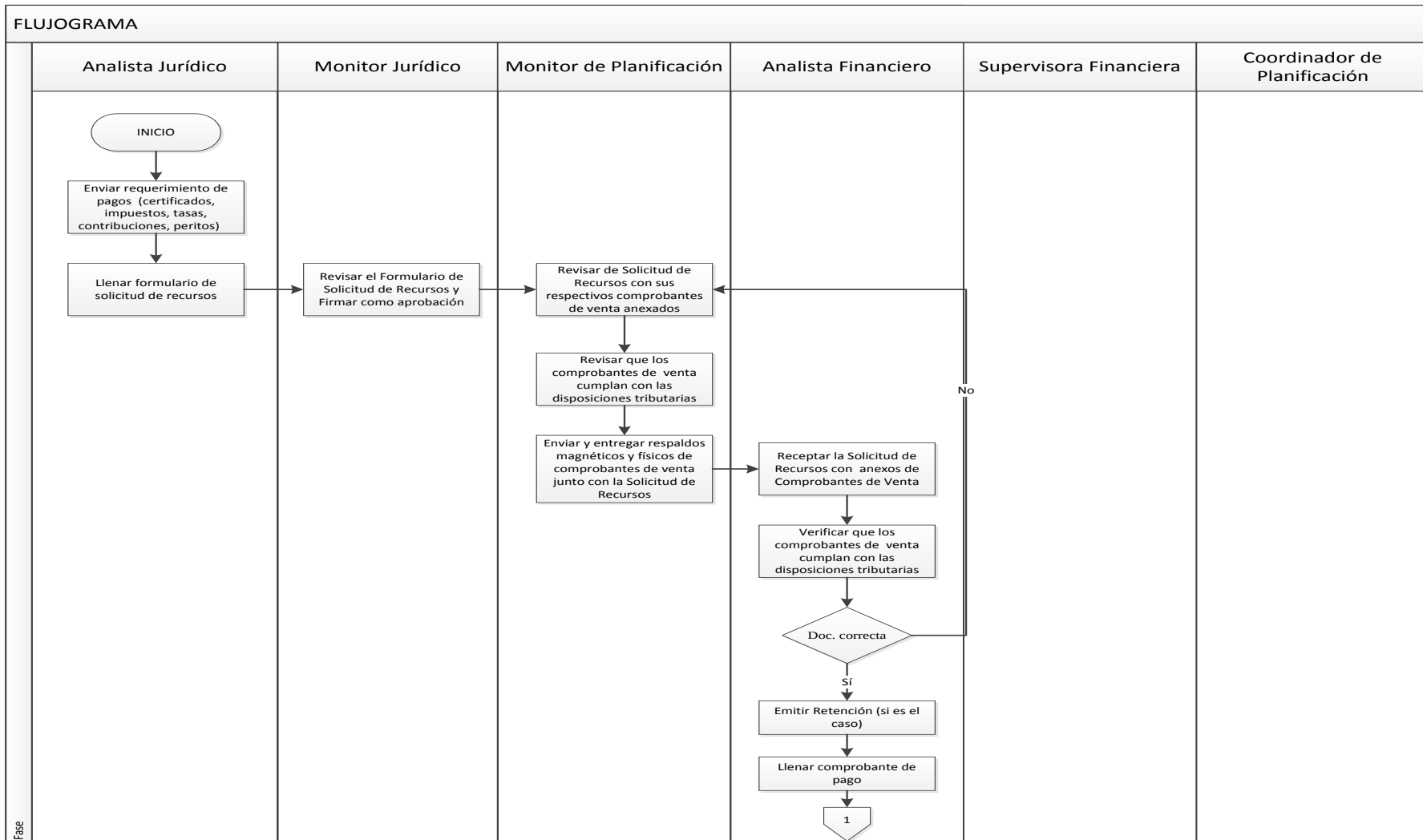
Tabla N° 24 Fondo Rotativo

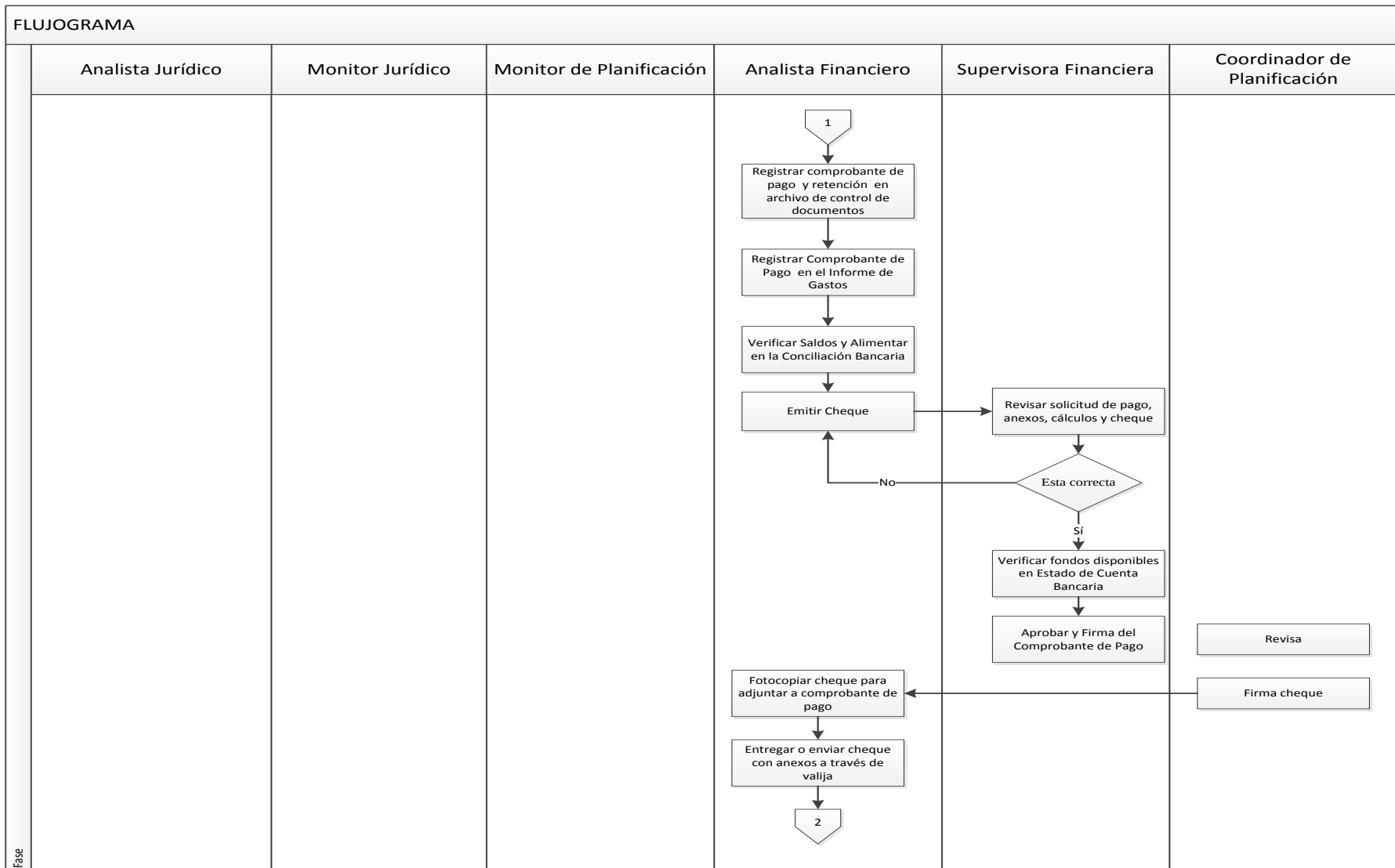
Unidad:	Financiera	Procedimientos:	Fondo Rotativo
Número	Actividad	Persona encargada	Tiempo
1	Enviar requerimiento de pagos (certificados, impuestos, tasas, contribuciones, peritos)	Analista Jurídico	1 día
2	Llenar Formulario de Solicitud de Recursos	Analista Jurídico	½ día
3	Revisar el Formulario de Solicitud de Recursos y Firmar como aprobación	Monitor Jurídico	2 días
4	Revisar de Solicitud de Recursos con sus respectivos comprobantes de venta anexados	Monitor de Planificación	1 día
5	Revisar que los comprobantes de venta cumplan con las disposiciones tributarias	Monitor de Planificación	2 días
6	Enviar y entregar respaldos magnéticos y físicos de comprobantes de venta junto con la Solicitud de Recursos	Monitor de Planificación	3 días
7	Receptar la Solicitud de Recursos con anexos de Comprobantes de Venta	Analista Financiero	2 días
8	Verificar que los comprobantes de venta cumplan con las disposiciones tributarias	Analista Financiero	2 días
9	Si es la documentación correcta se sigue el procedimiento caso contrario regresa a la revisión de solicitud	Analista Financiero	1 día
10	Emitir Retención (si es el caso)	Analista Financiero	2 días
11	Llenar comprobante de pago	Analista Financiero	½ día
12	Registrar comprobante de pago y retención en archivo de control de documentos	Analista Financiero	½ día

