



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio
Carrera de Auditoria Control y Gestión

Previo a la Obtención del Título de Auditoría y Control de Gestión

Tema:

Sistematización de experiencias prácticas y/o intervención en la gestión pública presupuestaria de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP ULEAM, periodo 2024 - 2025.

Autor:

Zambrano Bailón Merly Monserrate

Director de Titulación:

Ing. Dallas Cecilia San Andrés Hormaza, Mg.

Manta -Manabí- Ecuador

Julio, 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Auditoría y Control de Gestión de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular Sistematización de experiencias prácticas bajo la autoría de la estudiante Zambrano Bailón Merly Monserrate, legalmente matriculada en la carrera de auditoría y control de gestión período académico 2026, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del núcleo problemático es "Sistematización de experiencias prácticas y/o intervención en la gestión pública presupuestaria de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP ULEAM, período 2024 - 2025".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Dallas San Andrés Hormaza, Mg.

Docente Tutora

Área: Auditoría y Control de Gestión

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Merly Monserrate Zambrano Bailón**, declaro que el presente informe de titulación con el tema Sistematización de experiencias prácticas y/o intervención en la gestión pública presupuestaria de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP ULEAM, período 2024 – 2025, es el resultado de mi propio trabajo, para la obtención del título de **Licenciada en Auditoría y Control de Gestión**.

Las referencias bibliográficas empleadas han sido citadas, de conformidad con las normativas académicas y de investigación vigentes.

Manta, 25 de julio de 2026


Merly Monserrate Zambrano Bailón
131420384-3

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL
UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Carrera de Auditoría y Control de Gestión

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Sistematización de experiencias prácticas y/o intervención, presentado por la Srta.; **Merly Monserrate Zambrano Bailón** de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

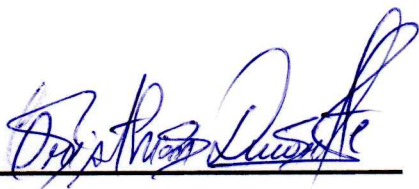
Con el tema. **“Sistematización de experiencias prácticas y/o intervención en la gestión pública presupuestaria de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP ULEAM, período 2024 – 2025”**

Para constancia firman:



Dra. Dianexy Carreño Villavincencio

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Cristhian Duarte Valencia, Mtr

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Lic. Beatriz Alcívar Cedeño, Mtr

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

*Agradezco a Dios, por brindarme salud, fortaleza, sabiduría
y la oportunidad d alcanzar una de las metas más
importante de mi vida.*

*A mis padres José Zambrano y Karina Bailón, por ser los
pilares fundamentales de mi vida, por su amor incondicional,
sus consejo, sacrificios y esfuerzo constante para brindarme
una educación basada en valores. Gracias por creer
siempre en mí y motivarme a seguir adelante en cada etapa
de este camino.*

*A mis hermanas, Kerly y Mayerli por el apoyo, cariño y
palabras de aliento en este proceso que me impulsaron a
perseverar y no rendirme ante las dificultades.*

*Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, de
una u otra manera, formaron parte de este proceso y
contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.*

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios, por guiarme en cada uno de mis pasos y darme fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi formación profesional.

A la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio y, sobre todo, a la carrera de Auditoría y Control de Gestión, por brindarme los conocimientos valores y herramientas que contribuyeron a mi desarrollo académico y profesional.

Igualmente, a mi tutora de tesis la Ing. Dallas San Andrés, Mg, por sus conocimientos, orientación y compromiso y valioso acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Su experiencia, paciencia y apoyo fue fundamental para culminar este trabajo con éxito.

Asimismo, agradezco a la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, por permitirme realizar mis prácticas preprofesionales y por facilitar el desarrollo de la presente sistematización de experiencias. Especialmente, a la responsable institucional por su disposición, apoyo y orientación durante el proceso de prácticas

Finalmente, agradezco de todo corazón a mis padres, hermanas, familiares y seres queridos, quienes, con su apoyo incondicional, con presión y confianza me motivaron a superar cada desafío y alcanzar esta importante meta académica.

Índice de Contenido

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO	III
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
SUMMARY	VII
Índice de Contenido	VIII
Índice de Tablas	XI
Índice de Ilustraciones	XI
Introducción	12
CAPÍTULO I	14
1. Marco Teórico y Legal	14
1.1. Fundamentación Teórica	14
1.1.1. Gestión pública	14
1.1.2. Gestión presupuestaria pública	14
1.1.3. Ejecución presupuestaria	14
1.1.4. Indicadores	15
1.1.5. Control interno en la gestión presupuestaria	16
1.1.6. Sistematización de experiencia	16
1.1.7. La calidad del gasto público	17
1.1.8. La variable presupuesta como herramienta de gestión	17
1.2. Marco Legal	17
1.2.1. Constitución de la República del Ecuador	17

1.2.2.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública (COPFP).....	17
1.2.3.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	18
1.2.4.	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	18
1.2.5.	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	18
1.2.6.	Norma ISO claves en la Gestión Presupuestaria	18
CAPÍTULO II.....		20
2.	Descripción de la Intervención	20
2.1.	Presentación de la Empresa	20
	Misión:.....	20
2.1.1.	Organigrama Institucional	20
2.2.	Contexto de la Experiencia.....	21
2.2.1.	Presentación del problema en estudio	21
2.2.2.	Contexto institucional.....	23
2.3.	Objetivos de la Sistematización.....	23
2.3.1.	Objetivo General	23
2.3.2.	Objetivos Específicos	23
2.4.	Metodología de Sistematización.....	23
2.4.1.	Enfoque de la sistematización	23
2.4.2.	Métodos utilizados.....	24
2.4.3.	Modalidades de investigación	24
2.4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	25
2.5.	Descripción de las actividades.....	25
2.6.	Reconstrucción de la experiencia	28
2.6.1.	Relación de la práctica con los logros de aprendizaje dentro de la carrera auditoría control y gestión	30

2.6.2.	Reflexión crítica	30
2.6.3.	Limitaciones de la experiencia	31
2.6.4.	Líneas futuras de investigación	32
CAPÍTULO III		33
3.	PROPUESTA.....	33
3.1.	Título de la propuesta	33
3.2.	Justificación	33
3.3.	Objetivos.....	34
3.3.1.	Objetivo General	34
3.3.2.	Objetivos Específicos	34
3.4.	Descripción de la propuesta.....	35
3.5.	Descripción de los beneficiarios.....	40
3.6.	Factibilidad de su aplicación.	41
3.7.	Plan de acción.....	43
Conclusiones.....		45
Recomendaciones		46
Bibliografía.....		47
ANEXOS		50
Anexo 1. Revisión y organización de documentación física.....		50
Anexo 2. Revisión documental.....		50

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Fórmula de la subejecución presupuestaria</i>	15
Tabla 2. <i>Fórmula del cumplimiento presupuestario</i>	15
Tabla 3. <i>Fórmula de la calidad del gasto público</i>	16
Tabla 4. <i>Matriz de reconstrucción de la experiencia</i>	29
Tabla 5. <i>Checklist de errores más frecuentes en el monitoreo del gasto público</i>	38
Tabla 6. <i>Indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Operativo</i>	39
Tabla 7. <i>Plan de acción propuesta</i>	43

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Organigrama del departamento presupuestario</i>	20
Ilustración 2. <i>Diagrama o árbol de problemas, causa y efecto.</i>	22
Ilustración 3. <i>Flujograma del procedimiento para el monitoreo del gasto público.</i>	36

RESUMEN

El presente trabajo describe el proceso de prácticas preprofesionales en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, durante el período 2025. La sistematización tuvo como propósito principal analizar el control interno, la revisión documental y el monitoreo del gasto público. El estudio nació ante la identificación de debilidades con relación a la planificación presupuestaria, el seguimiento de la ejecución del gasto público, la organización documental y los mecanismos de control interno, factores que limitan la eficiencia administrativa, la transparencia institucional y la adecuada utilización de los recursos públicos. Durante las prácticas, se evidenciaron oportunidades de mejora en el monitoreo del gasto público, en el seguimiento de la ejecución presupuestaria, la organización de la documentación de respaldo y la estandarización de los procesos de control interno. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y los métodos descriptivo, analítico y documental. Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer los procedimientos de control interno mediante herramientas que faciliten la verificación documental, el seguimiento de la ejecución presupuestaria y la evaluación permanente de los procesos administrativos. En respuesta a estas necesidades, se diseñó una propuesta conformada por una Guía de Control Interno y un Cuadro de Mando Operativo para el monitoreo del gasto público, incorporando procedimientos estandarizados, un flujograma, un checklist de verificación e indicadores de gestión orientados a optimizar el control, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la transparencia institucional. Se concluye que la implementación de estas herramientas contribuirá al fortalecimiento de la gestión presupuestaria, promoviendo una administración más eficiente, responsable y alineada con los principios de control y mejora continua en la EP-ULEAM.

Palabras claves: Gestión presupuestaria, Control interno, Gasto público.

