PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CONSEJO CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE DERECHOS EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Loor Bonino Sandy María

Quispe Ramos Denisse Eufemia

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg.

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CONSEJO CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE DERECHOS EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Loor Bonino Sandy María

Quispe Ramos Denisse Eufemia

Aprobado por:

Celi Pinza Doris María, Mg. _____

Peñate Mikel Ugando, Mg. _____

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg. _____

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotras, Quispe Ramos Denisse Eufemia, portadora de la cédula de ciudadanía 2300172513, y Loor Bonino Sandy María, portadora de la cédula de ciudadanía 1312804188, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

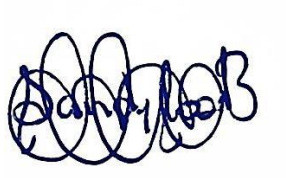
Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Quispe Ramos Denisse Eufemia
C.C. 2300172513



Loor Bonino Sandy
C.C. 1312804188

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría titulado: GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CONSEJO CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE DERECHOS EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, realizado por los estudiantes: Quispe Ramos Denisse Eufemia con cédula de ciudadanía 2300172513 y Loor Bonino Sandy María con cédula de ciudadanía 1312804188, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 13/10/2026.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor No Titular Ocasional

RESUMEN

La administración financiera en entidades de la sociedad civil y públicas conforma una parte esencial que garantiza el empleo eficaz, transparente y utilización de recursos destinados a la protección de los derechos de los grupos prioritarios. La finalidad principal de esta investigación fue evaluar la gestión financiera del CCPD-SD, para determinar cómo se utilizan eficazmente los recursos destinados a proyectos sociales durante 2025. La investigación tuvo un enfoque mixto con un ámbito descriptivo, exploratorio y explicativo se aplicaron técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis documental. El cuestionario con escala tipo Likert se aplicó a los 20 servidores del personal administrativo vinculado a los procesos financieros, mientras que la entrevista se realizó al director financiero de la entidad por su conocimiento integral de los procesos institucionales; adicionalmente, se aplicó el cuestionario de control interno bajo el modelo COSO ERM al director financiero compuesto por 25 preguntas de las cuales 18 obtuvieron respuesta afirmativa y 7 negativas lo que representa un cumplimiento global del 72 %, cuyos resultados fueron contrastados y triangulados con los obtenidos en la encuesta y la entrevista. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, y el proceso de la información se desarrolló por medio del análisis descriptivo y comparativo. El cuestionario para el control interno aplicado al director financiero según la escala adoptada, se detectaron falencias vinculadas a auditorías internas regulares, escasez de indicadores financieros y dependencia significativa en las transferencias realizadas por el GAD Municipal. Con base en estos hallazgos, se propusieron políticas, indicadores de gestión y un plan de mejora continua con el objetivo de mejorar la sustentabilidad financiera de la entidad.

Palabras clave: gestión financiera, política financiera, transparencia, rendición de cuentas.

ABSTRACT

Financial management within civil society and public entities is essential for ensuring the effective and transparent use of resources allocated to protecting the rights of priority groups. The primary objective of this research was to evaluate the financial management of the CCPD-SD to determine how resources allocated to social projects are effectively utilized during 2025. The study employed a mixed-methods approach with descriptive, exploratory, and explanatory scopes, utilizing techniques such as surveys, interviews, observation, and document analysis. A Likert-scale questionnaire was administered to the 20 administrative staff members involved in financial processes, while an interview was conducted with the entity's financial director due to their comprehensive knowledge of institutional processes. Additionally, an internal control questionnaire based on the COSO ERM model—comprising 25 questions—was administered to the financial director; 18 questions received affirmative responses and 7 received negative ones, representing an overall compliance rate of 72%. These results were cross-referenced and triangulated with findings from the survey and interview. The instruments were validated through expert judgment, and data processing involved descriptive and comparative analysis. Based on the internal control questionnaire administered to the financial director and the adopted scale, deficiencies were identified regarding regular internal audits, a lack of financial indicators, and significant reliance on transfers from the Municipal GAD. Drawing on these findings, policies, management indicators, and a continuous improvement plan were proposed to enhance the entity's financial sustainability.

Keywords: financial management, financial policy, transparency, accountability.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 10
1.1. Antecedentes 14
1.2. Formulación y delimitación del problema 15
1.3. Preguntas de investigación 18
1.4. Justificación 18
1.5. Objetivos de investigación 21
1.5.1. Objetivo general 21
1.5.2. Objetivos específicos 21
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 22
2.1. Gestión contable y financiera en las entidades públicas 22
2.1.1. Conceptualización y características de gestión financiera 22
2.1.2. Planificación y ejecución presupuestaria 23
2.1.3. Control financiero y auditoria en entidades públicas locales 24
2.1.4. Principios y tipos de control financiero 25
2.1.5. Rol estratégico de la gestión financiera en la legitimidad y sostenibilidad institucional 25
2.1.6. Administración de riesgos financieros en proyectos sociales 26
2.1.7. Identificación y mitigación de riesgos financieros 27
2.2. Utilización eficiente de gastos públicos 27
2.2.1. Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera 28
2.2.2. Factores condicionantes: disponibilidad presupuestaria y priorización del gasto 29
2.2.3. Eficiencia del gasto público social: indicadores de utilización 30
2.2.4. Limitaciones y barreras en la utilización de recursos 30
2.2.5. Riesgos asociados a una utilización inadecuada de recursos 31
2.2.6. Evaluación de impacto financiero y social de los proyectos 31
2.2.7. Relación entre gestión financiera y utilización de recursos 32
2.3. Teorías de investigación 32

2.3.1. Teorías de gestión financiera 32
2.3.2. Teoría de la dependencia de recursos 34
2.4. Bases legales 34
3. METODOLOGÍA 37
3.1. Enfoque y tipo de investigación 37
3.2. Unidades de análisis 38
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación 39
3.4. Técnicas de análisis de datos 39
4. RESULTADOS 41
4.1. Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros 41
4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los servidores 42
4.1.2. Resultados de la evaluación de control interno 45
4.1.3. Flujograma de procesos Departamento administrativo 46
4.1.4. Descripción de procedimientos contables 51
4.1.5. Matriz de procesos y responsables 55
4.1.6. Análisis técnico de debilidades 55
4.2. Evaluación del control financiero 57
4.2.1. Evaluación de cumplimiento 57
4.2.2. Evaluación de procesos institucionales 58
4.2.3. Matriz de riesgos financieros 60
4.2.4. Identificación de puntos críticos 61
4.2.5. Evaluación de indicadores financieros 65
4.2.6. Análisis de debilidades de control 66
4.2.7. Procesos críticos detectados 68
4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera 76
4.3.1. Diseño de políticas financieras 76
4.3.2. Flujograma propuesto y mejorado 77
4.3.3. Indicadores financieros propuestos 82

4.3.4. Plan de mejora continua 83

4.3.5. Estrategias de sostenibilidad financiera 86

5. DISCUSIÓN 88

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 91

6.1. CONCLUSIONES 91

6.2. RECOMENDACIONES 93

7. REFERENCIAS 94

8. ANEXOS 101

1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera de la institución pública constituye un pilar para garantizar la utilización responsable, transparente y optimizada de recursos financieros designados por el Estado. En el Ecuador, el apropiado manejo de fondos públicos está fuertemente asociado inicialmente de efectividad, ley y rendición de cuentas en particular organizaciones que están destinadas a la protección de derechos de grupos prioritarios. Por lo tanto, para controlar, registrar y valorar la ejecución presupuestaria es un instrumento fundamental, lo que permite un gran complemento al tomar decisiones sustentadas en la información financiera confiable. Espinal y Toaza (2024)

La administración financiera gubernamental se centra en la contabilización de los ingresos y egresos, lo cual comprende las etapas de planificación, ejecución, control y evaluación del presupuesto. Estos procedimientos garantizan que el gasto público este conforme con los objetivos de la organización. De acuerdo Espinal y Toaza (2024)

la incorporación de la planificar el presupuesto y contabilidad gubernamental es significativa en organizaciones como los consejos cantonales en defensa de derechos lo que requiere una asignación responsable de recursos para avalar el cumplimiento de la autoridad.

Los sistemas contables contribuyen a la fiabilidad de la información institucional y seguridad ciudadana. La información contable y confiable evalúa la rentabilidad y simplifica procesos de control interno y externo. Bisogno y Cuadrado (2020) sostienen que una gestión financiera sólida, apoyada con el sistema contable que contribuye a fortalecer la rendición de cuentas, proporcionando a los ciudadanos información acerca de cómo se administran los recursos y el impacto de su utilización.

La correcta utilización de recursos públicos necesita del funcionamiento eficiente del control interno, de acuerdo con un conjunto de normas, procesos y prácticas para sostener

la prevención de errores, los bienes de la organización y conservar la realización de objetivos. El control de gestión es una parte esencial para la administración financiera, lo cual respalda la detección de riesgos, posibles desviaciones y contribuir a mejorar la eficiencia operativa. García y Saltos (2024) resaltan que la consolidación de gestión de riesgo en las entidades públicas y control interno aporta a la transparencia financiera y reducción de probables irregularidades en la utilización de medios.

La justificación de cuentas y transparencia impulsa a los principios esenciales de la administración financiera pública actualmente. Estos principios se relacionan con la contabilidad gubernamental, como esta disciplina compensa la información imprescindible para avalar los informes financieros y procedimientos de fiscalización, Arévalo y Montero (2024) señalan que las organizaciones contraponen el optimizar la difusión de reportes financieros, con la finalidad de respaldar el acceso del ciudadano a datos precisos y verificables sobre el uso de los recursos públicos.

Por otro lado, la relación entre contabilidad pública y presupuesto resulta determinante para la valoración de la eficiencia financiera lo que posibilita detectar con puntualidad las desviaciones que perjudican el logro de las metas institucionales. Lalangui y Montero (2025) afirman que la ausencia de este componente genera una debilidad en la gestión financiera, también limita la administración y uso de recursos del sector social.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) trabajan en conjunto con entidades públicas, como los consejos cantonales de protección de derechos, tienen un papel estratégico y complementario en la implementación de programas sociales que destina a proteger los derechos. Estas entidades gestionan recursos que se derivan de acuerdo entre instituciones, cooperación internacional y, en ciertas situaciones fondos públicos. Esto las exige que se apliquen principios de responsabilidad financiera.

Desde el punto de vista contable, las ONG tiene que asegurar registros financieros de manera apropiada, ser transparente con el uso de fondos y cumplir con las normas vigentes. Así se puede medir la eficacia en el empleo de recursos y consolidar la confianza tanto a nivel institucional como ciudadano. Con el fin de garantizar que los recursos asignados a los programas sociales se utilicen correctamente con sistemas administrativos y contables de coordinación que sean claros entre las entidades públicas y las ONG.