13	Registrar Comprobante de Pago en el Informe de Gastos	Analista Financiero	1 día
14	Verificar Saldos y Alimentar en la Conciliación Bancaria	Analista Financiero	1 día
15	Emitir Cheque	Analista Financiero	2 días
16	Revisar solicitud de pago, anexos, cálculos y cheque	Supervisora Financiera	1 día
17	Si esta correcta continua el procedimiento caso contrario regresa a emitir cheques	Supervisora Financiera	1 día
18	Verificar fondos disponibles en Estado de Cuenta Bancaria	Supervisora Financiera	½ día
19	Aprobar y Firma del Comprobante de Pago	Supervisora Financiera	2 días
20	Revisa	Coordinador de Planificación	½ día
21	Firma cheque	Coordinador de Planificación	1 día
22	Fotocopiar cheque para adjuntar a comprobante de pago	Analista Financiero	½ día
23	Entregar o enviar cheque con anexos a través de valija	Analista Financiero	1 día
24	Llenar y llevar control de los cheques y documentación recibida de Quito y entregada al Monitor Jurídico	Monitor de Planificación	1 día
25	Entrega de cheque, retención y comprobante de pago	Monitor de Planificación	2 días
26	Recepción de cheque y comprobante para gestiones de legalización de predios	Analista Jurídico	2 días
27	Entrega de comprobantes tributarios originales firmados por el proveedor	Analista Jurídico	1 día

28	Enviar documentación originales para archivo	Monitor de Planificación	2 días
29	Entrega de dctos. Tributarios originales al dpto. de Contabilidad para sus registros	Analista Financiero	1 día
30	Archivar documentación de respaldo	Analista Financiero	½ día
		Total días	38,5

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.





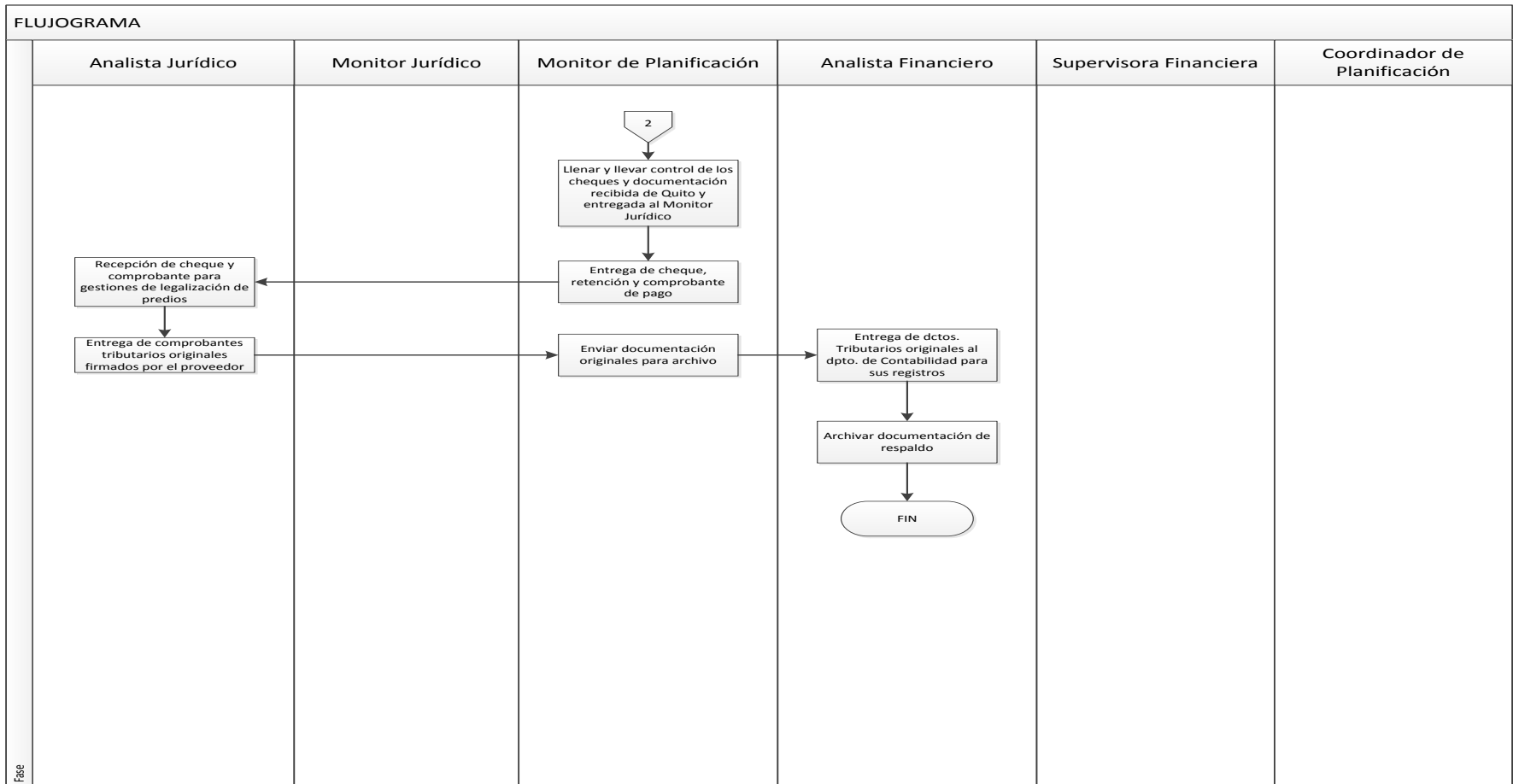


Gráfico No. 20 Flujograma fondo rotativo
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Indicadores y control de los procedimientos