SUMMARY

This paper describes the pre-professional internship process at the Public Production and Strategic Development Company EP-ULEAM during the year 2025. The systematization aimed primarily to analyze internal control, document review, and public spending monitoring. The study arose from the identification of weaknesses related to budget planning, monitoring of public spending execution, document organization, and internal control mechanisms—factors that limit administrative efficiency, institutional transparency, and the proper use of public resources. During the internship, opportunities for improvement were identified in public spending monitoring, budget execution tracking, the organization of supporting documentation, and the standardization of internal control processes. The research was conducted using a qualitative approach and descriptive, analytical, and documentary methods. The results demonstrated the need to strengthen internal control procedures through tools that facilitate document verification, budget execution monitoring, and the ongoing evaluation of administrative processes. In response to these needs, a proposal was designed consisting of an Internal Control Guide and an Operational Dashboard for monitoring public spending. This proposal incorporates standardized procedures, a flowchart, a verification checklist, and management indicators aimed at optimizing control, improving decision-making, and strengthening institutional transparency. It is concluded that the implementation of these tools will contribute to strengthening budget management, promoting more efficient and responsible administration aligned with the principles of control and continuous improvement at EP-ULEAM.

Keywords: Budget management, Internal control, Public spending.

Introducción

La sistematización de las experiencias prácticas nace como respuesta ante la problemática localizada durante los meses de destrezas llevada a cabo en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, es decir, estas situaciones se dieron en las actividades relacionadas con la revisión documental, además del control interno y el monitoreo de gasto público, por lo tanto, se visualizó desde otra perspectiva el funcionamiento de los procesos de la empresa, permitiendo así analizar las ventajas y desventajas y fortalecer este escenario con mecanismos de control interno eficiente ante la realidad de la institución.

Durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con el seguimiento de la ejecución presupuestaria, la organización de la documentación de respaldo y el monitoreo del gasto público. Asimismo, se observó la necesidad de fortalecer los procedimientos de control interno, mediante herramientas que permitan estandarizar las actividades de seguimiento, facilitar la verificación de la información y evaluar de manera oportuna el cumplimiento de los procesos administrativos, esta situación, motivó la presente sistematización; orientando al análisis de la experiencia desarrollada y la formulación de una propuesta, que contribuya un mejoramiento de la gestión institucional.

Con base al análisis realizado, este informe tiene como objetivo diseñar una Guía de Control Interno y un Cuadro de Mando Operativo para fortalecer el Monitoreo del Gasto Público en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, contribuyendo a mejorar los procesos de seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional. Para alcanzar este propósito, se planteó como objetivo específico, identificar los principales procedimientos con relación al control y seguimiento del gasto público, también se propuso diseñar una guía de control interno que establezca lineamientos, responsabilidades y mecanismos de verificación, y a la vez, elaborar un cuadro de mando operativo, que incorpore indicadores para evaluar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la ejecución del gasto público. La sistematización se desarrolló mediante un enfoque cualitativo utilizando las observaciones directas la revisión documental, el análisis de la información obtenida durante las prácticas profesionales, su importancia radica en que permite integrar los conocimientos adquiridos durante la formación académica con la realidad institucional, generando una

propuesta orientada al fortalecimiento del control interno, la transparencia y la mejora continua de la gestión presupuestaria en la EP -ULEAM.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, en primer lugar, se identificaron los principales procedimientos vinculados al control y seguimiento del gasto público dentro de la EP-ULEAM, lo cual permitió reconocer las falencias existentes en la planificación y ejecución presupuestaria. A partir de este diagnóstico, se diseñó una Guía de Control Interno que estableció lineamientos, responsabilidades y mecanismos de verificación aplicables a los procesos administrativos y financieros de la institución. De igual manera, se elaboró un Cuadro de Mando Operativo que incorporó indicadores de gestión orientados a evaluar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la ejecución del gasto público, con lo cual se dio respuesta integral al objetivo general propuesto y se fortalecieron los mecanismos de control, transparencia y mejora continua de la gestión institucional.

El presente informe se estructuró en tres capítulos. En el Capítulo I se desarrolló el marco teórico y legal, en el que se sustentaron conceptualmente las categorías de gestión pública, gestión presupuestaria, ejecución presupuestaria, indicadores y control interno, así como la normativa nacional e institucional que respalda la sistematización. En el Capítulo II se describió la intervención realizada, abordando la presentación de la empresa, el contexto de la experiencia, los objetivos de la sistematización, la metodología aplicada, la descripción de las actividades y la reconstrucción del proceso desarrollado durante las prácticas preprofesionales. Finalmente, en el Capítulo III se presentó la propuesta, integrada por su título, justificación, objetivos, descripción, beneficiarios, factibilidad de aplicación y el plan de acción diseñado para fortalecer el monitoreo del gasto público en la EP-ULEAM.

La factibilidad para la ejecución de la presente sistematización de experiencias prácticas estuvo orientada al acceso a la información y el procedimiento administrativo necesarios, para el desarrollo de la sistematización, y también se contó con el acompañamiento de la responsable institucional en las prácticas profesionales y la tutora académica, quienes orientaron y supervisaron las actividades desarrolladas. Además, se dispuso de recursos documentales normativos institucionales, equipos informáticos y biografías especializadas, que permitieron analizar la información recopilada y desarrollar el presente informe de sistematización de experiencias prácticas.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico y Legal

1.1.Fundamentación Teórica

1.1.1. Gestión pública

La gestión pública se refiere al conjunto de procesos, acciones que realizan las instituciones del Estado para administrar los recursos públicos y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. De acuerdo con Cejudo (2011), la gestión pública moderna no solo se enfoca en la administración de recursos, sino también, en la generación de resultados eficientes y en la creación del valor público.

En este contexto, la gestión pública se fundamenta en principios como la eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad, buscan garantizar el uso adecuado de los recursos públicos del Estado.

1.1.2. Gestión presupuestaria pública

La gestión presupuestaria es un componente clave dentro de la administración pública, permite: planificar, asignar, ejecutar y controlar los recursos financieros de una institución. De acuerdo con el informe de Pimienta et al. (2023) acerca del Banco Internacional de Desarrollo (BID), el presupuesto público es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas.

1.1.3. Ejecución presupuestaria

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas (2024) la ejecución presupuestaria corresponde a la fase en la que se utilizan los recursos asignados para cumplir con los objetivos institucionales que implica la utilización efectiva del presupuesto aprobado mediante procesos de compromiso, devengo y pago.

Durante esta fase se aplican indicadores que permiten evaluar el desempeño financiero, como el presupuesto comprometido, devengado y pagado. Una ejecución eficiente refleja una adecuada planificación y control, mientras que una baja ejecución puede evidenciar problemas administrativos, falta de planificación o debilidades en la gestión institucional.

1.1.4. Indicadores

1.1.4.1. Índice de subejecución presupuestaria

Este indicador mide los recursos que no se utilizaron durante la ejecución presupuestaria, como se detalla a continuación:

Tabla 1.

Fórmula de la subejecución presupuestaria

Indicador	Fórmula
Subejecución	$\text{subejecución} = \frac{\text{presupuesto no ejecutado}}{\text{presupuesto codificado}} \times 100$

Nota. Fórmula para el cálculo de la subejecución presupuestaria en una institución. Elaboración propia, fuente (Coronel et al., 2020).

1.1.4.2. Índice de cumplimiento del presupuesto

Este indicador relaciona el gasto de presupuesto con resultados concretos para medir si el presupuesto sirvió o no, como se detalla a continuación:

Tabla 2.

Fórmula del cumplimiento presupuestario

Indicador	Fórmula
Cumplimiento de presupuesto	$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{metas logradas}}{\text{metas planificadas}} \times 100$

Nota. Fórmula para el cálculo del cumplimiento del presupuesto en una institución. Elaboración propia, fuente (Coronel et al., 2020).

1.1.4.3. Índice de calidad del gasto público

- Evalúa si el gasto está alineado con los objetivos de la institución, como se detalla a continuación:

Tabla 3.

Fórmula de la calidad del gasto público

Indicador	Fórmula
Calidad del gasto	$Calidad\ del\ gasto = \frac{Gasto\ en\ proyecto\ estratégico}{Gasto\ total} \times 100$

Nota. Fórmula para el cálculo de la calidad del gasto público. Elaboración propia, fuente (Coronel et al., 2020).

1.1.5. Control interno en la gestión presupuestaria

El control interno es un sistema integrado de políticas y procedimientos diseñados para garantizar que las operaciones de unas instituciones se realicen de manera: eficiente, eficaz y conforme a la normativa vigente. El modelo COSO, establece cinco componentes fundamentales como: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control información, comunicación y supervisión. En el ámbito presupuestario, el control interno permite prevenir: errores, detectar irregularidades y asegurar el uso adecuado de los recursos públicos. Su correcta aplicación contribuye a mejorar la calidad de la gestión y fortalece la rendición de cuenta (Mendoza & Escobar, 2023).