La contabilidad pasa a ser un instrumento fundamental para comprobar el acatamiento de acuerdos interinstitucionales, analizar resultados financieros y respaldar informes ante los entes de control. El manejo financiero apropiado en las ONG, en coordinación con las instituciones del gobierno ayuda a mejorar la implementación del presupuesto y la maximización de los efectos sociales de los proyectos que se realizan. Por ello el vínculo entre la innovación social y la gobernanza se convierte en una relación crucial para el crecimiento de las entidades que desempeña las funciones sociales.

La habilidad de una organización para tener un impacto positivo aumenta de manera considerable cuando logra fusionar prácticas innovadoras con una gestión participativa. Según Carvache et al. (2023) la cooperación entre instituciones y la innovación promueve la sustentabilidad de las entidades y contribuyen a una mayor repercusión social. Tanto las ONG del Ecuador ha progresado en la creación de redes colaboradoras que se posibilita a intercambiar conocimiento, recursos y vivencias que mejora su administración financiera y administrativa.

La innovación de la administración financiera y contable hace posible la mejora en los procesos administrativos y hace más eficiencia el uso de recursos existentes. La implementación de herramientas tecnológicas y práctica contable actual hace fácil la anotación, supervisión y análisis de datos financieros, que consolida el apego a la legalidad de gestión. Bajo esta perspectiva, la administración financiera e innovación social se

complementa para incrementar la eficacia institucional y asegurar que los programas sociales sean sostenibles.

La administración financiera de CCPD debe dar respuesta no únicamente criterios normativos y técnicos, sino también a una perspectiva social que favorezca el bienestar de los grupos de atención. La utilización apropiada de recursos asignados da continuidad a los proyectos dirigidos a proteger los derechos, además incrementar la confianza ciudadana en las entidades públicas. Por lo que la contabilidad gubernamental funciona como un sistema de control y evaluación que respalda el procedimiento para tomar decisiones estratégicas (Blanco-Ariza et al., 2019).

Es esencial examinar cómo se maneja financieramente los recursos asignados al CCPD- SD y como se emplea a nivel institucional y en cooperación con otras organizaciones no gubernamentales y participantes sociales. La institución tuvo 159 casos atendidos por la unidad de proyectos sociales durante el año 2025, su presupuesto proviene del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

El CCPD-SD gestiona recursos públicos que se destinan a proteger y garantizarlos derechos de los grupos prioritarios. La institución necesita tener procesos apropiados de planificación, ejecución, control y evaluación financiera para poder gestionar los recursos de forma eficaz, transparente y de acuerdo con las normas actuales. Esto se debido a la naturaleza de sus funciones. Este análisis financiero evalúa la administración financiera de la institución con el fin de determinar las posibilidades de mejora que ayuden a optimizar la utilización de recursos y a mantener la sostenibilidad del organismo.

En este contexto, es relevante examinar la administración financiera del CCPD-SD, teniendo en cuenta lo importante que es planificar, administrar y controlar adecuadamente los recursos públicos para desempeñar sus funciones institucionales. La investigación va a

facilitar entender cómo se desarrollan los procesos financieros de la entidad y proporcionar información estratégica y al perfeccionamiento constante de la administración institucional.

1.1. Antecedentes

Moreno-Albarracín et al. (2021) llevaron a cabo la investigación orientada a diseñar una escala con el propósito de calcular la administración social en organizaciones sin fines de lucro, como en el caso de la Organización nacional de ciegos españoles. Se aplicó un enfoque cualitativo mediante entrevistas a gerentes, utilizando un modelo basado en indicadores de gestión municipal. La validez de contenido se determinó con la participación de doce ejecutivos expertos, quienes evaluaron 108 indicadores en función de su utilidad y facilidad de aplicación, generando 216 respuestas completas. Los resultados permitieron agrupar los indicadores por dimensiones de gestión y confirmaron la necesidad de disponer de sistemas que midan la excelencia de la protección social. El estudio concluyó con la creación de un conjunto integral de indicadores que fortalezca sostenibilidad de las ONG, la rendición de cuentas y transparencia.

Montevilla López (2022) desarrolló un estudio enfocado en fortalecer la administración financiera y administrativa de las entidades no lucrativas en Bolivia mediante el empleo de lineamientos de gobierno. A través de un análisis normativo y comparativo de modelos internacionales como los propuestos por la OCDE, la CAF y el IBGC de Brasil**,** identificó deficiencias en los procesos de supervisión interna, debilidades en la responsabilidad contable en las ONG bolivianas. La investigación evidenció que la anarquía limita la eficiencia económicos y debilita la confiabilidad de los financiadores. Como resultado, propuso principios orientados a la gestión ética, el control financiero, la auditoría interna y la divulgación de información. Este antecedente contribuye a las prácticas financieras y administrativas sólidas que aseguren la legitimidad y viabilidad organizacional no lucrativo y a la presente investigación.

Gortaire et al. (2022) realizaron un estudio que con el objetivo de examinar la vigencia, distribución y sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales en el país. Los autores basándose en información proveniente del MIES y del registro QUID, detectaron que solo el 31,38 % de las organizaciones no gubernamentales registradas se mantienen activas, lo que demuestra una crisis de financiamiento y falta de profesionalismo.

El estudio enfatiza la escasa presencia de entidades en sectores rurales, lo cual evidencia las desigualdades sociales. Se destaca bajo la implementación de tácticas digitales y comunicacionales, lo cual impacta la legitimidad y conexión con la sociedad civil. Se empleó un método inductivo fundamentado en la evaluación de la información. Los resultados demuestran el requerimiento de fortalecer la sostenibilidad operativa, la transparencia y el manejo financiero del tercer sector en Ecuador.

Un análisis de la vinculación entre el presupuesto y los registros contable públicos en gobiernos autónomos descentralizados (GAD) a nivel parroquial se llevó a cabo por Lalangui y Montero (2025) que son entidades públicas locales con una estructura financiera similar a la de los consejos cantonales en defensa de derechos. La investigación se fundamenta en la premisa de que el gasto público es una herramienta de control, lo que asegura la buena administración.

Los resultados de la investigación muestran una coordinación apropiada entre la contabilidad y la planificación del presupuesto es fundamental para que los gobiernos locales administren sus finanzas de manera responsable y rinda cuentas. En cambio, las deficiencias en dicha coordinación reducen la capacidad de respuesta institucional ante lo que exige la ciudadanía. Lo que trata directamente la dinámica presupuestaria y contables de una entidad pública, este antecedente es particularmente relevante para la investigación en este marco también opera el CCPD-SD.

1.2. Formulación y delimitación del problema

En las investigaciones se hallaron similitudes sobre los obstáculos enfrenta el sector público y sociedad civil, en cuanto a su planificación presupuestaria, control interno y rendición de cuentas, estas limitaciones perjudican la efectividad y sostenibilidad de sus programas sociales. (García y Saltos, 2024; Gortaire et al., 2022). En Ecuador, esta problemática se manifiesta en una reducción importante de la operatividad de las organizaciones sociales, resultado de las crisis de financieras y falta de profesionalización administrativa (Gortaire et al., 2022).

De acuerdo con Arévalo-Castro & Montero-Cobo (2024) fundamentan que la administración eficaz, la responsabilidad administrativa de recursos públicos para garantizar a la población vulnerable y derechos, en relación a la relevancia de las entidades sin fines de lucro, López (2022) resalta que es importante contar con estructuras fuertes para la gobernanza y el control financiero, mientras que, Moreno et al. (2021) resalta el valor de las métricas para garantizar el rendimiento y excelencia de los servicios sociales. Estos descubrimientos confirman que todavía existen vacíos en la implementación de modelos financieros y administrativos para fortalecer la transparencia y sostenibilidad institucional en el ámbito público y social.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en el art. 85 que el gobierno asegura una administración óptima, transparente y orientada a resultados en la gestión pública y privada que administre recursos provenientes del Estado. En coherencia con este principio, las instituciones cantonales en defensa de derechos son necesario que optimicen la aplicación de los medios económicos para asegurar que sus funciones sociales se cumplan. En Santo Domingo de los Tsáchilas presenta un incremento sostenido de problemáticas sociales vinculadas con la vulneración de derechos de grupos prioritarios.

Según datos del INEC y ENEMDU (INEC, 2023) el 25,20 % de su población está en condiciones de precariedad monetaria y el 8,20 % en indigencia extrema, lo que incrementa la demanda de programas sociales de protección. Frente a esta realidad el CCPD cumple

como defensor de derechos de niños, niñas, adolescentes, mujeres y otros grupos vulnerables. Sin embargo, su desempeño institucional depende directamente de una administración financiera eficaz y de un uso racional de los recursos distribuidos. (Espinal y Toaza, 2024)

El CCPD-SD gestiona recursos públicos con el objetivo de asegurarse que salvaguarda de los derechos dentro de las agrupaciones que necesitan atención prioritaria. De acuerdo con la revisión preliminar del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025 de la institución, se identificaron indicios de fallas que podrían restringir la eficacia de su administración financiera, entre ellos la ausencia de auditorías internas registradas durante el periodo, la falta de indicadores financieros formalizados para evaluar el rendimiento institucional, la insuficiente actualización de la matriz de riesgos, el bajo nivel de diversificación en fuentes de financiación y una alta dependencia de la transferencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, que representan cerca de 80,36 % de los ingresos institucionales según el presupuesto anual codificado.

El informe institucional reveló un porcentaje de ejecución del presupuesto de 84,05 %, que es más bajo que la meta establecida por la institución. Esto indica que luego de contrastar mediante el trabajo de campo, revela limitantes en la supervisión de los proyectos, evaluar el rendimiento financiero y tomar decisiones a tiempo para optimizar los recursos. Es importante analizar la administración financiera del CCPD-SD para detectar oportunidades de mejora que potencien la planificación, la sostenibilidad financiera de la organización, la transparencia y el control interno.

La delimitación del estudio se establece en el ámbito institucional del CCPD-SD, durante el período 2025. El estudio se enfocará en los procedimientos de gestión financiera y recursos, responsabilidad y control interno, abarcando tanto el análisis documental como

la percepción del personal administrativo. Su propósito es generar un diagnóstico que permita la eco eficiencia y sustentabilidad de las acciones dirigidas a la protección de derechos en el cantón.