Tabla N° 25 Indicadores y control de los procedimientos del fondo rotativo

Procedimiento:			
Indicador	Fórmula	Referente	Resultado
Control procedimientos	$\frac{\text{Procedimientos ejecutados}}{\text{Procedimientos programados}}$		
Tiempo (h)	$\frac{\text{Tiempo de ejecución}}{\text{Tiempo programado}}$		
Control de calidad	$\frac{\text{Procedimientos ejecutados correctamente}}{\text{Procedimientos ejecutados}}$		
Situaciones en el procedimiento (observaciones):			

Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
10 de Agosto 2017	-	5 de Febrero 2018
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

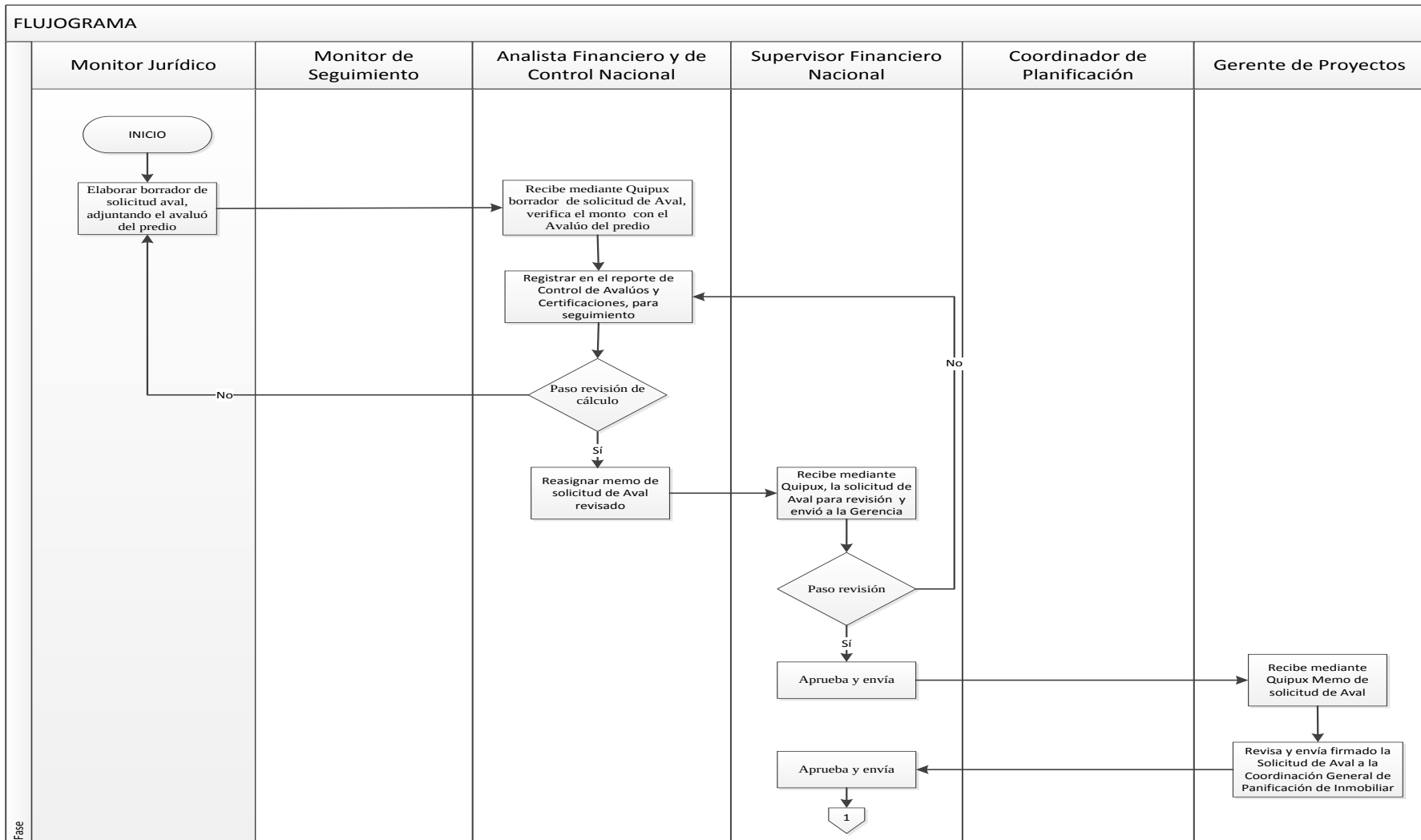
Tabla N° 26 Solicitud Aval Presupuestario

Hoja 1 de 1

Unidad	Financiera		Proceso: Solicitud de Aval Presupuestario
Número	Actividad	Lugar	Tiempo
1	Elaborar borrador de solicitud de Aval, adjuntando el avalúo del predio, con firma del Gerente y dirigido al Coordinador General de Planificación.	Monitor Jurídico	2 día
2	Recibe mediante Quipux borrador de solicitud de Aval, verifica el monto con el Avalúo del predio	Analista Financiero y de Control Nacional	1 día
3	Registrar en el reporte de Control de Avalúos y Certificaciones, para seguimiento	Analista Financiero y de Control Nacional	1 día
4	Revisión de cálculo si es aprobada sigue con el procedimiento caso contrario se regresa a la elaboración de borrador	Analista Financiero y de Control Nacional	2 día
5	Reasignar memo de solicitud de Aval revisado	Analista Financiero y de Control Nacional	1 día
6	Recibe mediante Quipux, la solicitud de Aval para revisión y envió a la Gerencia	Supervisor Financiero Nacional	1 día
7	Si paso la revisión continua con el procedimiento caso contrario regresa a registrar en el reporte	Supervisor Financiero Nacional	2 días
8	Aprueba y envía	Supervisor Financiero Nacional	1 día
9	Recibe mediante Quipux Memo de solicitud de Aval	Gerente de Proyectos	½ día
10	Revisa y envía firmado la Solicitud de Aval a la Coordinación General de Panificación de Inmobiliar	Gerente de Proyectos	1 día

11	Revisión de archivo		1 día
12	Aprueba y envía por Quipux a la Coordinación General de Panificación de Inmobiliar, con copia a la Coord. de Planificación de la Gerencia de Proyectos	Supervisor Financiero Nacional	1 día
13	Verifica, analiza y controla los Avals las solicitudes de avals presupuestarias revisando la solicitud correspondiente	Supervisor Financiero Nacional	3 días
14	Envía reporte de Solicitud de Avals y Certificaciones actualizado	Supervisor Financiero Nacional	1 día
15	Recibe reporte de Avals y Certificaciones actualizado	Coordinador de Planificación	1 día
16	Gestiona el financiamiento ante las entidades pertinentes	Supervisor Financiero Nacional	4 días
17	Envía mediante Quipux informe de certificación de aval	Supervisor Financiero Nacional	1 día
		Total días	24,5

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.