1.1.6. Sistematización de experiencia

La sistematización de experiencias es un proceso metodológico que permite: organizar, analizar e interpretar prácticas desarrollo es un contexto específico con el fin de generar conocimientos y mejorar la gestión institucional. En el ámbito de la práctica, la sistematización permite identificar experiencias, detectar debilidades y proponer mejoras a nivel institucional. (Barragán, 2023)

1.1.7. La calidad del gasto público

- La calidad del gasto público se refiere al uso eficiente, eficaz, orientado a los resultados de los recursos del Estado, con el objetivo de generar impacto positivo en el desarrollo institucional y social. Que se requiere de un análisis desde una triple función: la primera es el campo macro, es decir, una estabilidad macroeconómica, para el logro de los objetivos de la política; la segunda es el logro de la eficiencia significativa, es decir, si se gasta para lograr efectividad de los programas públicos priorizados; la tercera es la eficiencia operacional, significa la capacidad con la que se utilizan los recursos asignados y que sean bien distribuidos, para alcanzar los resultados (Vargas & Zavaleta, 2020).

Según Segovia y Montenegro (2026) señalan que el gasto público no solo es un instrumento financiero, sino una herramienta de gestión, cuya efectividad depende de la calidad de diseño institucional, la disponibilidad de recursos y la capacidad técnica de las entidades ejecutoras.

1.1.8. La variable presupuesta como herramienta de gestión

El presupuesto constituye una herramienta fundamental de gestión dentro de las instituciones públicas que permite: planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos financieros. Para Chamaidan et al. (2023) las herramientas de gestión cooperan al progreso del cumplimiento de funciones empresariales e impacto en la conciliación del presupuesto, de la asignación eficiente de recursos y al cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.2.Marco Legal

1.2.1. Constitución de la República del Ecuador

La Asamblea Nacional (2008) establece en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador que constituye el marco normativo fundamental que regula la administración de los recursos públicos en el país, establece principios esenciales como la eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad en el manejo de los fondos estatales.

1.2.2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública (COPFP)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2011), establece que el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el artículo 96, regula el sistema de

planificación y la gestión de las finanzas públicas en el Ecuador, establecimiento para la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto que vincula directamente la planificación institucional con la asignación de recursos.

1.2.3. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

La Asamblea Nacional (2002) establece en el artículo 7 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece el marco de control, fiscalización y auditoría de los recursos públicos, con el objetivo de verificar su uso adecuado dentro de las instituciones del Estado. Que radica en fortalecer la transparencia y detectar posibles irregularidades en la gestión financiera.

1.2.4. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

La Asamblea Nacional (2010) establece la Ley Orgánica de Educación Superior regula el funcionamiento de las instituciones de educación superior, incluyendo la gestión de sus recursos financieros que establece cómo deben administrar sus recursos de manera eficiente y transparente, alineando su presupuesto con su objetivo institucional.

1.2.5. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Asamblea Nacional (2004) establece la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública la cual garantiza el acceso a la información pública, obligando a las instituciones del Estado a ser transparentes en el uso de los recursos financieros. Esta normativa promueve la rendición de cuenta y control, lo que contribuye a mejorar la calidad de la gestión pública.

1.2.6. Norma ISO claves en la Gestión Presupuestaria

La Asamblea Nacional (2008) establece en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador que constituye el marco normativo fundamental que regula la administración de los recursos públicos en el país, establece principios esenciales como la eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad en el manejo de los fondos estatales.

1.2.6.1.ISO 9001-Gestión de la Calidad

La norma ISO 90001 se enfoca en la implantación de un sistema de Gestión de la calidad, considerando una decisión estratégica que permite a las organizaciones mejorar su desempeño institucional y fortalecer el desarrollo sostenible.

Según Silva (2022) indica que la Norma ISO 9001 facilita la capacidad de proporcionar de manera constante productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente, así como las disposiciones legales y reglamentarias aplicables que permiten identificar riesgo y oportunidades cumpliendo con los estándares de calidad.

1.2.6.2. ISO 37001- Sistema de Gestión Antisoborno

La norma ISO 37001 se orienta en la prevención, detección y control de actos de corrupción dentro de las instituciones públicas y privadas. Su importancia en la gestión presupuestaria radica en la transparencia en la ejecución del gasto público, especialmente en procesos de contratación, asignación de partida presupuestaria y transferencia de recursos.

Dentro de su aplicación permite reducir riesgos financieros derivados de prácticas irregulares, asegurando que los fondos institucionales sean utilizados de manera correcta y conforme a los objetivos establecidos. Esto mejora la eficiencia presupuestaria y fortalece la confianza en la administración pública (Diez y Vargas, 2019).

En el contexto de la presente sistematización, la ISO 37001 se considera únicamente como referente complementario para el fortalecimiento de mecanismos preventivos y de control. Su relación con el estudio se establece principalmente a partir de la importancia de definir responsabilidades, establecer controles, identificar posibles riesgos y realizar seguimiento de los procesos institucionales. Estos elementos guardan relación con la necesidad identificada durante las prácticas preprofesionales de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento asociados a la gestión presupuestaria y al gasto público.

Por tanto, la ISO 37001 no constituye una categoría central de análisis ni implica que la propuesta corresponda a la implementación de un sistema de gestión antisoborno. Su incorporación se limita a aquellos principios y mecanismos que pueden contribuir, de manera complementaria, al fortalecimiento del control interno y a una gestión institucional más transparente.

CAPÍTULO II

2. Descripción de la Intervención

2.1. Presentación de la Empresa

- Nombre de la empresa: Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM.

Dirección: Campus Universitario ULEAM a lado de la UEF Juan Montalvo.

- Contacto: +593 0958951061

Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico es una empresa catalogada como persona jurídica del sector público, dedicada a la prestación de servicios de consultoría, formación, indagación, administración, de proyecto y desarrollo estratégico, orientado al fortalecimiento académico, productivo y social, como cursos de formación continua dirigido a profesionales y estudiantes. Además, la EP-ULEAM promueve una gestión eficiente y proactiva que contribuye al desarrollo multidisciplinario y al crecimiento económico sostenible del país (EP-ULEAM, 2021).

Visión:

Ser reconocido como empresa pública universitaria líder en brindar servicios de investigación, capacitación, consultoría, y producción de calidad por su gestión eficaz eficiente y proactivo en el Ecuador.

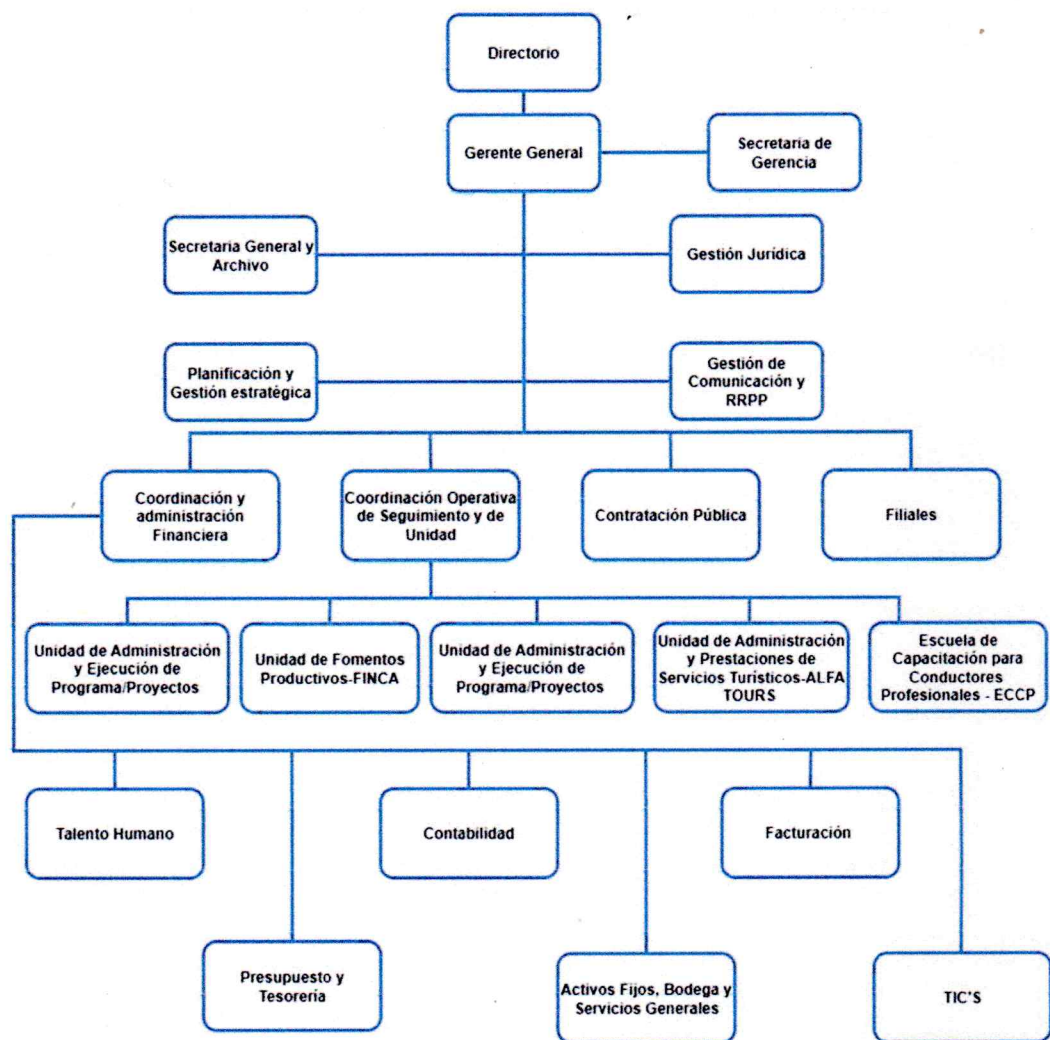
Misión:

Brindar servicios de excelencia en el ámbito consultorías, asesorías, ejecución y/o administración en proyecto producción, capacitación, investigación, inversión y demás afines a la ULEAM, con la participación de personal altamente capacitado para contribuir al desarrollo multidisciplinario del país; todo esto, sujeto a la Ley Orgánica de Empresa Públicas.