1.3. Preguntas de investigación

Según lo explicado anteriormente, se expone el siguiente problema de investigación: ¿Cómo incide la gestión financiera en la utilización eficiente de los recursos destinados a los proyectos sociales del CCPD-SD durante 2025? Esta problemática se estructura mediante tres preguntas específicas:

- ¿Qué procedimientos contables y financieros aplica el CCPD-SD y qué incidencias generan en la administración de sus recursos?
- ¿Cuál es el grado de control financiero en ejecutar en los proyectos sociales del CCPD de Santo Domingo?
- ¿Qué estrategias pueden mejorar la gestión contable y financiera del CCPD-SD para fortalecer su sostenibilidad y rendición de cuentas?

1.4. Justificación

El estudio de la administración financiera y la utilización de recursos del CCPD-SD es significativo por lo que implica de la manera directa la eficacia de la planificación financiera del presupuesto asignado y sostenibilidad de la institución. La investigación genera un aporte orientado a la mejora de la administración de recursos en instituciones públicas en la localidad lo cual favorece el fortalecimiento de la solvencia gestionada de la institución, se enfoca en el análisis de cómo se planifica, ejecuta y controla los recursos económicos la CCPD-SD, de igual manera identificar los mecanismos financieros que garantiza el uso adecuado, responsable y equitativo del presupuesto destinado a la protección de derechos.

Una institución pública solo puede garantizar continuidad en sus programas si su gestión financiera anticipa riesgos y evita la dependencia de un único presupuesto. Esta visión exige fortalecer la planificación y buscar mayor estabilidad operativa. Según Tenison (2020), la administración adecuada de ingresos y la diversificación financiera son determinantes para la supervivencia de organizaciones sociales, lo que refuerza la necesidad de examinar la sostenibilidad financiera.

El impacto social de la investigación en el ámbito institucional se refleja en dos grupos beneficiarios. Los beneficiarios institucionales directos son el personal de las áreas financiera y contable, encargado de la ejecución del presupuesto, quienes podrán utilizar los resultados para mejora de procesos internos. Los beneficiarios sociales indirectos son los grupos que requieren atención prioritaria y son vulnerable en el cantón Santo Domingo, entre ellos niños, adolescentes, mujeres y adultos mayores, que dependen de programas que la institución les proporciona.

También el resultado de la investigación puede servir como un referente contextual para otras entidades públicas locales o instituciones que administran recursos públicos. Sin embargo, en el ámbito académico al generar conocimiento aplicado sobre la gestión financiera en entidades del sector público y organizaciones vinculadas a la protección de derechos con estudios aplicados que generan nuevo conocimiento a los estudiantes investigadores, desarrollan habilidades analíticas y profesionales que enriquecen la formación y consolidan capacidades para futuros espacios laborales y académicos.

En el ámbito legal, la investigación se delimita en los principios en la Constitución de la República del Ecuador (2008). La gestión pública según el art. 227 se concibe como una función orientada al servicio de la comunidad y debe desarrollarse bajo criterio de calidad, desconcentración, participación, transparencia, eficiencia, jerarquía, coordinación, planificación y evaluación y el art. 286 establece “las finanzas del sector público, en cada

nivel del estado, se manejarán con responsabilidad, transparencia y sostenibilidad económica". "Los ingresos permanentes financian a los egresos permanentes."

Estos principios se orientan a la gestión financiera en entidades públicas, que exige que los recursos proporcionados por el Estado se administren con responsabilidad fiscal y transparencia, que garantice el derecho de la ciudadanía a conocer el uso del presupuesto. De acuerdo con las políticas públicas, el objetivo cuatro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) se orienta el enfoque principal en el manejo fiscal responsable, se establece la implementación del presupuesto estatal y de los gobiernos en transparencia y la eficiencia fiscal.

Además, se enlaza con los objetivos desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030, que incluyen el ODS 16 "Paz, justicia e instituciones sólidas", el cual fomenta que las instituciones sean transparentes y eficientes, así como el ODS 10 "Reducción de las desigualdades", cuyo objetivo es garantizar que los recursos asignados a la protección de derechos se distribuyan efectivamente entre los grupos vulnerables. La investigación se orienta a comprender cómo se planifica y administra el presupuesto del CCPD de Santo Domingo, considerando que de esta gestión depende la continuidad y el alcance de los programas dirigidos a grupos vulnerables.

Revisar la administración de recursos permite identificar si se están utilizando con responsabilidad y en coherencia con las normas públicas que exigen eficiencia y sostenibilidad. Este análisis aporta elementos que fortalecen la institución y ayuda a mejorar al tomar decisiones financieras en beneficio de la comunidad.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Evaluar la gestión financiera del Consejo Cantonal de Protección de Derechos de Santo Domingo para determinar la utilización eficiente de los recursos destinados a sus proyectos sociales durante el periodo 2025.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los procedimientos contables y financieros implementados por el CCPD-SD en la administración de sus recursos.
- Evaluar el nivel de control financiero en la ejecución de los proyectos sociales del CCPD.
- Proponer estrategias de mejora en la gestión contable y financiera que contribuyan a consolidar la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas del CCPD.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Diversos estudios nacionales han evidenciado que la gestión financiera en los consejos cantonales en defensa de derechos presenta limitaciones vinculadas a la planificación, asignación y uso eficiente del presupuesto institucional. En este contexto, Vaicilla et al. (2020) identificaron en el GAD cantonal deficiencias en la ejecución presupuestaria, derivadas de la comunicación entre departamentos que asciende y desciende y desarticulación del plan operativo anual, el presupuesto institucional y el plan de contratación.

Se abordará cómo la gestión financiera influye en la eficiencia institucional a través de sus procedimientos de planificación, control y asignar los recursos, y cómo la utilización de recursos refleja el grado en que esos fondos se ejecutan de manera transparente, eficiente y orientada a resultados. La presente revisión se estructura de dos variables, la primera que es la gestión financiera incluye todos los procesos que tienen que ver con la ejecución, control, planificación, organización, y evaluación de los recursos financieros.

Estos procesos están dirigidos a asegurar que las metas de la institución se cumplan de manera eficaz y que la organización sea sostenible se examina las bases teóricas de la gestión financiera que incluye procesos e importancia para el sector público, el segundo que es la aplicación de recursos se relaciona a la transparencia, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia y económica, se examina métodos de control y evaluación, principios. Ambas variables permiten evaluar el desempeño institucional, el impacto de la sociedad y la sustentabilidad de las entidades dedicadas a la protección de derechos.

2.1. Gestión contable y financiera en las entidades públicas

2.1.1. Conceptualización y características de gestión financiera

El manejo financiero en las entidades públicas se comprende como la totalidad de los procedimientos orientados a planificar, administrar, ejecutar y evaluar los recursos

económicos asignados para cumplir las funciones institucionales. Este procedimiento abarca la ejecución del gasto, la programación del presupuesto, la fiscalización y supervisión de los recursos estatales aseguran la probidad y eficiencia del gasto público. De acuerdo con la CEPAL (2023), es necesario fortalecer las capacidades institucionales y garantizar que la distribución de recursos se enfoque en los resultados verificables para lograr una gestión financiera apropiada, lo cual mejora la efectividad de las políticas públicas y la calidad del desembolso.

Una administración financiera sólida se distingue por sus principios de eficiencia, eficacia y economía, que tiene como objetivo lograr metas por medio de la utilización eficiente de los recursos existentes. Para garantizar son esenciales un control sistemático de la gestión eficiente para asegurar que los procesos administrativos estén organizados y alineados con metas institucionales según Espinal y Toaza (2024). Estos componentes son importantes en organizaciones que manejan fondos para el cuidado de la población vulnerable, la gestión responsable del presupuesto afecta directamente tanto en la calidad como en el alcance de los servicios brindados.

2.1.2. Planificación y ejecución presupuestaria

Las organizaciones funcionan con recursos escasos, la planificación se vuelve fundamental. Gil (2023) sostiene que con el fin de garantizar la sostenibilidad de los programas sociales y evitar las interrupciones en la oferta de servicios, es fundamental una planificación exhaustiva que incluya flujos de caja, compromiso a futuro y escenarios de contingencia para instituciones que se enfoca en la protección de derecho y cuidado social, es fundamental que este tipo de planificación contenga estrategias dirigidas a la sostenibilidad a medio y largo plazo, previsión financiera y diversificación de las fuentes de financiación.

El rendimiento financiero es afectado por varios elementos incluyendo la habilidad técnica del personal, la presencia de sistemas de información confiable, el cumplimiento del marco regulatorio y la cultura organizacional. La eficacia de la gestión financiera según García y Saltos (2024) depende de sistemas de control que sean capaces de evitar riesgo, corregir desviaciones y asegurar que los gastos públicos se ajusten a las necesidades reales. Si estos elementos no se desarrollan de manera adecuada, se puede sugerir problemas que tengan potencial en afectar la sostenibilidad institucional y limitar el funcionamiento de programas sociales.

La planificación financiera se vuelve una herramienta estratégica que posibilita prever riesgos y garantizar continuidad de las operaciones, en particular en organizaciones con recursos escasos, donde una gestión previsora es crucial para mantener su misión social. Para instituciones que se enfocan en la protección de derechos y cuidado social, es fundamental que es tipo de planificación dirigida a la sostenibilidad de medio y largo plazo, planificación financiera y variedad de las fuentes de financiación.

2.1.3. Control financiero y auditoria en entidades públicas locales

De acuerdo con Toro (2025) la gestión financiera en organizaciones sociales enfrenta múltiples limitaciones que comprometen su eficacia. Entre ellas, la escasez de profesionales en contabilidad y finanzas, la insuficiente capacitación, la ausencia de reglamentos y de una infraestructura apropiada y la falta de normativas contables adaptadas a ONG. La opacidad en la gestión de los recursos disminuye debido a estas deficiencias y se vuelve más difícil rendir cuentas.

De acuerdo con lo anterior, Montevilla López (2022) afirma que deficiencia operativa de procesos contables estandarizados impactan negativamente en el control de los recursos y en la calidad de los datos financieros. Esto es particularmente problemático en las organizaciones que cuentan con una alta rotación del personal o que dependen del

trabajo voluntario. Alvial Medina (2021) también argumenta que la escasa habilidad para crear reservas financieras y diversificar las fuentes de financiación aumenta la fragilidad de las instituciones frente a modificaciones en las políticas de financiación o a una disminución en los recursos disponibles.

2.1.4. Principios y tipos de control financiero

El control financiero se compone de un conjunto de políticas y procedimientos, mecanismos orientados a verificar que los recursos económicos de una organización sean administrados de manera eficaz, transparente y conforme a las normas vigente. Su finalidad es asegurar la confiabilidad de la información financiera, impedir errores e irregularidades, fortalecer en la rendición de cuentas y contribuye a que se logren los objetivos de la institución. En el ámbito estatal, la supervisión de la economía se fundamenta en principios como la eficacia, la económica, responsabilidad de manejo en los gastos públicos y transparencia.