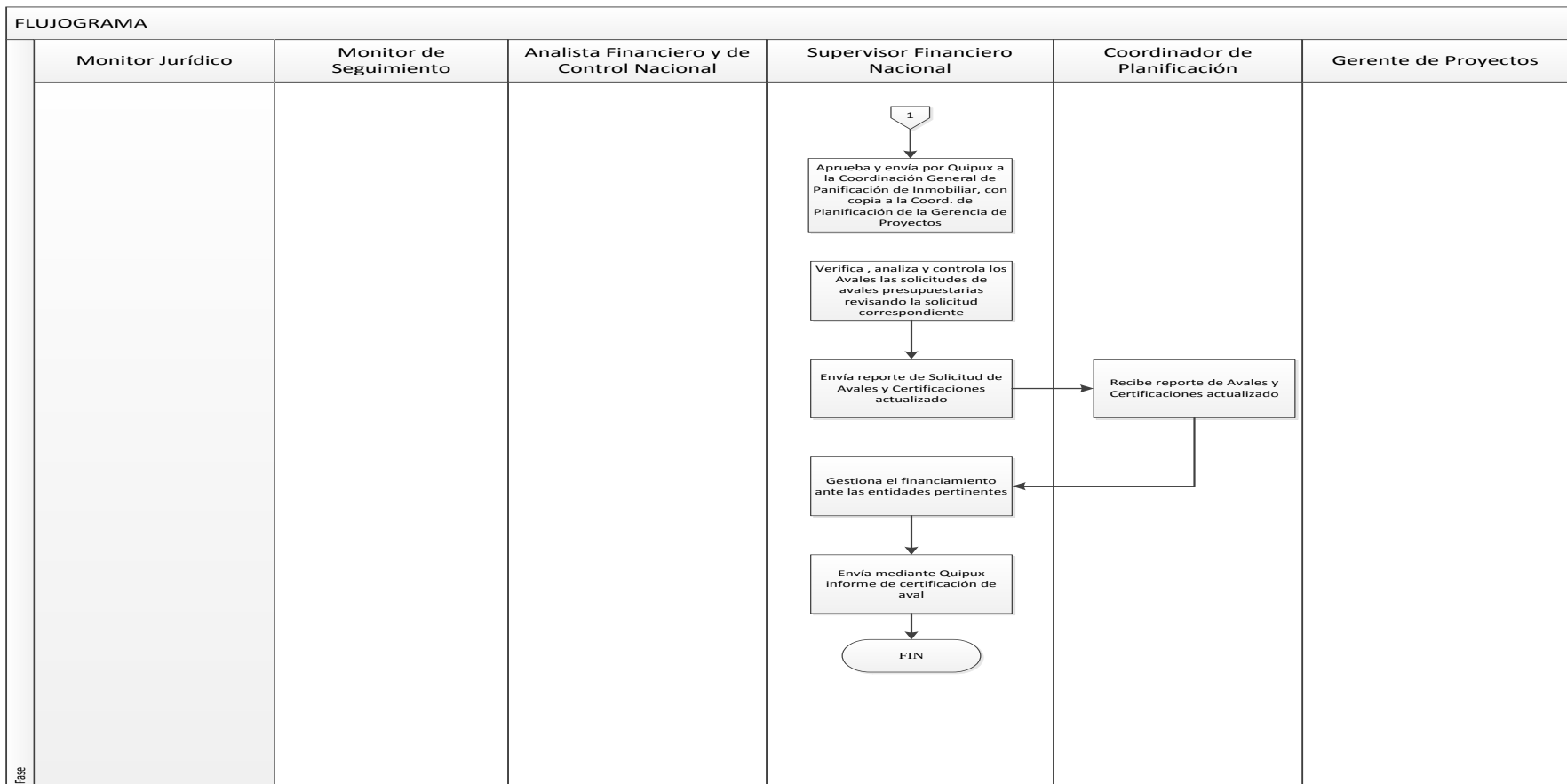


Gráfico No. 21 Flujograma solicitud aval
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Indicadores y control de los procedimientos

Tabla N° 27 Indicadores y control de los procedimientos de la Solicitud Aval Presupuestario

Procedimiento:		
-----------------------	--	--

Indicador	Fórmula	Referente	Resultado
Control procedimientos	<u>Procedimientos ejecutados</u> Procedimientos programados		
Tiempo (h)	<u>Tiempo de ejecución</u> Tiempo programado		
Control de calidad	<u>Procedimientos ejecutados correctamente</u> Procedimientos ejecutados		

Situaciones en el procedimiento (observaciones):			
--	--	--	--

Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
10 de Agosto 2017	-	5 de Febrero 2018
Elaborado por	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Tabla N° 28 Solicitud de certificación presupuestaria

Hoja 1 de 1

Unidad	Financiera		Proceso: Solicitud de Certificación Presupuestaria
Número	Actividad	Lugar	Tiempo
1	Recibe mediante Quipux aprobación de Aval Presupuestario de la Coordinación General d Planificación	Gerente de Proyectos	1 día
2	Reasigna Aval Otorgado por Planificación	Gerente de Proyectos	1 día
3	Recibe y reasigna aprobación de Aval Presupuestario	Coordinadora de Planificación de Proyectos	2 días
4	Recibe y Registra en el reporte de Control de Avalúos y Certificaciones, para seguimiento	Analista Financiero Nacional de Proyectos	1 día
5	Elaborar en borrador la Solicitud de Certificación Presupuestaria mediante Quipux, adjuntando el avalúo del predio y la aprobación de Aval	Analista Financiero Nacional de Proyectos	1 día
6	Reasigna Quipux de borrador de Solicitud de Certificación Presupuestaria de acuerdo al formato	Analista Financiero Nacional de Proyectos	1 día
7	Recibe, revisa de acuerdo al Aval aprobado y Avalúo del predio, modifica si es necesario la solicitud de Certificación Presupuestario	Supervisor Financiero Nacional de Proyectos	2 días
8	Reasignar la Solicitud de Certificación Presupuestario para firma por parte de la Gerencia de Proyectos, dirigida a la Directora Financiera	Supervisor Financiero Nacional de Proyectos	2 días