2.1.1. Organigrama Institucional

Ilustración 1.

Organigrama del departamento presupuestario



Nota. La figura muestra el organigrama organizacional de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM fuente: (EP-ULEAM, 2021).

2.2.Contexto de la Experiencia

2.2.1. *Presentación del problema en estudio*

A través del desarrollo de experiencias prácticas en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP- ULEAM, se evidenció que la institución enfrenta serias limitaciones en su gestión pública presupuestaria durante el período 2024-2025. En este contexto, las problemáticas identificadas se localizaron la falta de planificación presupuestaria,

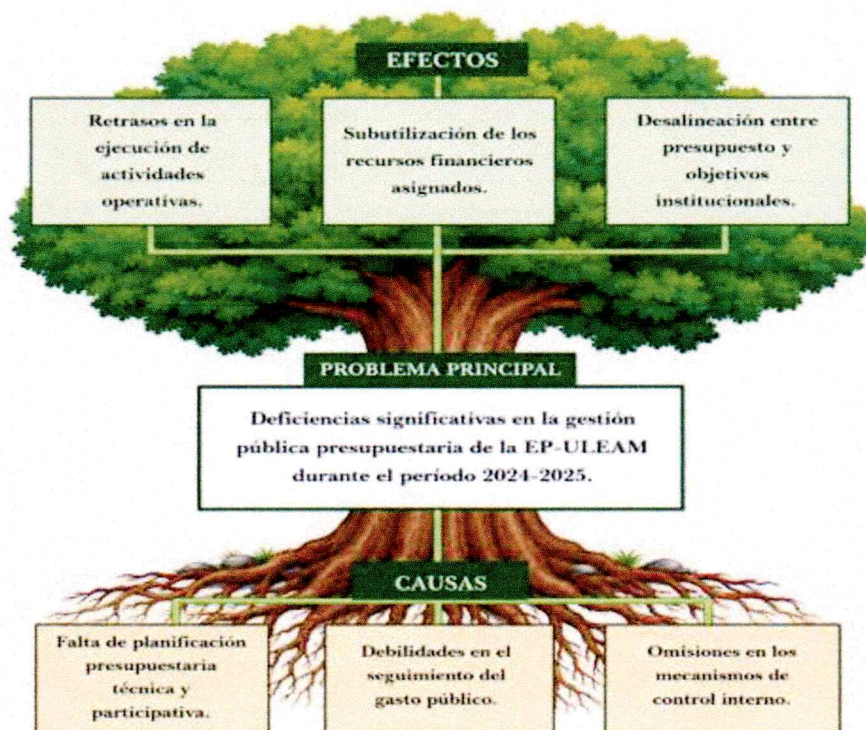
además de las debilidades en cuanto al seguimiento del gasto público y deficiencias en relación a los mecanismos del control interno.

Ante este escenario el cual ha generado retraso en cuanto a la ejecución de las actividades, además de la subutilización de los recursos financieros y además que existe una escasa relación entre el presupuesto institucional y de los objetivos estratégicos que establece la entidad, por lo tanto, esto limita la eficiencia en cuanto al uso de los recursos públicos, es decir que, afecta la transparencia y reduce la eficiencia en relación al proceso de las rendiciones de cuenta.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que refleja de forma estructurada las causas y consecuencias de la situación de la empresa.

Ilustración 2.

Diagrama o árbol de problemas, causa y efecto.



Nota: Diagrama o árbol de problema que evidencia el problema, las causas y efecto. Elaboración propia.

2.2.2. Contexto institucional

- **Campo:** Ciencia Contable y Financiera
- **Área:** Gestión pública Presupuestaria
- **Eje temático:** Gestión Presupuestaria y control de los recursos públicos
- **Ubicación:** Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP- ULEAM
- **Tiempo:** Desde 21 de abril de 2025 hasta 22 mayo de 2025

2.3.Objetivos de la Sistematización

2.3.1. Objetivo General

Sistematizar las experiencias prácticas en la gestión presupuestaria pública de la Empresa Pública de Producción Desarrollo Estratégico del período 2024-2025 con la finalidad de diseñar estrategias que optimicen el uso de los recursos públicos y fortalezcan la eficiencia institucional.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las principales limitaciones en la planificación presupuestaria técnica y participativa de la EP-ULEAM, durante el período 2024 -2025.
- Describir las experiencias prácticas de intervención de la gestión presupuestaria pública, identificando debilidades en el seguimiento, ejecución y control del gasto público.
- Proponer estrategias de mejora en los procesos de gestión presupuestaria, que fortalezcan la eficiencia, la transparencia y sostenibilidad institucional de EP-ULEAM.

2.4.Metodología de Sistematización

2.4.1. Enfoque de la sistematización

La presente sistematización de experiencias se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que permitió analizar y comprender las experiencias prácticas desarrolladas en la gestión pública presupuestaria de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM durante el período 2024-2025. Este enfoque permitió interpretar los procesos relacionados con la planificación, ejecución, seguimiento y control del gasto público, así como identificar las principales dificultades observadas durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales.

El enfoque cualitativo permitió analizar la realidad institucional a partir de la observación de los procesos administrativos y presupuestarios, la revisión de documentación y la interpretación de la información obtenida durante la experiencia práctica.

2.4.2. Métodos utilizados

Para el desarrollo de la sistematización se emplearon los siguientes métodos:

- Método descriptivo: se utilizó para identificar y caracterizar los procesos relacionados con la gestión pública presupuestaria de la EP-ULEAM. Su aplicación permitió describir las actividades desarrolladas, así como las situaciones observadas en la planificación presupuestaria, el seguimiento del gasto público, la organización documental y los mecanismos de control interno. Esta aplicación permitió obtener una visión ordenada de la situación institucional.
- Método analítico: se aplicó para examinar e interpretar la información obtenida durante la experiencia práctica, permitiendo identificar las causas y efectos relacionados con las debilidades observadas en la gestión presupuestaria. Mediante este método se analizaron aspectos relacionados con la planificación, el seguimiento del gasto y los mecanismos de control interno, con el propósito de establecer elementos que fundamentan la propuesta de mejora.
- Método documental: se empleó para revisar y analizar información contenida en informes presupuestarios, registros financieros, reportes administrativos, normativa legal y documentos institucionales relacionados con la gestión presupuestaria de la EP-ULEAM. La revisión documental permitió complementar la información obtenida mediante la experiencia práctica y sustentar los hallazgos identificados.

2.4.3. Modalidades de investigación

La sistematización incorporó las siguientes modalidades:

- Modalidad de campo: permitió obtener información directamente del contexto institucional de la EP-ULEAM mediante la participación en las actividades desarrolladas durante las prácticas preprofesionales. Esta modalidad facilitó la observación directa de los procedimientos administrativos y presupuestarios, así como

la identificación de debilidades relacionadas con la planificación, seguimiento del gasto
- y control interno.

- Modalidad bibliográfica-documental: se utilizó para consultar libros, artículos científicos, repositorios académicos, normativa legal y documentos institucionales relacionados con la gestión pública presupuestaria, el control interno y el gasto público. Esta revisión permitió sustentar conceptualmente el análisis realizado y establecer fundamentos para la propuesta de intervención.

2.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recopilar y organizar la información necesaria para la sistematización se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Observación directa: registro de actividades diarias.
- Revisión documental: ficha de revisión documental.
- Revisión de registros: matriz de registro de información.
- Checklist de verificación: lista de comprobación documental.

Estas técnicas e instrumentos fueron coherentes con las actividades efectivamente desarrolladas durante la experiencia. Entre ellas se encuentran la organización y clasificación de documentos presupuestarios, la revisión de checklist documentales, la verificación de requisitos administrativos y el seguimiento de registros relacionados con la gestión presupuestaria.

2.5.Descripción de las actividades

Durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, se ejecutaron actividades en el área financiera relacionadas con el control documental, organización administrativa y apoyo en procesos vinculados con la gestión presupuestaria. Estas actividades permitieron fortalecer conocimientos técnicos sobre el manejo de documentación presupuestaria y comprender la importancia de los mecanismos de control dentro de la administración pública.