El control financiero se clasifica en tres clases: el control preventivo, concurrente y posterior. El control preventivo comprende las acciones que busca evitar desviaciones antes de realizar las operaciones; el control concurrente es la realización de actividades para comprobar que se están siguiendo los procedimientos establecidos y la supervisión; y el control posterior revisa las operaciones realizadas para identificar incumplimientos, determinar responsabilidades y proponer medidas de mejora. La gestión financiera institucional se refuerza a través de la coordinación de estos tipos de control, lo cual favorece el proceso de tomar las decisiones y promueve el uso adecuado de los recursos públicos.

2.1.5. Rol estratégico de la gestión financiera en la legitimidad y sostenibilidad institucional

La gestión financiera es un soporte estratégico en la actualidad para consolidar la legitimidad y la sostenibilidad de las entidades sociales, en especial las enfocadas en proteger los derechos. Por ejemplo, una investigación latinoamericana demuestra que cuando se establece políticas contables claras y controles internos sólidos, fortalece la credibilidad ciudadana y el prestigio institucional de entidades del tercer sector mejora (Quisel et al., 2025)

También la implementación de sistemas de administración financiera más actuales que incorpora procesos de digitalización, automatización contable y seguimiento constante que contribuye a la efectividad operativa, disminuye errores y aumenta la transparencia, lo cual permite rendir cuentas y acceder a financiamiento estable (Vélez et al. , 2025). En consecuencia, una gestión financiera sólida que se distingue por la supervisión, la transparencia, el control interno y contabilidad transparente se vuelve un componente esencial no solo para sostener operaciones diarias, sino también para garantizar la confianza de los ciudadanos, el apoyo de los financiadores y la persistencia de los programas sociales que defiendan los derechos.

2.1.6. Administración de riesgos financieros en proyectos sociales

La gestión de riesgos financieros en proyectos sociales es un aspecto importante de la gestión financiera, en especial entidades que se enfocan en proteger los derechos y trabajar con comunidades vulnerables, esto es debido a que estas organizaciones suelen operar en contextos caracterizados por la incertidumbre, la dependencia de financiamiento externo y restricciones presupuestarias. En estas circunstancias aumentan la posibilidad de surgir riesgos como el incumplimiento de objetivos programáticos, falta de liquidez, demora en el desembolso de fondos.

Espinal y Toaza (2024) indica que este marco introduce a las buenas prácticas en la integración de la contabilidad pública con el planteamiento de presupuestos que facilita

prever posibles problemas, aumentar la capacidad de responder y asegurar que las intervenciones sociales sean realizadas con continuidad ante esta crisis económica. Por lo tanto, para gestionar de manera correcta los riesgos financieros requiere es necesario incluir acciones de prevención en la planificación, el control del presupuesto y la supervisión continua de la utilización de los recursos, esto ayuda a proteger los fondos institucionales, consolidar la estabilidad operativa, generar confianza en los financiadores y garantizar que los proyectos tengan un impacto social y sea sostenible.

2.1.7. Identificación y mitigación de riesgos financieros

La gestión financiera eficiente en proyectos sociales, es importante identificar y mitigar los riesgos financieros, esto se debe que posibilita la identificación y evaluación de peligros tantos internos como externos que tiene la capacidad de impactar la ejecución del presupuesto, como las debilidad en controles internos, errores en la planificación, la dependencia de una sola fuente de financiamiento, en este contexto el COSO ERM (2013) indica que detecta los riesgos y jerarquizar acciones correctivas y distribuye de manera estratégica de los recursos.

Según Vélez et al. (2025), la mitigación se centra en implementar estrategias como la diversificación de financiamiento, el fortalecimiento de controles, la capacitación, la creación de reservas para contingencia y el monitoreo constante del presupuesto por esta razón favorece el uso más eficaz de recursos y una rendición de cuenta mejorada, consolidándose como prácticas fundamentales para garantizar que los proyectos sociales sean sostenibles, transparentes y efectivos.

2.2. Utilización eficiente de gastos públicos

La aplicación de recursos alude a la medida en que una institución emplea los fondos y bienes públicos asignados para implementar sus programas de manera transparente, eficaz y pertinente. Este concepto supone examinar si los recursos se utilizan

de acuerdo con la normativa, si satisfacen las necesidades de la población objetiva y si colaboran de manera efectiva para alcanzar los objetivos de la institución. Según Gortarie et al. (2022) sostiene que el empleo apropiado de los recursos en programas sociales es importante para garantizar la viabilidad de los servicios y promover la prosperidad de los beneficiados, en especial en un entorno donde una porción considerable de las entidades del tercer sector afronta crisis financiera y falta de profesionalización.

La ejecución del presupuesto, la planificación institucional y la documentación apropiada de los gastos, así como la trazabilidad de la información y el enfoque en actividades que busca garantizar derechos son todos los elementos que marca una utilización eficaz de los recursos. Según la CEPAL (2023), el verdadero impacto de los recursos depende tanto de la calidad del gasto como de la habilidad de las instituciones para distribuir estratégicamente hacia las necesidades sociales más urgente, evitando que se repita partida presupuestaria que no se ejecuten completamente y desviación del presupuesto.

El empleo de los recursos depende de los aspectos como la disponibilidad del presupuesto, la transparencia de los procesos administrativos, la supervisión, el control interno y la coordinación entre áreas. Cuando estos componentes operan de manera correcta, las entidades consiguen optimizar su rendimiento, perfeccionar el presupuesto y reforzar la relación con los ciudadanos. Sin embargo, El Banco interamericano de desarrollo sostiene que la efectividad en la gestión financiera está determinada por sistemas de control que tiene la capacidad de prevenir riesgos, corregir desviaciones y asegurar que el gasto público sea acorde con las necesidades reales según lo documentado por García y Saltos (2024) en su análisis sobre control interno compañías públicas.

2.2.1. Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera

Los recursos públicos no solo suponen la distribución de fondos, sino también la realización efectiva y eficaz del gasto con el fin de obtener resultados tangibles en bienestar social. En Latinoamérica, los estudios recientes acerca del gasto público social subrayan que el aprovechamiento eficiente de los recursos afecta directamente la continuidad y desempeño social vulnerable. En ese sentido, una utilización adecuada de los recursos se convierte en un mecanismo clave para transformar las asignaciones presupuestarias en resultados concretos, reduciendo brechas de inequidad y mejorando la cobertura de derechos. (Torres y Pinilla, 2019).

En ese sentido, una utilización adecuada de los recursos se convierte en un mecanismo clave para transformar las asignaciones presupuestarias en resultados concretos, reduciendo brechas de inequidad y mejorando la cobertura de derechos (Torres y Pinilla, 2019). Desde la perspectiva el uso debe ser examinado con respecto al uso de los bienes del Estado evaluado bajo responsabilizarían con el fin de asegurar los fondos públicos cumplan con su función social y preservar la legitimidad institucional y la confianza ciudadana, es indispensable que haya trazabilidad en los gastos, documentación apropiada y coherencia entre lo planificado y ejecutado (Aguilar, 2024).

2.2.2. Factores condicionantes: disponibilidad presupuestaria y priorización del gasto

La ejecución eficaz de recursos depende en gran medida de la suficiencia y oportunidad del presupuesto asignado y de la priorización de gasto hacia necesidades urgentes. Un estudio sobre agua y saneamiento en zonas rurales del Perú (2010–2022) demuestra que una administración adecuada sobre el nivel de calidad de los ciudadanos tiene un impacto directo al uso de recursos públicos cuando existe una asignación transparente y eficiente del presupuesto, el abastecimiento de servicios agua potable, saneamiento e higiene. De esta forma, la utilización de recursos debe analizarse considerando no solo los montos asignados, sino también la asignación estratégica y su

correspondencia con las necesidades sociales y los objetivos institucionales. (Paredes Aguilar, 2024).

2.2.3. Eficiencia del gasto público social: indicadores de utilización

La revisión literaria señala varios indicadores de eficiencia con el fin de medir la utilización de recursos en organizaciones sociales y entidades públicas. En la investigación se identifican tres indicadores clave: la eficacia de la inversión pública en bienestar social público, que refiere a la habilidad de convertir los recursos asignados en resultados de bienestar para la población; acceso a servicios y tasa de cobertura de beneficiarios y la continuidad de los programas como medida de la cobertura efectiva de los servicios; por último, el nivel en que las acciones y proyectos realizados están alineados con las metas institucionales, lo cual indica un vínculo entre el presupuesto planificado y ejecutado institucionalmente.

Por ejemplo, una evaluación de optimización de recursos de los gobiernos en salud publica Latinoamérica, según Pinilla et al. (2023) este estudio conecta el egreso per cápita en vitalidad con indicadores como la expectativa de vida y índice de mortalidad en los niños mediante una frontera estocástica. Los autores afirman que en cuanto el gasto incremento, su eficacia es muy variable y depende de elementos institucionales como la calidad regulatoria del Estado, el control interno y la coordinación entre instituciones.

2.2.4. Limitaciones y barreras en la utilización de recursos

La limitación también señala que existe barreras para la utilización efectiva de recursos que trascienden el financiamiento. De acuerdo con Khan (2025) quien realizó un estudio sobre el gasto público en gobiernos regionales, la burocracia excesiva, el manejo de la administración y la falta de coordinación entre instituciones, la burocracia excesiva, la gobernanza y la transparencia fiscal dificulta que los recursos se traduzcan en resultados sociales concretos, aun cuando los fondos se distribuyan.

También Jordán et al. (2024) advierte que si las instituciones no consiguen implementar los fondos a tiempo o priorizar de manera correcta los proyectos esto puede causar que los beneficios sociales se desvanezcan en mejoras efectivas lo que provoca desconfianza en la ciudadanía y uso insuficiente de los fondos.

2.2.5. Riesgos asociados a una utilización inadecuada de recursos

Pinilla et al. (2023) sostiene que un uso deficiente o ineficiente de los recursos públicos implica riesgos como la desconfianza social, baja cobertura de servicios, ejecución presupuestaria insuficiente. Las investigaciones en Latinoamérica han demostrado que, en áreas de la salud y saneamiento, los resultados no se optimizan a pesar de que el gasto se incrementa, si la eficiencia institucional (gestión, regulación, coordinación) no se acompaña de la inversión. Estos riesgos son significativos para las entidades que se dedican de la protección de derechos o asistencia social, pues fallos en el uso de recursos pueden resultar violaciones graves: la suspensión de servicios, falta de cobertura, desigualdad la atención y no incumplimiento de objetivos sociales.