9	Recibe mediante Quipux Memo de solicitud de Certificación Presupuestaria	Gerente de Proyectos	1 día
10	Revisa, Firma y envía a la Dirección Financiera	Gerente de Proyectos	2 días
11	Recibe solicitud de Certificación Presupuestaria	Director Financiero	1 día
12	Entrega de Certificación Presupuestaria Original a la Gerencia de Proyectos	Director Financiero	1 día
13	Recepción de la Certificación Presupuestaria Original para continuar con los procedimientos	Monitor Jurídico	1 día
		Total días	17

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

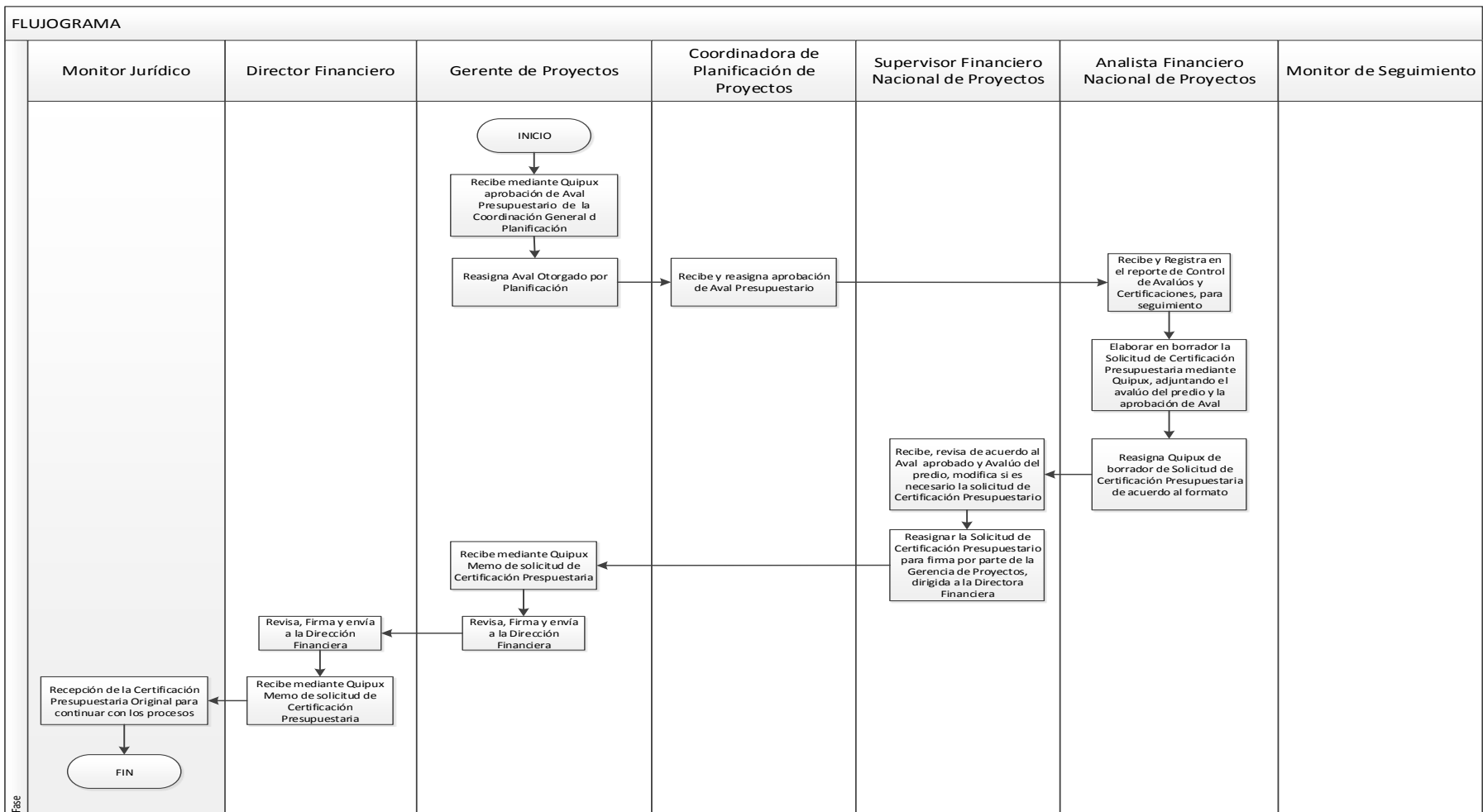


Gráfico No. 22 Flujograma certificación presupuestaria
Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi

Indicadores y control de los procedimientos

Tabla N° 29 Indicadores y control de los procedimientos de la Solicitud de certificación presupuestaria

Procedimiento:		
-----------------------	--	--

Indicador	Fórmula	Referente	Resultado
Control procedimientos	<u>Procedimientos ejecutados</u>		
	Procedimientos programados		
Tiempo (h)	<u>Tiempo de ejecución</u>		
	Tiempo programado		
Control de calidad	<u>Procedimientos ejecutados correctamente</u>		
	Procedimientos ejecutados		

Situaciones en el procedimiento (observaciones):

Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
10 de Agosto 2017	-	5 de Febrero 2018
Elaborado por	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Además, se va utilizar unos formatos para la solicitud de recursos - fondos rotativos como se puede ver en el anexo 1. También se tendrá un formato para el comprobante de pago – fondo rotativo como se puede ver en el anexo 2.

Para hacer efectiva la propuesta realizada, se plantea a continuación el plan operativo mediante un cronograma que establece los tiempos y actividades para la implementación de los procedimientos propuestos.

Tabla N° 30 Cronograma de ejecución de la propuesta

MES Actividades semana	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Previos para la implementación de los procedimientos																												
Socialización de los procedimientos de control financiero a la gerencia	x																											
Aprobación de los procedimientos		x																										
Inclusión de los procedimientos en el sistema interno			x	x																								
Capacitación al personal																												
Determinación de necesidades de capacitación				x	x	x	x																					
Desarrollo de la capacitación								x	x																			
Implementación de procedimientos																												
Aplicación de los procedimientos de control										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
Evaluación de indicadores													x				x				x							
Evaluación de procedimientos																												
Reunión con gerencia para revisión																					x							
Ajustes y mejoramiento de los procedimientos																					x	x						
Implementación																							x	x	x			

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Como se observa en los procedimientos, se estima estará aplicado en 2 meses y medio, sin embargo, es importante evaluar la aplicación, mejorarla, ir midiendo los indicadores y por tanto la misma podrá estar aplicada en su totalidad en un período de 6 meses.

Evaluación de impactos de la propuesta

El Proyecto de Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público, basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional, bajo sus objetivos iniciales tuvo como fin contribuir a la desconcentración y mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan las instituciones públicas, favoreciendo a la gestión inmobiliaria del sector público y por tanto a su vez a la ciudadanía en general.