1 Registro y clasificación de documentos presupuestarios:

- **Actividades efectuadas:** se realizó la organización, clasificación de los documentos relacionados con procesos presupuestarios institucionales, tales como: comprobantes de pagos, facturas, solicitudes, órdenes de pago y respaldos administrativos; permitiendo mantener un adecuado orden documental dentro del área financiera.
- **Identificación del problema:** En el orden documental, se logró evidenciar falencias para la correcta localización de diversos documentos, por lo tanto, existió falta de criterios de clasificación y control documental.
- **Participación en la solución:** Asimismo, se participó en el orden y calificación de dichos documentos, con el fin de facilitar el control documental dentro del proceso presupuestario institucional.
- **Asignatura relacionada:** Contabilidad Gubernamental y Gestión Presupuestaria, debido a que, son parte fundamental para comprender el manejo técnico de documentación presupuestaria y control de recursos públicos.
- **Sustento teórico:** La gestión documental permite organizar, conservar y controlar la información institucional de manera eficiente, transparente y garantizar el acceso oportuno a los documentos que respaldan la gestión pública.
- **Sustento legal:** Normativa relacionada con la gestión presupuestaria como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que regulan la administración y control de los recursos.
- **Diferencia de lo aprendido:** En el ámbito académico la documentación suele analizarse de forma estructurada; mientras que en la práctica fue necesario aplicar procedimientos reales de la organización y control documental dentro de la entidad pública.

2 **Revisión de Checklist documental en procesos de pago:**

- **Actividad efectuada:** Se participó en la revisión de los checklist documentales utilizados, para verificar el cumplimiento de los requisitos administrativos y presupuestarios dentro de los procesos de pagos desarrollados en la empresa EP-ULEAM.
- **Identificación del problema:** En los documentos observados se identificó documentación incompleta o con ciertas observaciones administrativas, por lo tanto, esto generaría un retraso para los trámites correspondientes.

- **Participación en la solución:** Se verificó el respaldo y requisito en cuanto a la documentación, con el fin de contribuir el cumplimiento de los mecanismos de control interno de la entidad.
- **Asignatura relacionada:** Auditoría y Control Interno, debido a que estas asignaturas se relacionan con los procedimientos de: supervisión, validación documental y control de operaciones presupuestarias.
- **Sustento teórico:** El control interno comprende políticas y procedimientos destinados a garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo adecuado dentro de la gestión de los recursos institucionales.
- **Sustento legal:** se estableció con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, en referencia al control y la supervisión de recursos públicos.
- **Diferencia de lo aprendido:** Mientras en la formación académica se analizan casos hipotéticos, durante la práctica fue necesario revisar documentación real y aplicar procedimientos administrativos, dentro de los procesos presupuestarios de la entidad pública.

3 **Apoyo administrativo y observación de procesos presupuestarios:**

- **Actividad efectuada:** Se participó en actividades de apoyo administrativo relacionadas con la revisión de registros, organización documental y seguimiento de procesos vinculados a la gestión presupuestaria de la EP-ULEAM.
- **Identificación del problema:** Durante la observación de los procedimientos institucionales se evidenciaron debilidades relacionadas con el seguimiento documental, relacionados con el control interno, aspecto que puede afectar la eficiencia de la gestión presupuestaria.
- **Asignatura relacionada:** Presupuesto Público y Administración Financiera, debido a que se abordan procesos relacionados con la: planificación, ejecución y control de recursos públicos.
- **Participación en la solución:** Se apoyó en la organización con registros y documentación administrativos, facilitando el control de la información de los procesos presupuestarios desarrollados dentro de la institución.

- **Sustento teórico:** La gestión presupuestaria pública comprende las actividades de:
 - planificación, ejecución, seguimiento y control de los recursos públicos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Sustento legal:** Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas relacionadas con la correcta administración y control de recursos.
- **Diferencia de lo aprendido:** En el aula se estudian los procesos presupuestarios desde una perspectiva teórica; sin embargo, la experiencia práctica permitió observar su aplicación dentro de la institución pública y comprender la importancia de los controles administrativos, para una adecuada gestión institucional.

2.6.Reconstrucción de la experiencia

La reconstrucción de esta experiencia práctica se desarrolló durante el período comprendido entre abril y mayo del 2025 en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico (EP-ULEAM). Las actividades se llevaron a cabo en el área administrativa vinculada a la gestión presupuestaria institucional, permitiendo conocer de manera directa los procedimientos relacionados con el control documental, los procesos de pago y el seguimiento de la documentación utilizada en la administración de los recursos públicos.

Durante los primeros días de prácticas se realizó un proceso de familiarización con las actividades desarrolladas en la institución y con la documentación utilizada en los procedimientos administrativos. Posteriormente, se participó en la: organización, clasificación y archivo de documentos presupuestarios, administrativos, actividad que permitió comprender la importancia del control documental como herramientas de apoyo para la gestión institucional y la transparencia en el manejo de la información.

También, se colaboró en la revisión de checklist documental empleados en los procesos de pago, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos para cada trámite. Esta actividad permitió identificar la relevancia de que los procesos administrativos se desarrollen de manera ordenada y conforme a la normativa institucional vigente.

De igual manera, se brindó apoyo en el seguimiento y organización de registros relacionados con la gestión presupuestaria, observación de los procedimientos utilizados para el control y administración de la documentación. A partir de esta experiencia, se identificaron

ciertas limitaciones en el seguimiento documental y en algunos mecanismos de control, aspectos que pueden influir en la eficiencia de la gestión presupuestaria institucional.

Por último, la experiencia práctica logró el adecuado fortalecimiento del aprendizaje teórico en relación con la práctica, además tuvo gran contribución en cuanto al desarrollo de habilidades en relación con la parte documental y el control administrativo que representan y respaldan la correcta utilización de los recursos asignados al sector público.

Tabla 4.

Matriz de reconstrucción de la experiencia

Componentes	Descripción de la vivencia
¿Cuáles eran los objetivos al momento de iniciar la experiencia?	Fortalecer conocimientos sobre la gestión presupuestaria pública mediante la participación en actividades de organización documental, revisión de requisitos administrativos y observación de procesos relacionados con el control presupuestario de la EP-ULEAM.
¿Cómo fue alcanzado, qué actividades y proceso concretizaron lo planificado?	A través de la clasificación y archivo de documentos presupuestarios, revisión de checklist documental en los procesos de pago, organización de registros administrativos y observación de procedimientos vinculados con la gestión presupuestaria institucional.
¿Qué momentos importantes tuvo la experiencia (cronología de los acontecimientos)?	La experiencia inició con la familiarización de los procedimientos institucionales y la organización documental. Posteriormente, se participó en la revisión de checklist y verificación de requisitos administrativos. Finalmente, se observó el desarrollo de procesos relacionados con el seguimiento documental y control de la gestión presupuestaria de la EP-ULEAM.

Nota. Matriz de reconstrucción de la experiencia en las prácticas realizadas en la EP- ULEAM
Elaboración propia.

2.6.1. Relación de la práctica con los logros de aprendizaje dentro de la carrera

- auditoría control y gestión

La experiencia práctica desarrollada en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, mantuvo una relación directa con los logros de aprendizaje establecidos en la carrera Auditoría y Control de Gestión, permitiendo aplicar en un entorno institucional real los conocimientos adquiridos en la formación académica. A través de la participación de actividades relacionadas con: gestión documental, revisión de checklist de procesos administrativos en la observación de procedimientos vinculados a la gestión presupuestaria pública, fue posible comprender su aplicación práctica con los diversos contenidos adquiridos durante la carrera.

Inicialmente, la práctica se relacionó con el aprendizaje orientado al control interno y la gestión documental, debido a que las actividades desarrolladas incluyeron la organización, clasificación y revisión de documentos de respaldo utilizados en los procesos administrativos de la entidad. Estas actividades, permitieron comprender la importancia de mantener la información organizada, verificada para garantizar la transparencia, el cumplimiento normativo y la adecuada gestión institucional.

Asimismo, la experiencia fortaleció conocimientos vinculados con la administración pública, gestión presupuestaria; observación de procedimientos relacionados con la planificación, seguimiento y control de los recursos; permitiendo observar la importancia que tienen los procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad. Por otro lado, la revisión de documentos de respaldos y el seguimiento de procesos administrativos contribuyen a la aplicación de las habilidades analíticas y organizativas, con el fin de fortalecer la capacidad de identificación de posibles riesgos en los mecanismos de control y el seguimiento institucional.

2.6.2. Reflexión crítica

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, permitieron identificar situaciones relevantes relacionadas con la gestión presupuestaria pública, la gestión documental y los procesos administrativos institucionales. Mediante la observación y revisión de

documentos, se pudo evidenciar la importancia de tener un correcto orden en los controles que inciden en el cumplimiento eficiente de los objetivos de la entidad.

En este contexto, el tema de organización documental, revisión del cumplimiento y además del seguimiento en cuanto al proceso administrativo, lograron un mejor entendimiento en cuanto a los controles internos y la confiabilidad de información para una correcta toma de decisiones. De esta forma, se identificó el fortalecimiento de la planificación presupuestaria, el seguimiento oportuno de los procesos que puedan contribuir a la mejora de la eficiencia institucional y reducir posibles deficiencias administrativas.

Finalmente, la experiencia práctica permitió comprender que la gestión presupuestaria pública requiere no solamente el cumplimiento de la normativa vigente, también una adecuada coordinación entre la planificación, control y seguimiento. Desde esta perspectiva concluyo, que la mejora continua de los procesos institucionales depende del fortalecimiento de los mecanismos del control interno, la organización documental, el compromiso del personal con una gestión pública eficiente, transparencia orientada a los objetivos de la empresa EP-ULEAM.