2.2.6. Evaluación de impacto financiero y social de los proyectos

La legitimidad de las instituciones esta intrínsecamente ligada a rendición de cuentas enmarcada como concepto de buen gobierno. Cuando las entidades muestran que los recursos correctamente asignados obtienen resultados sociales y transparencia en el uso de fondos a través de la presentación de informes, las evaluaciones y la responsabilizarían que fortalece su credibilidad, la confianza de los ciudadanos y apoyo institucional.

Esto favorece el afianzamiento de las políticas y la sostenibilidad a largo plazo. En relación con eso, los estudios sobre eficacia del gasto público en Colombia y México muestran que una gestión pública eficiente se asocia con mejores resultados educativos y una mayor equidad social, lo cual respalda la idea de que “utilización de recursos” debe ser

una variable dependiente que refleje efectos reales sobre bienestar y desarrollo social. (Benavides & Londoño, 2024)

2.2.7. Relación entre gestión financiera y utilización de recursos

La literatura señala una correlación conceptual a través de la utilización de los recursos y gestión financiera, porque la primera establece las condiciones, procedimientos y controles que orientan el uso adecuado del presupuesto institucional. Esta relación es importante en contextos de protección social para asegurar que los fondos públicos se utilizan para cuidar a la población vulnerable sea empleado con eficacia y tenga un impacto real. Investigaciones desarrolladas en América Latina indican que la debilidad de los sistemas de gestión financiera suele asociarse con ineficiencias en el uso de recursos, impactando la realización de la eficacia institucional y social (CEPAL, 2023).

En el caso del CCPD-SD tiene un marco teórico que ayuda entender como la capacidad de la entidad se ve afectada por la administración financiera y gestionar de manera adecuada los fondos que asignan para asegurar derechos. De acuerdo con la CEPAL (2023) es esencial que los procesos financieros sólidos y los sistemas de monitoreo se asegura para garantizar que los programas sociales se desarrollen con transparencia, pertinencia y enfoque de los resultados. Este enfoque es fundamental para la evaluación de las debilidades y oportunidades que incide en la ejecución del presupuesto y el desempeño institucional a nivel local.

2.3. Teorías de investigación

2.3.1. Teorías de gestión financiera

En el ámbito teórico, el estudio se basa en dos enfoques de gestión financiera. La teoría del control presupuestario es el primer enfoque, lo cual según Johansson y Wennblom (2023), se percibe como un mecanismo habilitante para la gestión institucional cuando existen condiciones de confianza y equidad en su aplicación, lo que favorece el

cumplir los principios de responsabilidad fiscal y eficiencia. Según el autor la trazabilidad de recursos y riesgos financieros se optimiza con este método que está constituido bajo auditorias periódicas y el control interno.

Se destaca que esta teoría incorpora tres elementos fundamentales: la elaboración del presupuesto que se basa en las metas de la institución, el seguimiento a través de controles internos y la evaluación constante por medio de auditorías y análisis del rendimiento. Desde este enfoque, el control presupuestario posibilita la identificación de desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado lo que lleva a cabo a reconocer los errores en los procesos administrativos y consolidación.

La implementación de esta teoría en instituciones sociales y publicas optimiza la efectividad del gasto, disminuye riesgos financieros y asegura que los fondos distribuidos tengan un efecto real sobre la población objetivo. En consecuencia, su incorporación en administración institucional contribuye directamente a cumplir con los principios de responsabilidad fiscal y transparencia que se requiere en el manejo público actual.

La teoría del control presupuestario es relevante para el CCPD-SD por la naturaleza preventiva y social de lo que interviene. La institución gestiona recursos para la protección total de grupos prioritarios, por lo que la planificación orientada a objetivos, como propone el autor, posibilita que el CCPD-SD coordine su presupuesto con programas específicos de restitución, prevención y protección de derechos.

El uso de controles internos para supervisar la ejecución de los recursos destinados a campañas, estudios diagnósticos o rutas de atención sea empleado de acuerdo con las normas y prioridades institucionales. La identificación de brechas en los procesos es posible gracias a la evaluación continua realizada de auditorías internas y revisiones periódicas posibilita identificar brechas en los procesos administrativos, optimizar la administración financiera y consolidar la transparencia y control social en las instituciones.

2.3.2. Teoría de la dependencia de recursos

Las entidades requieren recursos exteriores para asegurar su operación y alcanzar sus objetivos institucionales, según la teoría creada por Pfeffer y Salancik (1978). En este contexto, la aptitud de las organizaciones para conservar su estabilidad y sostenibilidad está determinada por el acceso a recursos humanos, materiales y financieros. Por lo tanto, es esencial que se establezcan relaciones estratégicas con los distintos agentes externos.

Tenison (2020) estudio por este método, la dependencia financiera en entidades no lucrativas y concluyó que, si una entidad concreta un porcentaje elevado de sus ingresos en una única fuente de financiación, se vuelve más susceptible a los cambios económicos, a la reducción de las aportaciones en las políticas financieras. Sugiere que el control de gastos de funcionamiento y el mejoramiento de la gestión financiera, controlar gastos operativos y diversificar fuentes de ingresos son estrategias que fomentan la sostenibilidad de la entidad. La teoría de la CCPD-SD ofrece una base para comprender cómo la optimización y dependencia de una sola fuente principal de financiamiento afecta el desempeño de su misión, la continuidad de sus programas instituciones el mantenimiento financiero.

2.4. Bases legales

La gestión financiera de entidades sociales como la CCPD-SD se basa en un marco regulatorio que asegura que los recursos públicos sean administrados de manera correcta, así como la transparencia y responsabilidad fiscal. La Constitución de la república del Ecuador (2008) explica normas esenciales para que las instituciones operen con ética y transparencia. El artículo 83, numeral 6 obliga a todas las organizaciones a manejar adecuadamente los bienes, mientras que el artículo 233 determina la responsabilidad civil y administrativa por el uso inapropiado de los fondos públicos.

Respecto a la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado (Ley No. 2002-73), su Art.8 determina que las gestiones administrativas, financieras y operativas de las instituciones

públicas se examinan, verifican y evalúan a través del sistema de control, auditoria y fiscalización, lo cual dispone la obligatoriedad del control interno, auditorias, exámenes especiales e informes de uso de fondos. Esta disposición se relaciones con la gestión financiera del CCPD-SD en tanto exige que la entidad implemente mecanismos de verificación sobre el uso de los recursos asignados por el GAD Municipal, y se relaciona con la utilización de recursos al obligar a que cada rubro ejecutado sea trazable y este sujeto a examen posterior por parte de los órganos de control.

Esta ley refuerza los principios detallados en la teoría del control presupuestario. Las ONG tiene que seguir la normativa internacional de información financiera (NIIF) manifestado por el IASB para PYMES y normas como NIC 1 que establece estándares de información financiera y NIC 7 que se encarga del flujo de efectivo. Estas normas regulan la calidad y presentación de los datos financieros (IAS,2021).

Este marco contable posibilita la homogeneidad y facilita auditoría interna como externas. El LRTI determina las exoneraciones tributarias y deberes legales; el artículo 9 exonera del impuesto a la renta a las organizaciones sociales sin fines de lucro que emplean su recurso solamente en actividades que beneficia a la sociedad mientras esté constituida (LRTI, 2018). El SRI es el encargado de regular la deducibilidad de las donaciones, el registro de entidades exentas y presentación de anexos y declaraciones requeridas (SRI, 2024).

El Código tributario (2025) y las resoluciones del SRI prevé medidas para impedir la utilización de empresas fantasmas las cuales emplean para simular gastos o evadir impuestos. Estas reglas determinan sanciones para entidades que expiden comprobantes de venta falsos, lo cual es importante para entidades públicas o sociales que tiene la obligación de garantizar transparencia y elección legítima de proveedores. Desde un enfoque institucional, estas normas se enlazan con los preceptos definidos por la LOTAIP,

que demanda que las entidades sigan procedimientos claros, verificables y dirigidos al control del ciudadano.

En este sentido, contribuir los procedimientos para verificar a los proveedores y la veracidad de los comprobantes no solo previene prácticas de fraude, sino que además contribuye la confianza de la ciudadanía y asegura que los recursos se gestionen con responsabilidad e integridad en toda organización social. Fomentar una cultura de transparencia motiva a las instituciones a perfeccionar sus procesos internos, implementar tecnologías de supervisión y consolidar prácticas administrativas que protejan los fondos públicos y fortalezcan la legitimidad frente a la ciudadanía.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Con el objeto de alcanzar una perspectiva completa de la gestión financiera y del empleo de los recursos, el estudio actual se realizó bajo un enfoque de métodos mixtos que entrelazó cuantitativos y cualitativos para conseguir un enfoque integral de la gestión financiera y el uso de los recursos dentro del CCPD-SD lo que permitió medir de manera objetiva las prácticas administrativas, procesos institucionales y contextos organizacionales. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque combina los beneficios de ambos métodos, posibilitando un análisis amplio y profundo de los resultados.

La parte cuantitativa se desarrolló por medio de la recopilación numérica vinculada con la ejecución del presupuesto, la distribución de recursos y los niveles de eficiencia financiera del CCPD-SD. Se utilizaron para el cálculo índice de ejecución presupuestaria como la relación entre lo devengado y lo comprometido, la dependencia financiera, la autonomía financiera, el ahorro corriente.

Estos datos se obtuvieron a partir del estado de ejecución presupuestaria, el informe de liquidación del presupuesto, cédulas presupuestarias de ingresos y egresos, documentos oficiales emitidos por la Unidad Financiera del CCPD-SD entre enero y diciembre del 2025. La parte cualitativa, mediante entrevista, observación y análisis documental, aportó la interpretación contextual que fortalece una perspectiva integral de la gestión financiera de la institución.

La investigación fue de carácter descriptivo, exploratorio y explicativo, en consonancia con la naturaleza del problema y los objetivos propuestos: lo descriptivo permitió caracterizar las prácticas actuales de gestión financiera y la utilización de los recursos (Sarango et al., 2025), lo exploratorio fue útil para analizar un objeto de estudio a nivel local, identificando vacíos de información y nuevas perspectivas analíticas (Oyervides

et al., 2024). El estudio de caso institucional fue un enfoque sin alterar las variables ni definir relaciones causales.