Impacto actual vs la propuesta realizada

En el ámbito de costos y tiempo se puede verificar el impacto mediante la creación de los siguientes indicadores, mismos que servirán tanto para evaluar el presente impacto, como en casos posteriores:

Tabla N° 31 Indicadores para evaluación del impacto actual vs la propuesta

INDICADOR	CÁLCULO
Disminución de tiempo de proceso antes vs después =	Tiempo utilizado en proceso actual - Tiempo mejorado
Disminución de tiempo porcentual =	Disminución de tiempo de proceso antes vs después / Tiempo utilizado en proceso actual
Costo de ahorro por proceso =	Costo por día de trabajo promedio en personal involucrado x Disminución de tiempo de proceso antes vs después

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Tabla N° 32. Evaluación de tiempos / costos de Proceso 1: Fondo Rotativo

Tiempo utilizado en proceso actual	52,5 días
Tiempo mejorado	38,5 días
Cantidad de días de disminución	14 días
Disminución de tiempo (Porcentaje)	27%

Costo por día de trabajo promedio en personal involucrado	\$108,96
Costo de ahorro por proceso	\$1.525,44
Costo de ahorro anual en personal	\$18.305,28

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Como se observa, en el primer proceso se logra disminuir 14 días de procedimientos, los mismos que disminuyen debido a una estructuración clara de cada uno y debido a que los mismos no requieren de más tiempo, sino de eficiencia para su ejecución. De esta manera se logra disminuir en un 27% el tiempo anterior, lo cual en costos de personal representa cerca de \$1.500 mensuales y por tanto \$18.000 anuales, un ahorro en costos además de mejorar el control con una estructuración adecuada de los procesos.

Tabla N° 33 Evaluación de tiempos de Proceso 2: Solicitud Aval Presupuestario

Tiempo utilizado en proceso actual	51,5 días
Tiempo mejorado	24,5 días
Cantidad de días de disminución	27 días
Disminución de tiempo (Porcentaje)	52%

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Tabla N° 34 Evaluación de costos de Proceso 2: Solicitud Aval Presupuestario

Costo por día de trabajo promedio en personal involucrado	\$108,96
Costo de ahorro por proceso	\$2.941,92
Costo de ahorro anual en personal	\$35.303,04

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

El ahorro significativo en tiempo obtenido es debido principalmente a la disminución de tiempo de gestión en entidades financieras, que se logra debido a la existencia de procesos definidos y por tanto también el convenio con las entidades financieras para disminuir el tiempo de gestión.

Tabla N° 35 Evaluación de tiempos y costos de Proceso 3: Solicitud de certificación presupuestaria

Tiempo utilizado en proceso actual	29 días
Tiempo mejorado	17 días
Cantidad de días de disminución	12 días
Disminución de tiempo (Porcentaje)	41%

Costo por día de trabajo promedio en personal involucrado	\$108,96
Costo de ahorro por proceso	\$1.307,52
Costo de ahorro anual en personal	\$15.690,24

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Realizando un resumen general de los tiempos de los procesos se tiene lo siguiente:

Tabla N° 36 Evaluación general de tiempos de los procesos

Detalle	Tiempo utilizado en proceso actual	Porcentaje	Tiempo mejorado	Porcentaje	Días de disminución
Proceso 1	52,5	100%	38,5	27%	14
Proceso 2	51,5	100%	24,5	52%	27
Proceso 3	29	100%	17	41%	12

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Impacto en relación a la ejecución presupuestaria

Para analizar el impacto en la ejecución presupuestaria se presenta a continuación las ejecuciones presupuestarias en los últimos 2 años:

Tabla N° 37 Ejecución presupuestaria para el proyecto (2015 – 2016)

PRESUPUESTO PARA 2015							
MINISTERIO REQUIRENTE	Nº PREDIOS A LEGALIZAR	MONTO ASIGNADO AL 2015	Nº PREDIOS LEGALIZADOS A DIC. 2015	MONTO DEVENGADO A DIC. 2015	DIFERENCIA NO EJECUTADA EN 2015	% NO EJECUTADO /PPSTO.	% EJECUTADO /PPSTO.
MINISTERIO DE SALUD	496	28.394.000,00	134	7.574.564,81	20.819.435,19	73%	27%
MINISTERIO DEL INTERIOR	81	2.120.000,00	9	223.895,26	1.896.104,74	89%	11%
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	21	5.091.000,00	9	2.117.697,34	2.973.302,66	58%	42%
MINISTERIO DE JUSTICIA	2	700.000,00			700.000,00	100%	0%
	600	36.305.000,00	152	9.916.157,41	26.388.842,59	73%	27%
PRESUPUESTO PARA 2016							
MINISTERIOS	Nº PREDIOS A LEGALIZAR	RECURSOS ASIGNADOS	Nº PREDIOS LEGALIZADOS A DIC. 2016	MONTO DEVENGADO A DIC. 2016	DIFERENCIA NO EJECUTADA EN 2016	% NO EJECUTADO /PPSTO.	% EJECUTADO /PPSTO.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	48	898.478,06	30	612.598,68	285.879,38	32%	68%
MINISTERIO DEL INTERIOR	168	5.600.000,00	72	2.477.851,28	3.122.148,72	56%	44%
MINISTERIO DE SALUD	240	8.303.690,00	120	4.189.395,23	4.114.294,77	50%	50%
	456	14.802.168,06	222	7.279.845,19	7.522.322,88	51%	49%

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Como se observa, el presupuesto para el año 2015 se ejecutó solamente en un 27% y se perdió la asignación presupuestaria para ese año en un 73%, quedando cerca de 450 predios sin legalizar, para más tiempo, y dependiendo del caso pudiendo inclusive perder la asignación presupuestaria. Al año 2016 lo primero que se puede observar es que la asignación es bastante menor, debido a que el país tuvo menor presupuesto, eso por una parte demuestra lo previamente mencionado que es que algunos predios perderían el presupuesto para el ese año. Dado ese menor presupuesto, se logró ejecutar un 49% del presupuesto, perdiéndose el 51% del presupuesto sin ejecución.

Con estos datos se realiza algunos supuestos sustentados en la información previa obtenida y recopilada para proyectar las mejoras mediante la implementación de los nuevos procedimientos.

Para el año 2017 la asignación presupuestaria ha sido 30 millones, por lo cual, de acuerdo a los resultados de los años pasados, se esperaría que la asignación presupuestaria se ejecute en un máximo de un 49% considerando lo ejecutado el año anterior, con los siguientes resultados esperados:

Tabla N° 38 Ejecución presupuestaria para el proyecto esperada en año 2017, sin implementación

Nº PREDIOS A LEGALIZAR	RECURSOS ASIGNADOS	Nº PREDIOS LEGALIZADOS	MONTO DEVENGADO	DIFERENCIA NO EJECUTADA	% NO EJECUTADO /PPSTO.	% EJECUTADO /PPSTO.
550	30.000.000,00	269	14.700.000,00	15.300.000,00	51%	49%

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Para realizar la proyección de mejora hay que considerar lo que se calculó en relación de disminución en tiempos de los procedimientos debido a la mejora en los mismos, lo cual para los tres principales procesos se determinó una disminución de un 27%, en 52% y en 41%, por lo que, en promedio para los principales procesos seleccionados, que son los que afectan la legalización de predios, se estima un mejoramiento del 40% promedio.