2.6.3. Limitaciones de la experiencia

Durante el desarrollo de la sistematización se presentaron algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el período de prácticas preprofesionales fue limitado, por lo que la observación de los procesos institucionales se concentró en las actividades desarrolladas durante el período comprendido entre el 21 de abril y el 22 de mayo de 2025. En segundo lugar, el análisis estuvo condicionado por el acceso a la documentación y a los procesos administrativos disponibles durante el período de prácticas, por lo que no fue posible realizar un seguimiento longitudinal de todos los procesos presupuestarios de la institución.

Asimismo, la experiencia se concentró principalmente en actividades relacionadas con la organización documental, revisión de requisitos, procesos de pago y seguimiento de procedimientos administrativos. Por esta razón, los resultados obtenidos representan las condiciones observadas durante la experiencia y no pretenden generalizar a todas las empresas públicas o instituciones del sector público. Finalmente, la propuesta planteada constituye una herramienta de apoyo para fortalecer el control y monitoreo del gasto público; su efectividad

deberá ser comprobada mediante su aplicación y seguimiento posterior por parte de la institución.

2.6.4. Líneas futuras de investigación

A partir de los hallazgos obtenidos, se plantean como posibles líneas futuras de investigación el análisis de la relación entre planificación presupuestaria y nivel de ejecución del gasto; la evaluación de la efectividad de los mecanismos de control interno aplicados en empresas públicas; y el estudio de indicadores de desempeño que permitan relacionar la ejecución presupuestaria con el cumplimiento de objetivos institucionales.

De igual manera, futuras investigaciones podrían evaluar los resultados obtenidos después de la implementación de la Guía de Control Interno y del Cuadro de Mando Operativo propuestos en este trabajo, mediante la comparación de indicadores antes y después de su aplicación.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Diseño de una Guía de Control Interno y Cuadro de Mando Operativo para el Monitoreo del Gasto Público en la EP ULEAM.

3.2. Justificación

La presente propuesta surge de la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento relacionados con el gasto público en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM. Durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales se identificaron debilidades relacionadas principalmente con la planificación presupuestaria, el seguimiento del gasto público, la organización documental, la revisión de requisitos y los mecanismos de control interno. Estas situaciones fueron identificadas mediante la observación y participación en los procesos institucionales desarrollados durante el período de prácticas.

El diagnóstico realizado permitió reconocer que los procesos vinculados con la gestión presupuestaria requieren mecanismos que faciliten la verificación de la documentación, el seguimiento periódico de las actividades y el registro de las evidencias generadas durante los procedimientos administrativos. Asimismo, se identificó la necesidad de disponer de información organizada que facilite la supervisión de la ejecución del gasto y apoye la toma oportuna de decisiones.

En respuesta a estas necesidades, se propone el diseño de una Guía de Control Interno para el Monitoreo del Gasto Público, orientada a establecer procedimientos de verificación documental previa, seguimiento de los procesos presupuestarios, registro y conservación de evidencias y asignación de responsabilidades. Estos componentes responden directamente a las debilidades observadas durante la experiencia práctica y buscan fortalecer el control de las actividades relacionadas con la gestión presupuestaria.

De manera complementaria, se plantea el diseño de un Cuadro de Mando Operativo, mediante el cual se incorporan indicadores, metas y mecanismos de seguimiento para facilitar el monitoreo de la ejecución del gasto público. Esta herramienta permitirá organizar

información relevante sobre el cumplimiento de las actividades, identificar oportunamente posibles desviaciones y proporcionar elementos para la toma de decisiones institucionales.

La pertinencia de ambas herramientas radica en que existe una correspondencia directa entre el diagnóstico realizado y la solución propuesta: las debilidades identificadas en el seguimiento, control y organización de los procesos son atendidas mediante procedimientos de verificación, mecanismos de registro, asignación de responsabilidades e indicadores de monitoreo.

Por tanto, la propuesta constituye una alternativa de mejora aplicable a la EP-ULEAM, orientada a fortalecer el control interno, mejorar el seguimiento de la ejecución presupuestaria y contribuir a una gestión más organizada y eficiente de los recursos públicos. Su aplicación podrá desarrollarse progresivamente mediante las fases establecidas en el plan de acción, que incluyen diagnóstico y socialización, diseño de la guía, elaboración del cuadro de mando, socialización de las herramientas e implementación piloto.

3.3.Objetivos

3.3.1. *Objetivo General*

Diseñar una guía de Control Interno y un Cuadro de Mando Operativo para fortalecer el monitoreo del gasto público en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, contribuyendo a mejorar los procesos de seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional.

3.3.2. *Objetivos Específicos*

- Identificar los principales procedimientos relacionados con el control y seguimiento del gasto público en la EP-ULEAM.
- Diseñar una Guía de Control Interno con lineamientos, responsabilidades y mecanismos de verificación.
- Elaborar un cuadro de mando operativo, para el cumplimiento de las actividades relacionadas con la ejecución y monitoreo del gasto público.
- Plantear herramientas de control y monitoreo para la mejora de la eficiencia administrativa.

3.4.Descripción de la propuesta.

La presente propuesta consiste en el diseño de una Guía de Control Interno y un Cuadro de Mando Operativo para el Monitoreo del Gasto Público en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP ULEAM. Estas herramientas tienen como finalidad, fortalecer los procesos de control, seguimiento y evaluación de las actividades relacionadas con la ejecución presupuestaria, permitiendo una gestión más eficiente, organizada y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, la propuesta se compone de dos mecanismos, cuyo fin es mejorar el monitoreo de los gastos públicos y fortalecer los mecanismos de control interno.

Componente I: Guía de Control Interno para el Monitoreo del Gasto Público

Este mecanismo, se orientó para establecer los procedimientos y lineamientos que fortalezcan el control de las actividades en relación con la gestión presupuestaria. Por lo tanto, la guía servirá como herramienta de apoyo de los procesos administrativos y financieros, así poder facilitar la correcta supervisión de las actividades y el cumplimiento de la normativa vigente.

La guía estará conformada por los siguientes elementos:

1 Verificación documental previa

Antes de la ejecución de cualquier proceso relacionado con el gasto público, se deberá verificar que la documentación de respaldos se encuentran: completa, actualizada y debidamente autorizada. Estos procedimientos permitirán reducir errores administrativos y fortalecer la confiabilidad de la información institucional.

2 Seguimiento de procesos presupuestarios

Se establecerán actividades de seguimiento periódico, para verificar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con la ejecución presupuestaria. Este control permitirá identificar oportunamente posibles retrasos o inconsistencias, que pueden afectar el desarrollo de las actividades institucionales.

3 Registro y control de evidencia

La guía incluirá un mecanismo para el: registro, archivo y conservación de la documentación que respalde las operaciones relacionadas con el gasto público. Esto facilitará la razonabilidad de los procesos y fortalecerá los mecanismos de control interno.

4 asignación de responsabilidades

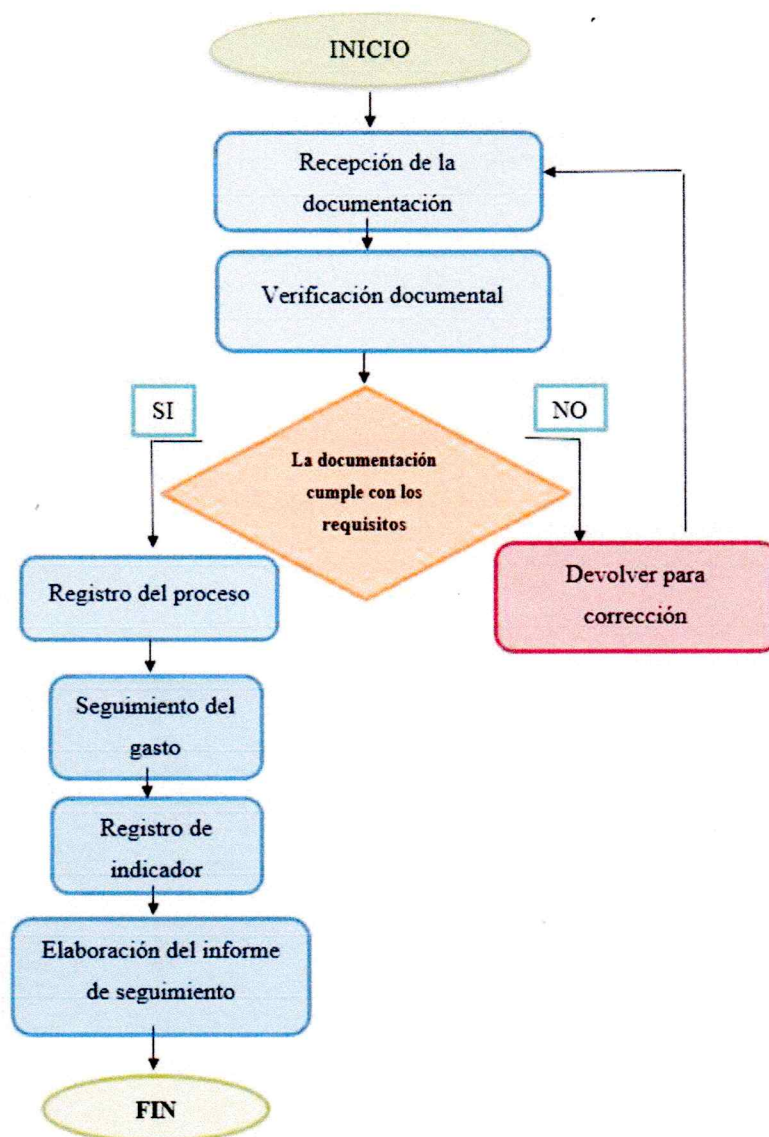
Se definirán responsabilidades específicas para cada una de las actividades de control y seguimiento, con el propósito de garantizar una adecuada distribución de funciones y fortalecer la rendición de cuentas dentro de la institución.