3.2. Unidades de análisis

El objeto de estudio fue una entidad pública local, la CCPD-SD, que recibe asignación presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD). La selección obedeció a que a los departamentos concentran las funciones de formulación presupuestaria, ejecución, certificación, control contable y la gestión operativa de recursos. Posteriormente, se presenta la distribución de la población:

Tabla 1 Población de investigación

Nivel superior	Número de personas
Secretaria ejecutiva	4
Financiera	3
Administrativa	9
Proyectos sociales	4
Junta Cantonal de protección de derechos	17
Consultorio jurídico	3
TOTAL	**40**

Nota: Elaboración propia

La muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia, centrada en el personal de los departamentos: secretaria ejecutiva, financiera, administrativa y proyectos sociales, por su participación directa en ejecución, control, planificación y seguimiento de recursos institucionales (Hernández Sampieri, 2018). Se excluyó a miembros de la junta de protección integral de derechos (17 personas) y del Consultorio Jurídico (3 personas), al cumplir funciones de protección de derechos y asesoría legal sin participación directa en la gestión presupuestaria y financiera.

Posteriormente, se muestra cómo se distribuye la muestra organizada por departamentos:

Tabla 2 Muestra de estudio

Departamento	Número de personas
Secretaría ejecutiva	4
Financiera	3
Administrativa	9
Proyectos sociales	4
TOTAL	**20**

Nota: Elaboración propia

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recopilación de información se emplearon técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis documental. La encuesta validada por juicio de expertos en Administración, Contabilidad y Auditoría incluyó dieciséis preguntas tipo Likert aplicadas al personal de forma presencial de acuerdo con las variables gestión financiera y utilización de recursos, sus dimensiones e indicadores. (Hernández Sampieri, 2018).

Se aplicó además un cuestionario COSO de 25 preguntas dicotómicas (Sí/No), cinco por cada uno de los cinco componentes, con igual ponderación, aplicado a los 20 servidores del personal administrativo, por su conocimiento directo de los procesos institucionales. “Si” indicaba existencia del control; “No” a ausencia. El nivel de confianza se calculó como (afirmativas/total) x 100= 18/25 =72%, calculado también por componente. Escala: Alto (85-100%), Moderado (60-84,90%), Bajo (<60%).

La relación inversa confianza-riesgo del Marco COSO. El 72% representa al nivel de confianza del CCPD-SD. La entrevista al director financiero (Villarreal-Puga & García, 2022) se grabó previo consentimiento informado y fue transcrita íntegramente. Se aplicó una ficha de observación (Martínez et al., 2022) y análisis documental mediante matriz comparativa (Chand, 2025).

3.4. Técnicas de análisis de datos

La información cuantitativa se procesó mediante estadística descriptiva y se presentó en tablas elaboradas en Microsoft Excel. La información cualitativa del análisis documenta, las entrevistas y la observación se procesó mediante el análisis de contenido para detectar elementos significativos relaciones con las variables de la investigación. Los resultados de la encuesta se contrastaron con la entrevista, la ficha de observación y la evidencia documental mediante una matriz de triangulación organizada por objetivos y categorías, considerando convergencias, divergencias y vacíos de evidencia antes de formular el diagnóstico institucional y las estrategias de mejora.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros

El CCPD-SD es una entidad pública descentralizada creada el 18 de agosto del año 2015, mediante la Ordenanza Municipal Nro. E-017-VQM, emitida por el GAD de Santo Domingo, encargada de observar, formular, supervisar y valorar las políticas públicas que protegen de manera integral los derechos en el cantón. Para garantizar el cumplimiento eficiente de sus funciones institucionales, cada departamento desarrolla procesos administrativos, financieros y sociales que permiten una adecuada gestión interna y atención a la ciudadanía.

La entidad mantiene convenios con otros organismos con el propósito de fortalecer los proyectos enfocados en población en situación de vulnerabilidad, entre las principales se encuentran las siguientes: UTE, Uniandes, Instituto Superior Tecnológico Atlantic, que respaldan proyectos en desarrollo práctico para sobrevivientes de violencia, el GAD, la Defensoría del Pueblo en el uso de sus instalaciones y organismos internacionales como HIAS Ecuador, Adra Ecuador y Consejo Noruego para la implementación de agendas de igualdad.

Parte de las prestaciones clave que brinda la entidad son la atención y orientación ciudadana, supervisión de casos de violación de derechos, campañas de prevención, capacitaciones comunitarias y coordinación con organismos públicos para una protección íntegra de los derechos humanos. Actualmente la institución cuenta con aproximadamente 40 servidores públicos distribuidos en las áreas administrativa, financiera, proyectos sociales, secretaria ejecutiva, entre otras.

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los servidores

Se efectuó un cuestionario de 16 preguntas a 20 servidores de las áreas de secretaria ejecutiva, financiera, administrativa y proyectos sociales, estructurada en escala Likert de cinco opciones, organizada en dos dimensiones: gestión financiera y utilización de recursos

Tabla 3 Dimensión: Gestión financiera

N.º	Ítem	% de acuerdo
1	Sistema contable establecido	87,50%
2	Registro ordenado de transacciones	100%
3	Políticas contables definidas	87,50%
4	Presupuesto anual aprobado	100%
5	Controles periódicos en gastos	100%
6	Medidas correctivas ante desviaciones	100%
7	Informes financieros al municipio	100%
8	Información financiera disponible	100%
9	Cumplimiento normativo	100%
16	Auditorías externas fortalecen el control	62,50%

Nota. Elaboración propia con base en Anexo 5

Los servidores encuestados perciben de manera consistentemente favorable la gestión financiera de la institución, con un promedio de acuerdo del 93,75% en esta dimensión. El único ítem que rompe esta tendencia es el relacionado con auditorías externas (62,50%), donde un 37,50% de los encuestados manifestó desacuerdo total,

hallazgo coherente con lo declarado por el director financiero en la entrevista, quien confirmó que la institución no ha realizado auditorías externas ni internas hasta la fecha.

En cuenta con lo anterior la percepción es más homogénea con un promedio de 97,92% de acuerdo. El único ítem con variación relevante es relacionado con el manejo de recursos remanentes tras la culminación de proyectos sociales (87,50%) donde un 12,50% se manifestó en desacuerdo, lo que se sugiere reforzar los procesos de liquidación y redistribución de saldos no ejecutados.

El único ítem que rompe esta tendencia es el relacionado con auditorías externas (62,50%), donde un 37,50% de los encuestados manifestó desacuerdo o desacuerdo total, hallazgo coherente con lo declarado por el director financiero en la entrevista, quien confirmo que la institución no ha realizado auditorías externas ni internas hasta la fecha.

Cabe señalar que los resultados obtenidos mediante autopercepción del personal contrastan con las debilidades identificadas a través de la entrevista al director financiero, el cuestionario COSO y la revisión del Informe de Gestión Fiscal Enero-diciembre 2025. Esta discrepancia puede explicarse por un posible sesgo de deseabilidad social, dado que los servidores tienden a valorar favorablemente los procesos en los que participa directamente en especial cuando la encuesta que se realizó presencialmente e identificable.

Tabla 4 Dimensión: Utilización de recursos

N.º	Ítem	% de acuerdo y totalmente de acuerdo
10	Recursos aplicados según planificación	100%
11	Planificación financiera para distribución	100%
12	Verificaciones de manejo eficiente	100%

13	Distribución según necesidades reales	100%
14	Asignación oportuna de recursos	100%
15	Recursos remanentes tras culminación de proyectos	87,50%

Nota: Elaboración propia con base en Anexo 5.

En este aspecto la percepción es aún más homogénea, con un promedio de 97,92% de acuerdo. El único ítem con variación relevante es el relacionado con el manejo de recursos remantes tras la culminación de proyectos sociales (87,50%), donde un 12,50% se manifestó en desacuerdo, lo que sugiere es reforzar los procesos de liquidación y redistribución de saldos no ejecutados.

Es importante señalar que estos resultados, obtenidos mediante autopercepción del personal, contrastan con las debilidades identificadas a través de la entrevista al director financiero, el cuestionario COSO y la revisión del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025 (ausencia de auditorías, matriz de riesgo desactualizada, procedimientos manuales, entre otras). Esta discrepancia puede explicarse por un posible seso de deseabilidad social, dado que los servidores tiendan a valorar favorablemente los procesos en los que participa directamente, en especial cuando la encuesta que se realizó presencialmente e identificable.

Además, la limitada variabilidad de las respuestas concentradas entre 87,50% y 100% sugiere un posible efecto techo, asociado tanto a la redacción de los ítems, formulados en su mayoría en sentido positivo y sin reactivos inversos que permitan contrastar la consistencia de las respuestas, como a la ausencia de anonimato pleno en su aplicación.

Los resultados de las encuestas deben interpretarse como una medida de percepción del personal sobre la gestión financiera institucional, y no como evidencia objetiva de su desempeño, la cual se obtiene de manera más confiable mediante a triangulación con el cuestionario COSO, la entrevista al director financiero y la revisión documental del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

4.1.2. Resultados de la evaluación de control interno

Se aplicó el cuestionario COSO ERM de 25 preguntas dicotómicas, estructurado según los cinco elementos constitutivos del Marco Integrado de Control Interno COSO de la institución, obteniéndose 18 respuestas afirmativas y 7 negativas, se obtuvo un cumplimiento general del 72%, clasificado como moderado de acuerdo con la escala definida para el estudio.

Tabla 5 Resultados por componente del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013

Componente	Si	% Cumplimiento	Observación principal
Ambiente de control	3/5	60%	No existe código de ética formalmente difundido ni capacitación periódica en gestión financiera
Evaluación de riesgos	4/5	80%	No se actualiza periódicamente la evaluación de riesgos
Actividades de control	5/5	100%	Cumplimiento total: documentación de respaldo, autorización de compras, conciliaciones bancarias

Información y comunicación	5/5	100%	Cumplimiento total en elaboración y acceso a informes financieros
Monitoreo	1/5	20%	No se realizan auditorías internas ni externas, ni seguimiento a recomendaciones

Nota: Elaboración propia con base en Anexo 6.

El componente más débil es monitoreo, evidenciando la ausencia total de auditorías internas o externas y de mecanismos de seguimiento a hallazgos, hallazgo que triangula directamente con la entrevista al director financiero y con la percepción dividida de los servidores sobre auditorías internas. En contraste, los componentes del marco de control interno presentan cumplimiento total (100%), lo que indica fortaleza en los controles operativos diarios, pero debilidad estructural en la supervisión y evaluación posterior de esos controles.

4.1.2 Organigrama

El organigrama institucional carece de un manual de procesos, por esta razón los flujogramas de procesos presentados en el estudio son elaborados de acuerdo a la triangulación de datos y, en base al organigrama funcional vigente de la CCPD representan la secuencia de actividades y procedimientos que ejecutan los departamentos de Secretaría Ejecutiva, Administrativo, Financiero y Proyectos Sociales dentro del CCPD, facilitando la eficacia institucional y el control interno.