Por tanto, a la capacidad actual de ejecución que corresponde a un 49% de predios legalizados y por tanto ejecución presupuestaria como máximo, se podría esperar un mejoramiento de un 40%, es decir:

Actual	1	49 %
Esperada con mejoramiento de 40%	1,4	69 %

Es decir, con las mejoras se podría lograr un 69% de los predios legalizados, esperado, considerando la mejora en la eficiencia en el tiempo estimada de los procedimientos, esto financieramente y en cantidad implica:

Tabla N° 39 Ejecución presupuestaria para el proyecto esperada año 2017 con implementación

Nº PREDIOS A LEGALIZAR	RECURSOS ASIGNADOS	Nº PREDIOS LEGALIZADOS	MONTO DEVENGADO A	DIFERENCIA NO EJECUTADA	% NO EJECUTADO /PPSTO.	% EJECUTADO /PPSTO.
550	30.000.000,00	380	20.700.000,00	9.300.000,00	31%	69%

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Una diferencia de 111 predios adicionales que se podría legalizar y 6 millones canalizados para este trabajo más por año.

Es decir, un impacto bastante importante, logrado gracias al mejoramiento en los procedimientos establecido.

De esta manera, es claro que todos los procesos y los procedimientos han logrado la disminución de costos, lo cual genera un ahorro significativo en tiempo y como se ha observado, se lograría una mejor canalización y movimiento de recursos productivos en el país, siendo por tanto un aporte de gran valor para el país.

Es así que adicional a los costos directos de ahorro al implementar la presente propuesta, es necesario considerar que a lo largo de la investigación se pudo verificar las falencias existentes y de ello la propuesta presentada para mejorar la eficiencia, el control y por tanto el buen uso de los recursos estatales, por lo que el impacto es importante. A continuación, se presentan los impactos existentes con la implementación de la propuesta de acuerdo a su característica:

Tabla N° 40 Impactos de la implementación

Impacto	Detalle
SOCIAL	
Eficiencia y desarrollo productivo del país	Cualquier mejoramiento de la eficiencia lograda a nivel organizativo en las instituciones del estado, permite generar un mejor desarrollo productivo a nivel de país y más aún en un área clave para la asignación de predios que implican gran cantidad de recursos para el estado a su vez que beneficios en los servicios otorgados para la población.
ECONÓMICO	
Control de los recursos financieros estatales	Con el análisis diagnóstico se pudo verificar la falta de control en los procedimientos, previo a la propuesta, por lo que la implementación de la propuesta permite controles que evitarán situaciones que pueden tener alto costo para el proyecto, pero a su vez se lo ha podido hacer de forma eficiente para no hacer procedimientos lentos.
ORGANIZATIVO	
Organización interna	La estandarización de procedimientos es un respaldo organizativo fundamental, más aún cuando se trata de manejo administrativo financiero, por lo que la propuesta presentada favorecerá a la organización y el control interno del proyecto.
Mejoramiento en tiempo	Ha sido claro los problemas existentes de demoras y tiempos elevados producidos en la unidad en estudio, generados principalmente por la falta de procedimientos definidos, lo cual genera demoras para la verificación y en ciertos casos repetición de actividades y ampliación de plazos, por lo que aún con los controles implementados en los procedimientos, se va a poder evidenciar ante la aplicación el mejoramiento en los tiempos.

Elaborado por: Ing. Elizabeth Panchi R.

Se puede decir que la presente propuesta se integra en la sociedad, pues al tener empresas eficientes, sobre todo si se trata del sector público se puede mejorar el desarrollo productivo no solo de la entidad sino del país en general, además la intervención en esta área clave para la legalización de predios es muy importante ya que si se lo hace con eficiencia y en sus tiempos establecidos, las demás instituciones públicas podrán brindar el mejor servicio, con tiempos de respuesta inmediata a la ciudadanía en general.

El fin de la legalización de predios a nacional busca dotar a las instituciones de infraestructura adecuada para el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir, haciendo que el proyecto mantenga una participación activa y directa con los Ministerios, del que proporcionará de infraestructura prestadora de servicios, como son hospitales, centros de salud, unidades policiales, vigilancia comunitaria, unidades educativas del milenio, centros infantiles del buen vivir y otros equipamientos de servicios públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Almerada, J., Romero, M., & Roca, X. (2012). Comunicación interna en la empresa . España : UOC .
- Alvarez, M. (2010). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama.
- Asociación de educación radiofónica del Ecuador. (22 de 02 de 2017). Red Latinoamerica de Educación Radiofónica de Ecuador. Obtenido de <http://aler.org/redes/mercadeo/docs/proyecto17.pdf>
- Baca, G. (2014). Administración integral: Hacia un enfoque de procesos . México: Grupo Patria .
- Bernal, C. (2012). Metodología de la Investigación. México: PEARSON.
- Cansino, J. (2007). Evaluar al sector público español . Barcelona : Universidad de Cádiz .
- Cansino, J. (2012). Economía Fingida . Barcelona: Universidad de Cádiz.
- Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). Planificación financiera . España : ESIC .
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (11 de 10 de 2013). Planificación Financiero . España : Esic . Obtenido de La planificación financiera: <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Colina, M. (2013). Modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral: Propuesta para la calidad y productividad de las organizaciones. España: Académica Española.
- Córdoba, M. (2012). Gestión financiera . España: ECOE .
- Delgado, J. (2015). Planificando Estratégicamente . Estados Unidos : Windmils.
- Escribano, G. (2011). Gestión Financiera. Madrid-España: Paraninfo.
- Esláva, J. (2013). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Madrid-España: Esic.
- FAO. (18 de 01 de 2015). ¿Qué es la descentralización? Obtenido de [www.fao.org: http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s05.htm](http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s05.htm)
- Galindo, C. (2015). La estrategia . Torreón : Universidad de Coahuila .
- Galindo, J., & Guerrero, J. (2015). Contabilidad Gubernamental . México: Grupo Patria .
- García, V. (2015). Análisis Financiero . México : Grupo Patria .
- Gorospe, I. (2012). Derecho financiero y Tributario . Madrid : Dykinson.
- Gorostegui. (2012). Función directiva y recursos humanos. España : Díaz de Santo .
- Hitpass, B. (2014). BPM. Santiago de Chile : BPM Center .
- Inmobiliar. (2015). Unidad de Gestión Decreto Ejecutivo. Ecuador: Administración de Pública.
- Inmobiliar. (2015). Unidad de Gestión Decreto Ejecutivo. Ecuador: Administración de Pública.