Flujograma de Procedimiento para el Monitoreo del Gasto Publico

Para la aplicación de la Guía de Control Interno, se presenta el siguiente flujograma, describe de manera secuencial las actividades que deben desarrollarse para el monitoreo del gasto público en la entidad EP-ULEAM. Este procedimiento permite orientar a los responsables sobre las etapas de: revisión, verificación, seguimiento, y registro de la información del control interno y fortalece una adecuada gestión presupuestaria.

Ilustración 3.

Flujograma del procedimiento para el monitoreo del gasto público.



Nota: Flujograma del procedimiento para el monitoreo del gasto público. Elaboración propia.

Checklist de errores más frecuentes en el monitoreo del gasto público

Como complemento al procedimiento descrito en el flujograma, se propone un checklist, que describe los errores más frecuentes que pueden presentarse durante el monitoreo del gasto público. Esta herramienta permite identificar oportunamente posibles inconsistencias y facilitar la aplicación de acciones correctivas, para fortalecer el control de los procesos institucionales.

Tabla 5.*Checklist de errores más frecuentes en el monitoreo del gasto público*

Checklist				
N.º	Errores frecuentes	Si	No	Acción correctiva
1	La documentación de respaldo está incompleta	☐	☐	Solicitar la documentación faltante antes de continuar el proceso
2	La documentación carece de firma o autorización	☐	☐	Gestionar la autorización correspondiente
3	Existe similitud entre los valores registrados y los documentos de respaldo	☐	☐	Verificar y corregir la información antes del registro
4	El proceso no cuenta con disponibilidad presupuestaria	☐	☐	Verificar la certificación presupuestaria antes de continuar
5	No se realizó el seguimiento del proceso conforme a la Guía del Control Interno	☐	☐	Aplicar el procedimiento establecido en la guía
6	Se detectaron retrasos en el registro de la información	☐	☐	Registrar la información dentro de los plazos establecidos
7	No se actualizaron los indicadores del Cuadro de Mando Operativo	☐	☐	Actualizar los indicadores al finalizar el proceso de revisión
8	No se registraron las observaciones o acciones correctivas identificadas	☐	☐	Documentar las observaciones y dar seguimiento a las acciones correctivas

Nota. Checklist de errores más frecuentes en el monitoreo del gasto pública en la EP- ULEAM
Elaboración propia.

Componente II: Cuadro de Mando Operativo para el Monitoreo del Gasto Público

Este componente consiste en el diseño de una herramienta de seguimiento basada en indicadores de gestión, que permita evaluar periódicamente el desempeño de los procesos relacionados con el gasto público. Su finalidad es proporcionar información oportuna para apoyar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia institucional.

Mediante esta herramienta, será posible monitorear el desempeño del proceso de gestión presupuestaria a través de indicadores que permitieran evaluar el cumplimiento de: actividades, seguimiento, supervisión documental de los procesos y la implementación de acciones de mejora continua. De esta manera, se puede identificar oportunamente las posibles desviaciones y de igual manera, fortalecer la transparencia institucional y optimizar los recursos públicos.

Para evaluar y monitoreo de los procesos relacionados con el gasto público, el Cuadro de Mando Operativo estará conformado por los siguientes componentes e indicadores.

Tabla 6.

Indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Operativo

Componente	Indicador	Descripción	Fórmula	Meta
Revisión documental	Cumplimiento de revisión documental	Porcentaje de documentos revisados correctamente al procedimiento establecido	$\frac{\text{total expedientes revisados}}{\text{total expedientes recibidos}} \times 100$	100%
Ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Mide nivel de ejecución del presupuesto institucional respecto al presupuesto asignado	$\frac{\text{presupuesto devengado}}{\text{presupuesto asignado}} \times 100$	$\geq 95\%$

Seguimiento de procesos	Seguimiento de procesos presupuestarios	Determinar el porcentaje de procesos monitoreados durante el periodo establecido	$\frac{\text{tràmites evaluados}}{\text{tràmites recibidos}} \times 100$	100%
Evaluación de resultados	Cumplimiento de actividades programadas	Mide el nivel de ejecución de las actividades planificadas	$\frac{\text{actividades ejecutadas}}{\text{actividades programadas}} \times 100$	$\geq 90\%$
Control y supervisión	Índice de observaciones detectadas	Evalúa porcentaje de inconsistencias detectadas en las actividades de control y seguimiento.	$\frac{\text{procesos con observación}}{\text{total de procesos revisados}} \times 100$	$\leq 5\%$

Nota. Indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Operativo. Elaboración propia.

3.5. Descripción de los beneficiarios

La propuesta de diseño de una guía de control interno y un cuadro de mando operativo, para el monitoreo del gasto público de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, generará beneficios tanto para los servidores involucrados en los procesos administrativos, como para el usuario que recibe los servicios de la institución. Estas herramientas contribuirán al fortalecimiento del control interno, la transparencia y el seguimiento de las actividades relacionadas con la gestión presupuestaria.

Beneficios directo:

- **Autoridad y directivos de la EP-ULEAM**

Dispondrán de información más organizada y oportuna para la toma de decisiones, permitiendo fortalecer el seguimiento de las actividades institucionales y mejorar el control de los recursos públicos.

- **Personal administrativo responsable de los procesos presupuestaria**

Contará con lineamientos y procedimientos estandarizados, que facilitarán la revisión documental, el seguimiento de actividades y el cumplimiento de los controles establecidos dentro de la institución.

- **Responsable del control interno**

Tendrán una herramienta de apoyo, para supervisar el cumplimiento de los procedimientos institucionales, identificar posibles desviaciones y promover acciones de mejora continua dentro de la gestión administrativa.

Beneficiarios indirectos

- **Comunidad universitaria**

Se beneficiará de una gestión más eficiente y transparente de los recursos institucionales, favoreciendo el desarrollo adecuado de las actividades y servicios que brinda la EP-ULEAM.

- **Ciudadanía en general**

Obtendrá mayor confianza en la administración de los recursos públicos, mediante la aplicación de mecanismos de control, seguimiento que promueva la transparencia y la rendición de cuentas.

- **Organismos de control y supervisión**

Contarán con procesos más organizados y respaldos de documentación adecuadas, facilitando las actividades de seguimiento, verificación del cumplimiento de la normativa aplicable a la gestión pública.

3.6.Factibilidad de su aplicación.

La presente propuesta es viable para su aplicación en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, debido a que el diseño de una guía de control interno y

cuadro de mando operativo, para el monitoreo del gasto público, puede desarrollarse utilizando: recursos humanos, tecnológicos y administrativos disponibles en la institución.

Por lo tanto, la propuesta busca fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y evaluación de los procesos relacionados con la gestión presupuestaria, contribuyendo a una administración más eficiente y transparente de los recursos públicos.

a) Factibilidad técnica.

La propuesta es técnicamente viable porque la EP-ULEAM, dispone de equipos informáticos, acceso a herramientas informáticas y documentos administrativos necesarios para el desarrollo de las actividades planteadas. La guía de control interno será elaborada a partir de procedimientos institucionales y normativa aplicable al sector público, mientras que el cuadro de mando operativo podrá diseñarse mediante hojas de cálculos e indicadores de gestión que faciliten el monitoreo y evaluación de los procesos relacionados con el gasto público.

b) Factibilidad económica.

Desde el punto de vista económico, la propuesta no requiere inversiones significativas para su implementación, es fundamental para el aprovechamiento de los recursos existentes dentro de la institución. Los costos asociados estarían principalmente relacionados con la socialización de la propuesta y la capacitación del personal responsable de su aplicación, por otra parte, entre los beneficios esperados se encuentra el fortalecimiento del control interno, una mejor organización de la información institucional, la reducción de tiempos en la revisión documental y un mayor seguimiento de los procesos relacionados con la ejecución del gasto público.

c) Factibilidad Legal.

La propuesta se encuentra en concordancia con las disposiciones establecidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, así como las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normativas promueven la transparencia, eficiencia y adecuada administración de los recursos públicos, principios que son fortalecidos mediante la aplicación de la Guía de Control Interno y el Cuadro de Mando Operativo propuestos para el EP-ULEAM.

d) Factibilidad Humana y Organizacional

La aplicación de la propuesta cuenta con condiciones favorables debido a la intervención del personal responsable de los procesos administrativos y presupuestarios en la institución. Además, las herramientas planteadas están orientadas a facilitar las actividades del seguimiento, control y supervisión, permitiendo fortalecer las capacidades institucionales para promover una cultura organizacional basada en la mejora continua, la transparencia y la correcta administración de los recursos públicos. De esta manera, se favorece el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la gestión pública.