Anexo 9 Organigrama

4.1.3. Flujograma de procesos Departamento administrativo

En el departamento administrativo inicia con la recepción de solicitudes, revisión administrativa y clasificación de trámites, los datos que se consolidan en el reporte son previamente revisado por la autoridad competente. Durante el análisis de los procesos, se identificó la posibilidad de que las partidas presupuestarias presentan excedente al finalizar el ejercicio fiscal que da por comprender que existe una sobrestimación de necesidades, inclusive al determinar los recursos en actividades administrativas de menor impacto y limita al financiar los proyectos; en el área de compras públicas se concentra actividades relacionadas con cotizaciones, órdenes de compra y recepción de bienes, lo que puede generar retrasos cuando no existe una programación adecuada de adquisiciones.

El proceso de inventarios, entrega de bienes y bajas institucionales requiere controles permanentes para garantizar la correcta administración de activos, la dependencia de documentación física y digital puede ocasionar dificultades para localizar información institucional de forma oportuna y el área de archivo e informática realiza actividades de soporte técnico, administración de redes y respaldo de información, por lo que cualquier deficiencia puede afectar la continuidad operativa institucional.

Departamento de proyectos

En el departamento de proyectos se desarrollan actividades mediante un proceso estrictamente estructurado como punto inicial con la recepción de las necesidades, viabilidad, aprobación, ejecución de los proyectos. Estas comprenden las fases de formulación, ejecución, evaluación, gestión administrativa y apoyo operativo. Durante el periodo fiscal del año 2025 el departamento ejecutó actividades en grupos de atención prioritaria entre los cuales encuentran personas en situación de vulnerabilidad, jóvenes, comunidad LGBTI, nacionalidades, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 Casos atendidos 2025

Grupo de atención prioritaria	Casos atendidos

Personas con discapacidad	48
Mujeres	34
Adultos mayores	29
Jóvenes	28
Niños, niñas y adolescentes	14
Comunidad LGBTI	3
Enfermedades catastróficas	3
Total	**159**

Nota: Adaptado del Informe Fiscal de Gestión 2025, por el CCPD-SD (2025).

La unidad de proyectos atendió 159 casos en el cantón de Santo Domingo, se realizó una comparativa y se observa que las personas con discapacidad son el grupo con mayor número de casos atendidos dentro de la población beneficiaria. Los proyectos se ejecutan mediante convenios interinstitucionales, procesos de capacitación y actividades logísticas destinadas al desarrollo de campañas, talleres, y otras acciones orientadas al cumplir con los objetivos de la institución.

Se constató en la revisión que la unidad no tiene un manual de procesos que esté debidamente documentado, ya que las actividades y responsabilidades se distribuyen principalmente entre los analistas y asistente operativo. Adicionalmente se verificó que los proyectos ejecutados tienen en su mayoría una duración anual y se desarrollan de conformidad con lo establecido en el plan operativo anual (POA).

Departamento financiero

En el departamento financiero de la CCPD-SD sus actividades se comprende a procesos de contabilidad, tesorería, presupuesto, compras públicas y consolidación de información. En el departamento contable se realizan la elaboración de conciliaciones, estados financieros, cierre contable y emisión de reportes. Dentro la conciliación bancaria mensual con el objetivo para verificar los registros contables y movimientos bancarios.

La institución utiliza un sistema FINGADS PRO para la supervisión y la contabilización, incluyendo facturas, liquidaciones de compras y nómina, este sistema permite gestionar la información financiera según con las normas de contabilidad gubernamental al sector público. La institución mantiene sus responsabilidades fiscales con el servicio de rentas internas (SRI). Debido a su naturaleza pública local, no genera utilidades, por lo que la gerencia financiera prioriza la administración de recursos y ejecución adecuada.

El departamento reporta periódicamente su ejecución y control presupuestario, también realizan reuniones mensuales para la evaluación del avance del proyecto y verificar que se cumpla los objetivos institucionales. En la transparencia, la institución sube información en su página y en su sitio oficial Defensoría del pueblo fortaleciendo a la rendición de cuentas anual. En relación con el análisis presupuestario y financiero, no se dispone de información suficiente correspondiente a los estados financieros de periodos anteriores, por lo que el estudio se limita al ejercicio fiscal 2025.

Esta situación representa una limitación para la investigación, ya que la ausencia de estados financieros históricos impide realizar análisis horizontal y vertical, calcular indicadores financieros y efectuar comparaciones que permitan evaluar el progreso de la condición financiera de la institución a lo largo del tiempo. Dentro del proceso contable los ingresos institucionales son registrados y administrados en el área de tesorería, los cuales

distribuyen de acuerdo con la planificación de presupuesto en proyectos, gastos personales y operativos, servicios básicos, contrataciones públicas. Sistema que es previamente monitoreado en reportes financieros, certificados para verificar objetivos.

Secretaria ejecutiva

El área de la secretaria ejecutiva el proceso inicia con la recepción de documentos, revisión y priorización de tramites mediante su atención inmediata, naturaleza, actividades de planificación, coordinación, gestión de agenda, apoyo jurídico administrativo, y archivo documental. Durante el proceso se identificó que al momento de la recepción constante de documentos puede generar acumulación de trámites y retrasos de atención, clasificar incorrectamente documentos que requieren atención urgente.

Las actividades de comunicación y coordinación dependen del flujo oportuno de información entre áreas, atrás en la gestión de agenda y seguimiento, la conservación y archivo de documentos físicos y digitales constituye una actividad crítica dentro del proceso, los informes institucionales dependen de información proporcionada por diferentes áreas. Estos aspectos pueden afectar la eficiencia institucional y el cumplimiento a tiempo de los objetivos del CCPD-SD.

4.1.4. Descripción de procedimientos contables

Durante el levantamiento de información se verificó que el CCPD-SD dispone de una estructura administrativa y financiera responsable de la ejecución, control y seguimiento de los recursos estatales asignados a la institución. La administración financiera se lleva a cabo de acuerdo con las regulaciones del sector público y las directrices que emiten los entes encargados de las finanzas públicas.

El proceso contable comienza con la determinación, por parte de las unidades que requieren, de lo que necesita la institución; a continuación, se emite una certificación presupuestaria, que asegura que hay recursos disponibles. Después, la autoridad competente aprueba el gasto y, si la naturaleza de la operación lo requiere, se lleva a cabo el proceso de contratación según las normas vigentes.

Cuando se reciben los bienes o servicios, se comprueba que sean conformes a través de la documentación pertinente, como las facturas, los registros de entrega y recepción y otros documentos justificativos. Por último, se lleva a cabo la autorización del pago, el registro de la operación en el sistema contable institucional y el registro del compromiso y del devengado presupuestario. Con esto se asegura que los datos financieros y presupuestarios sean razonables e íntegros.

La principal fuente de financiación para el CCPD-SD es la transferencia de asignaciones presupuestarias del GAD de Santo Domingo, que es lo que permite llevar a cabo sus proyectos sociales y sus actividades operativas. La institución sostiene acuerdos de colaboración y apoyo entre instituciones para implementar programas orientados a grupos que requieren atención prioritaria. Se verificó que las asignaciones presupuestarias previstas en el informe de gestión 2025 aún no habían sido efectivizadas al cierre del período analizado, generando valores pendientes de recaudar que podrían tener un impacto

en la disponibilidad de recursos para llevar a cabo ciertas actividades institucionales de manera oportuna.

Los gastos institucionales se concentran principalmente en: remuneraciones y beneficios del personal, servicios básicos y administrativos, contratación de servicios, ejecución de programas y proyectos sociales, movilización y logística, equipamiento y suministros institucionales.

Tabla 7 Distribución de ingresos 2025

GRUPO	CONCEPTO	CODIFICADO	EJECUTADO	% EJECUCIÓN
1	Ingresos corrientes	USD424.396,56	USD345.365,72	81.38%
2	Ingresos de capital	USD857.571,55	USD746.184,74	87.01%
3	Ingresos de financiamiento	USD253.615,42	USD253.615,42	100.00%
	TOTALES	**USD1.535.583,53**	**USD1.345.165,88**	**87.60%**

Nota: Adaptado del Informe Fiscal de Gestión 2025, por el CCPD-SD (2025).

La institución logró realizar un 87,60 % de ejecución presupuestaria, conforme se aprecia en la tabla de distribución de ingresos para el año 2025. Los ingresos de financiamiento fueron el único conjunto con una ejecución del 100 %. Por otro lado, los ingresos corrientes y los de capital llegaron al 81,38 % y al 87,01 %, respectivamente. Aunque hay valores pendientes de cobro que podrían afectar la disponibilidad financiera de la institución, estos resultados muestran una recaudación apropiada de los recursos programados.

Tabla 8 Distribución de gastos 2025

Cód.	Partida	Codificado	Comprometido	% Ejecución
5	Gastos Corrientes	407.936,83	366.130,20	89,75%
51	Gastos En Personal	335.572,08	316.418,83	94.29%

53	Bienes Y Servicios De Consumo	64,332.35	42,906.15	66.69%
57	Otros Gastos	7,752.00	6,805.22	87.79%
58	Transferencias Corrientes	280.40	0.00	0
7	Gastos De Inversión	1.109.898,34	990.620,24	89,25%
71	Gastos En Personal Para Inversión	511,655.27	497,992.88	97.33%
73	Bienes Y Servicios de Consumo para Inversión	501,457.71	395,842.00	78.94%
75	Obras Publicas	0.00	0.00	0
78	Transferencias Para Inversión	96,785.36	96,785.36	100.00%
8	Gastos De Capital	17,748.36	13,774.67	77.61%
84	Activos De Larga Duración	17,748.36	13,774.67	77.61%
	Totales	**1.535.583,53**	**1.370.525,11**	**89.25%**
		89,25%	**84,05%**	

Nota: Adaptado del Informe Fiscal de Gestión 2025, por el CCPD-SD (2025).

En relación con el compromiso presupuestario, la institución comprometió USD 1.370.525,11, equivalente al 89,25 % del presupuesto codificado fue comprometido por la institución. Los mayores niveles de gastos de personal para la inversión (97,33 %) y las transferencias para la inversión (100 %) presenta mayor nivel de compromiso comparado con productos de consumo (66,69 %) o bienes y servicios destinados a la inversión (78,94 %), que muestran niveles más bajos de compromiso presupuestario. Estos resultados evidencian oportunidades para reforzar tanto la planificación y programación presupuestaria.