Inmobiliaria . (2015). Unidad de Gestión Decreto Ejecutivo . Ecuador : Administración de Pública .

Jhonston-Scholes. (2014). Dirección Estratégica. México: Mc Graw Hill.

José, M. (2014). Derecho financiero y tributario. Madrid-España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). El cuadro de mando integral. México: Harvard Business.

Katz, D., & Khan, R. (1986). Psicología social de las organizaciones . México : Trillas.

Lafuente, M. (2011). Dirección estratégica y planificación financiera de las PYME. España: Diaz de Santos.

Marin, L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones . Barcelona : Bosh comunicación .

Martínez, D., & Milla, A. (2012). Cómo Construir la perspectiva de clientes . España : Diaz de Santos .

Martínez, D., & Milla, A. (2012). La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando . Madrid : ALTAIR .

Ministerio de Economía y Finanzas. (01 de 01 de 2017). Servicios. Obtenido de Ejecución: <http://www.finanzas.gob.ec/4-ejecucion/>

Modelandum. (05 de 10 de 2016). Artículos sobre modelización . Obtenido de Financiera : <http://modelandum.com/modelizacion/que-es-un-modelo-financiero/>

Mora, A. (2011). Planeación, control y ejecución. España: Alfaomega.

Ocaña, H. (2012). Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires : Dunken .

Oficina ejecutiva de planteamiento estratégico . (2013). Glosario de terminos presupuestales . España : Ministerio de Salud .

Pabon, Y., & Miranda, J. (22 de 06 de 2012). Características de la Planificación. Obtenido de Planificación: <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/caracteristicas-de-la-planificacion.html>

Plan del Buen Vivir. (2017). Plan Nacional del Buen Vivir . Ecuador : Secretaria Nacional de Planificación .

Porter, M. (2016). Ejecutivos de finanzas. México: Seguros del futuro.

Puchol, L. (2012). Dirección y Gestión de Recursos Humanos . Madrid : Díaz de Santos .

Puchol, L. (2012). Nuevos casos en dirección y gestion de recursos humanos . España: Diaz de Santos .

Ravier, L. (2012). Arte y ciencia del coaching. Su hostoria filosofía y esencia. México: Dunken.

Ríos. (2013). Modelo de Gestión de Gerencia del Proyecto de Distritos y Circuitos. Quito.

Rivas, R. (2012). Manual de Investigación Documental. Barcelona-España: Plaza y Valdez.

Rodés, A. (2014). Gestión Económica y financiera de la empresa . España : Paraninfo .

Saaty, T. (2014). El proceso analítico jerárquico la toma de decisiones en un mundo complejo . Estados Unidos : RWS Publications .

Salom, H. (2012). Gestión de Talento Humano . México .

Sánchez, D., Bosch, S., Bover de Soto, A., Cabello, L., Jorba, J., & Mastrantonio, M. (2017). Casos de contabilidad de costes FUNCET . España : OmniaScience .

Santillana, N. (2011). Precedimiento de control interno. México: Pearson.

Serra, D. (2014). Méodos cuantitativos para la toma de decisiones. España: Gestión 2000.

Tamayo, E., & López, R. (2012). El ciclo contable (Proceso integral de la actividad comercial). España : Editex .

Teruel, S. (04 de 05 de 2015). Control financiero: Definición, Objetivos e implementación. Obtenido de Control financiero : <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

Torres, Z., & Torres, H. (2014). Planeación y Control . México : Grupo Editorial Patria

Txomin, I., & Rodríguez, A. (2012). Modelización Financiera Aplicada. España: DELTA.

Vera, F. (12 de 10 de 2007). Modelos de Control. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/27987761/1-Modelos-de-Control>

Vera, L. (18 de 05 de 2016). La Investigación Cualitativa. Obtenido de www.ponce.inter.edu: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

ANEXOS

ANEXO 1



Servicio de
Gestión Inmobiliaria
del Sector Público

SOLICITUD DE RECURSOS - FONDO ROTATIVO

Unidad solicitante: _____

Nombre del funcionario que solicita el pago: _____

Ciudad: _____ Proyecto: _____

Fecha: _____
dd/mm/aa

INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR

Nombre o Razón social: _____

Fecha en que se requiere el pago: _____
dd/mm/aa

DESCRIPCIÓN DEL PAGO

CANT.	CONCEPTO	VALOR
	TOTAL	

Valor en letras: _____

ANEXOS

Proforma

Factura

Nota de venta

Recibo

Otros (especifique)

Firma Analista Solicitante

C.I:

Firma Monitor Solicitante

C.I:

ANEXO 2



COMPROBANTE DE PAGO - FONDO ROTATIVO

Lugar y fecha: _____ CHEQUE #: VALOR:

Proyecto: _____

La suma de _____
DÓLARES AMERICANOS

Por concepto de: _____

ELABORADO POR: ANALISTA FINANCIERA	REVISADO POR: ESPECIALISTA FINANCIERO	APROBADO POR: COORDINACIÓN DE SEGUIMIENTO Y PLANIFICACION	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL BENEFICIARIO
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
f). _____	f). _____	f). _____	f). _____
C.I: _____	C.I: _____	C.I: _____	C.I: _____

ANEXO 3

Formato de Encuesta

Objetivo: Analizar la gestión financiera que se lleva a cabo dentro del proyecto “Descentralización y Desconcentración de las Instituciones del Sector Público Basado en la Gestión Inmobiliaria a Nivel Nacional” del Servicio de Gestión Inmobiliaria, INMOBILIAR

Datos personales

Genero: Femenino: ☐ Masculino: ☐	Tiempo de trabajo en la empresa: Menos de 1 año ☐ Entre un año y tres años ☐ Entre cuatro y seis años ☐ Más de seis años ☐
---	--

Preguntas:

1.- ¿Existen procedimientos definidos y documentados en la gestión financiera?

Sí ☐ No ☐

2.- ¿Considera que es demorado los procedimientos de gestión financiera?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

3.- ¿Cree usted que los retrasos que se originan en la gestión financiera hacen que el proyecto tenga un deficiente manejo administrativo de recursos financieros?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

4.- ¿Considera que los pagos no se los realiza en los tiempos establecidos?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

5.- ¿Cree que no se tiene la documentación requerida y genera duplicación de información e inconvenientes en la administración financiera?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

6.- ¿Cree que la información proporcionada para la gestión financiera es insuficiente?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

7.- ¿Considera que las demoras ocurridas en la gestión financiera son por la falta de un modelo de control establecido?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

8.- ¿Considera importante la implementación de procedimientos de control para la gestión financiera?

Totalmente de acuerdo ☐ Medianamente de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐

9.- ¿Cómo calificaría la gestión financiera que existe en la gerencia del proyecto?

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

10.- ¿Cómo califica la eficiencia en los procedimientos que se siguen en la gestión financiera de la gerencia del proyecto?

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su ayuda