3.7. Plan de acción.

La ejecución de la presente propuesta se desarrolla durante un periodo de 12 semanas, mediante la planificación, ejecución de actividades orientadas al diseño, socialización y aplicación de la Guía de Control Interno y el Cuadro de Mando Operativo para el monitoreo del gasto público en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM.

Tabla 7.

Plan de acción propuesta

Fase	Actividad principal	Responsable	Semana	Entregable/ Indicador
I.	Presentación de la propuesta y análisis de los procedimientos relacionados con el monitoreo del gasto público	Dirección de la EP-ULEAM y autora de la propuesta	1-2	Informe de diagnóstico y actas de socialización
II. diseño de la Guía de Control Interno	Elaboración de lineamientos, procedimientos y mecanismos de control para el seguimiento de los procesos institucionales.	Autora de la propuesta	3-5	Guía del Control Interno elaborada

III. Diseño del Cuadro de Mando Operativo	Definición de los indicadores, metas y mecanismos de propuesta de seguimiento para el monitoreo del gasto	Autora de la 6-7	Cuadro de Mando Operativo Diseño
IV. Socialización de las herramientas	Presentación de la Guía de Control Interno y del Cuadro de Mando Operativo al personal involucrado	Dirección de la 8-9 EP. ULEAM	Registro de socialización y participación del personal
V. Implantación Piloto	Aplicación inicial de las herramientas propuestas en los procesos de seguimiento y control institucional	Personal administrativo 10-11	Informe de aplicación y seguimiento
VI. Evaluación y Mejora	Evaluación de resultados y formulación de recomendaciones para fortalecer la propuesta	Dirección de la 12 EP- ULEAM y autora de la propuesta	Informe final de evaluación y recomendación

Nota. Plan de acción propuesta. Elaboración propia.

Conclusiones

- A partir del análisis realizado durante la sistematización de experiencias prácticas en la Empresa de Producción y Desarrollo Estratégico EP-ULEAM, se concluye que los procedimientos relacionados con el monitoreo del gasto público presentaban diversas oportunidades de mejora en los diferentes aspectos vinculados con el seguimiento de la ejecución presupuestaria, la organización de la documentación de respaldo y la aplicación de mecanismos de control interno. Estas situaciones evidenciaron la necesidad de fortalecer los procesos administrativos, mediante herramientas que permitan estandarizar las actividades del control y facilitar una oportuna gestión presupuestaria.

Con relación a la intervención desarrollada, se concluye, que el diseño de una Guía de Control Interno y un Cuadro de Mando Operativo, constituyen una alternativa técnica orientada a fortalecer el monitoreo del gasto público dentro EP-ULEAM. La incorporación de procedimientos estandarizados, un flujograma de actividades, un checklist para la identificación de errores frecuentes e indicadores de gestión, que favorecen una administración más organizada, transparencia orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, la experiencia adquirida durante las prácticas preprofesionales permitió consolidar las competencias profesionales, demostrando que el control interno representa un elemento estratégico, para fortalecer la gestión pública. La aplicación de herramientas de monitoreo y evaluación contribuye a mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones, promoviendo una cultura institucional basada en la eficiencia, transparencia y mejora continua.

Recomendaciones

- Establecer un proceso periódico de evaluación de la ejecución presupuestaria, utilizando indicadores de desempeño que permitan verificar el cumplimiento de las metas institucionales e identificar, oportunamente desviaciones en la gestión del gasto público.

Fortalecer las actividades de supervisión y control interno, por medio de revisiones frecuentes sobre los procesos administrativos y la documentación de respaldo, cuyo fin se centra en garantizar el tema de confiabilidad acerca de la información presupuestaria y el cumplimiento de la normativa vigente.

Promover la revisión y actualización continua acerca de los procedimientos administrativos, por lo tanto, se debe considerar los cambios en las normativas y además las necesidades institucionales, para ello es necesario mantener la eficiencia de los procesos en relación con la gestión presupuestaria.

Realizar métodos de seguimiento continuo al parámetro de los resultados de la gestión presupuestaria, para este aspecto es importante el uso de la información obtenida, con el fin de apoyar la toma de decisiones, además de optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la transparencia institucional.

Bibliografía

- Asamblea Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.
<https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Asamblea Nacional. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.
<https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf?fbclid=IwAR0isXjK
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*.
<https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Barragán, D. (2023). Sistematización de experiencias educativas: entre teoría y metodología. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 3(1), 157- 159.
<https://doi.org/10.51660/ripie.v3i1.122>
- Cejudo, G. (2011). *Nueva gestión pública*. Siglo XXI.
<https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6276/049a5d7a-9dc2-4449-9e4e-66ab94ae6e6b.pdf>
- Chamaidan, A., Arévalo, M., Fera, A., & Yáñez, M. (2023). Presupuesto maestro herramienta de gestión, caso: Cooperativa Ciudad de Machala. *Revista Científica Episteme & Praxis*, 1(2), 76–87. <https://doi.org/10.62451/rep.v1i2.23>
- Coronel, E., Narvaéz, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 5(10), 62-83. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.688>
- Cure, D., Echeverri, D., & Castaño, M. (2025). *Transición de SWIT a ISO 20022 en Colombia: Impacto en el Sistema Financiero, Pagos Digitales en la era de la Computación Cuántico*. <https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b041803b-467e-44a1-9b9c-0fbcbf516114/content>

- Diez, A., & Vargas, V. (2019). *El ISO 37001: Sistema de gestión antisoborno y el impacto - financiero en las empresas del sector construcción como proveedores del estado, año 2017*.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625822/diez_da.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- EP-ULEAM. (2021). *Empresa Pública ULEAM*. Empresa Pública ULEAM: <https://www.ep-uleam.gob.ec/>
- Mendoza, J., & Escobar, M. (2023). Control interno en el manejo de recursos públicos en el Gobierno Parroquial Dayuma-Ecuador, periodo 2018–2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 153,166. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124217>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Ejecución Presupuestaria*. Ejecución Presupuestaria: <https://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2011). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, art.96*. http://www.geograficomilitar.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/base_legal/Codigo_Organico_de_Planificacion_y_Finanzas_Publicas.pdf
- Segovia, D., & Montenegro, E. (2026). Planificación presupuestaria y su impacto en el cumplimiento de metas institucionales: Caso de estudio Gad del cantón Latacunga. *Ciencia y Educación*, 7(1.1), 733 - 750. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18601962>
- Silva, S. (2022). *Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Producciones Industriales Arcos, en la ciudad de Quito*.
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9482d847-680e-4b43-9dc2-af21c9c3da6d/content>
- Vargas, J., & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37-59.
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/442>

Veritier, C. (2020). *ITIL e ISO/ IEC 20000 análisis, comparación y su relación con Agile*.

- <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/20750/VERITIER%2cCARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

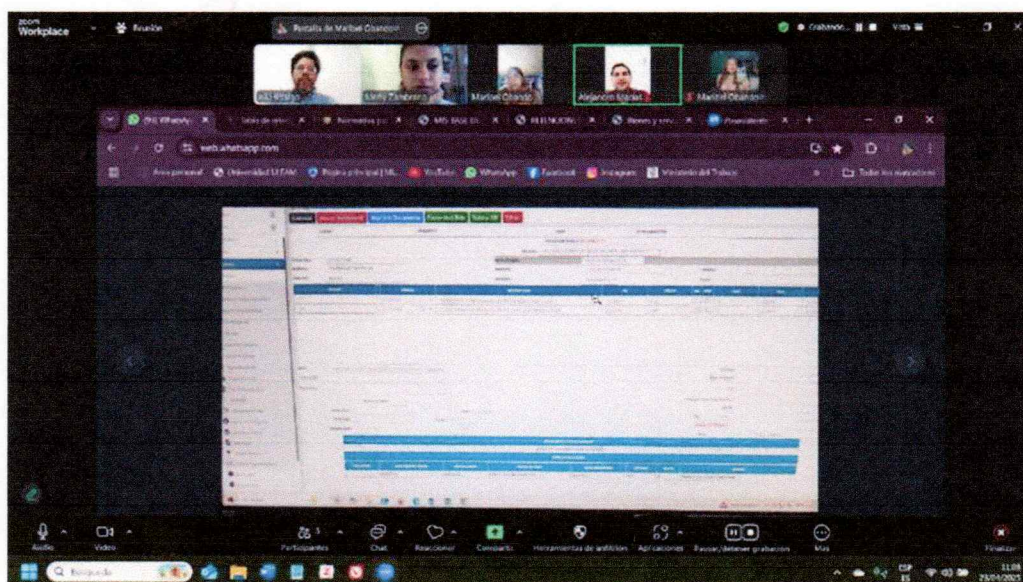
ANEXOS

Anexo 1. Revisión y organización de documentación física



Nota: en la oficina de ejecución de prácticas en el área financiera junto al encargado y al tutor empresarial durante las prácticas preprofesionales.

Anexo 2. Revisión documental



Nota: reunión vía zoom para la ejecución de prácticas en el área financiera junto al encargado y al tutor empresarial durante las prácticas preprofesionales.