Es importante mencionar que el 89,25 % es el porcentaje del presupuesto comprometido y no de la ejecución presupuestaria del gasto. El gasto devengado alcanzó USD 1.290.669,74, lo que representa el 84,05% del presupuesto codificado. Por lo tanto, ambos porcentajes representan distintas fases de la implementación del presupuesto y no deben ser consideradas como índices equivalentes de la ejecución del gasto

Por otro lado, el análisis de las asignaciones presupuestarias evidencia de recursos pendientes de la transferencia de fondos que realiza el GAD Municipal de Santo Domingo. Al finalizar el año fiscal, quedaban pendientes USD189.095,96, lo que representa cerca del

14,90% de la cantidad total presupuestada para estas asignaciones; esta circunstancia necesita un seguimiento constante porque podría perjudicar la liquidez de la institución y demorar la implementación de acciones operativas en el plan operativo anual.

Tabla 9 Resumen de disponibilidad

Descripción	Valor recaudado 2025	Valor pendiente
Asignación GADSD – corriente	USD 345.251,56	USD 77.709,15
Asignación GADSD – capital e inversión	USD 735.652,48	USD 111.386,81
Totales	**USD 1.080.904,04**	**USD 189.095,96**

Nota: Adaptado del Informe Fiscal de Gestión 2025, por el CCPD-SD (2025).

En la revisión de documentos no se encontró información desglosada sobre cómo están compuestas las cuentas por pagar al final del ejercicio fiscal. Sin embargo, se comprobó que las obligaciones financieras se registran de acuerdo con las tres etapas presupuestarias definidas para las entidades públicas: devengado, compromiso y pago. La situación financiera del CCPD-SD se sustenta principalmente en las transferencias presupuestarias asignadas por el GAD Municipal.

Esta condición evidencia una alta dependencia de una fuente de financiamiento externo para garantizar el cumplir con sus actividades, programas y objetivos institucionales. Por lo tanto, lo disponible de recursos y la implementación de las acciones planificadas están estrechamente vinculadas a las asignaciones presupuestarias recibidas por parte del gobierno local. Entre los principales riesgos identificados se encuentra la alta dependencia de las transferencias presupuestarias provenientes de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, situación que podría afectar a la continuidad de las actividades institucionales en caso de disminuciones en la asignación de recursos.

También se evidencian posibles demoras en la recepción de los fondos comprometidos y la presencia de cuentas por cobrar de años previos, las cuales podrían restringir la disponibilidad de recursos para implementar proyectos y programas a tiempo. Igualmente se observan restricciones presupuestarias que dificultan la atención integra de

las necesidades de los grupos prioritarios, generando desafíos para cumplir los objetivos de la institución, por último, se identificó la urgencia de consolidar los procedimientos de control y planificación financiera para optimizar el proceso de toma de decisiones y ayudar a la sostenibilidad financiera de la institución.

4.1.5. Matriz de procesos y responsables

Anexo 10, Tabla 17

4.1.6. Análisis técnico de debilidades

Departamento Administrativo

Durante la evaluación del departamento administrativo se evidenció la ausencia de manual de procesos implementado de manera formal e implementado en actividades administrativas, definición de responsabilidad y optimización del control interno. También se identificó la necesidad de fortalecer instrumentos tecnológicos para administración y control documental, y por último se requiere coordinación entre diferentes áreas para fortalecer la información institucional.

La escasa automatización de trámites administrativos y documentos que se determina que las actividades manuales. La posibilidad de errores operativos, la lentitud en el procesamiento de información y los obstáculos en el control y seguimiento documental aumentan con esta situación. Por último, se detectó que no existía un programa de formación permanente en cuestiones vinculadas a control interno, procedimientos administrativos y actualización normativa; esta circunstancia puede perjudicar la aplicación de controles institucionales y la mejora progresiva de los procesos.

Departamento de Proyectos

Durante la evaluación del departamento de proyectos se identificó restricciones presupuestarias para cubrir todas las necesidades de los grupos prioritarios de manera igualitaria, además estos problemas surgidos a partir de la definición de competencias con otras instituciones municipales, lo cual puede generar proyectos duplicados. También se evidenció la ausencia de métodos oficiales para la evaluación del impacto financiero y social de los proyectos realizados, lo que restringe medición del rendimiento y la adopción de resoluciones fundamentadas en pruebas. Por último, se determinó que es necesario reforzar los procedimientos de seguimiento y planificación de los proyectos a través de instrumentos de evaluación que hagan posible la medición de su efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

Departamento Financiero

Durante la evaluación en el departamento financiero se identificó la alta dependencia del presupuesto por el GAD si se producen demoras en la asignación de recursos, esta circunstancia pone en peligro que las actividades institucionales continúen, lo que puede resultar a no ser estable, es necesario fortalecer el procedimiento de control y evaluación financiera lo cual determina la falta de auditorías internas y externas realizadas de manera periódica.

Lo que restringe la revisión autónoma del control interno y disminuye las oportunidades de identificar a tiempo errores, fallas o debilidades en los procedimientos financieros. Por último, se detectó que la evaluación institucional de riesgos financieros no se lleva a cabo con una metodología formal ni se actualiza con regularidad. Esto complica la detección temprana de los riesgos que podrían dificultar el realizar la gestión adecuada orientada a los resultados

Departamento de Secretaría Ejecutiva

La evaluación de la Secretaría Ejecutiva demostró que era necesario institucionalizar y poner en marcha un manual de procedimientos que definiera claramente las tareas, los deberes y los métodos de coordinación entre los distintos departamentos del CCPD-SD. También se notó que la supervisión institucional se lleva a cabo sobre todo por medio de informes periódicos, sin incluir instrumentos tecnológicos e indicadores que hagan posible el monitoreo del rendimiento institucional y favorezcan la toma de decisiones. Por último, se descubrió que era necesario mejorar la coordinación institucional por medio de sistemas de seguimiento, control y evaluación que posibiliten optimizar la efectividad administrativa y el logro de las metas estratégicas.

4.2. Evaluación del control financiero

4.2.1. Evaluación de cumplimiento

La evaluación del cumplimiento posibilitó establecer el nivel de aplicación de los procesos financieros y administrativos en el CCPD-SD. Se consideró la triangulación de datos para los resultados que se han logrado muestran que la entidad cumple con la mayor parte de los procedimientos vinculados a la planificación, ejecución presupuestaria, el control de recursos públicos. De acuerdo con la metodología del COSO ERM se evaluó los siguientes componentes detallados en el Anexo 1.

Dado que cuenta con mecanismos de planificación, autorización del presupuesto, supervisión de proyectos y control financiero, el sistema de gestión de fiscalización interna del CCPD-SD muestra un nivel de confiabilidad del 72%. Sin embargo, se detectan deficiencias en el seguimiento de auditorías y la actualización de riesgos, que son elementos que se deben reforzar para optimizar la eficacia del modelo de autocontrol. De los hallazgos se determinó que la entidad mantiene procedimientos enfocados en la

planificación del presupuesto, el seguimiento de proyectos que se enfocan en grupos prioritarios y la supervisión de la ejecución financiera.

Además, se comprobó que el presupuesto de la institución se desarrolla con base en los requerimientos de las distintas áreas y es revisado y aprueba el presupuesto el Directorio del CCPD-SD, lo que asegura que tanto los delegados del sector civil como del sector público participen. La evaluación permitió identificar los procedimientos de monitoreo presupuestario y de redacción regular de informes que respaldan la toma de decisiones por la administración. La evaluación posibilitó el descubrimiento de oportunidades de mejora vinculadas con la falta de auditorías internas y externas practicadas regularmente, la ausencia de una actualización formal en evaluar los riesgos, la carencia de un plan permanente de formación en control interno y el requerimiento de robustecer tanto la documentación como la estandarización de los procesos institucionales.

Para ampliar la evaluación del control interno del CCPD-SD, se llevó a cabo una evaluación de los procesos institucionales más importantes, teniendo en cuenta su grado de cumplimiento y los riesgos vinculados a su implementación. Este estudio posibilitó el reconocimiento de las oportunidades de mejora y las fortalezas en los aspectos financiero, administrativo y operativo. Esto dio una visión completa del estado de los procesos y de los elementos que podrían influir en la realización de las metas institucionales.

4.2.2. Evaluación de procesos institucionales

El análisis determinó que el CCPD-SD cuenta con procedimientos organizativos que promueven un correcto desempeño institucional. Algunos de los procesos con riesgo bajo son la repartición de obligaciones, la división de roles, la transparencia. la programación institucional, el compromiso y cumplir normativa vigente.

Estos procedimientos demuestran que la institución tiene una estructura organizativa definida, funciones bien establecidas y métodos de planificación que dirigen el logro de las

metas institucionales. También la implementación de los procedimientos y las leyes para rendir cuentas fortalece el monitoreo de las actividades ejecutada y la transparencia en la administración pública. Respecto a los procedimientos con un nivel de medio riesgo, se identificaron componentes relaciones con la supervisión de las actividades, la capacitación del personal, el uso de instrumentos tecnológicos, la gestión documental, la mejora del control interno y la cooperación entre instituciones.

Es imprescindible incluir indicadores de gestión para poder medir el rendimiento de manera constante, a pesar que la institución supervisa regularmente las actividades mediante los responsables de cada área, aunque hay capacitaciones ocasionales para el personal no hay un programa de formación permanente sobre el control interno, administración pública y gestión financiera. En el ámbito tecnológico, la implementación del sistema FINGADS PRO facilita el registro de los datos financieros; sin embargo, todavía se realiza de manera manual algunos procedimientos administrativos y documentales, lo que restringe la automatización y la eficiencia operacional.

Para fortalecer los procedimientos de trazabilidad y digitalización en la documentación institucional que permite acceder a la información se produzca en un momento oportuno. Por último, aunque el CCPD-SD tiene convenios y alianzas estratégicas con varias organizaciones, es esencial mejorar la coordinación entre las instituciones para evitar la duplicidad de actividades y optimizar la ejecución de proyectos. Por otro lado, el análisis evidenció varios procesos de alto riesgo que constituye las principales oportunidades de mejora para la entidad.

La falta de un manual de procedimientos institucionales aprobado formalmente, la carencia de indicadores integrales para valorar la ejecución de la institución, la falta de un método para evaluación de impacto socioeconómico, de auditorías externas e internas periódicas, la ausencia de un método formal para gestionar riesgos institucionales y el alto

grado de dependencia financiera respecto a las transferencias del GAD municipal de Santo Domingo son algunos ejemplos.

Estas circunstancias restringen la estandarización de los procesos, lo cual dificulta la evaluación imparcial del rendimiento institucional y disminuyen la capacidad para prever riesgos que podrían perjudicar el logro de las metas estratégicas. También la evaluación reveló que la sostenibilidad de los procesos institucionales puede estar en riesgo debido a la falta de procedimientos documentados y estandarizados. Esto aumenta la dependencia del conocimiento del personal y puede poner en peligro que las operaciones sigan su curso ante cambios en la institución.

Estos hallazgos muestran que el modelo de gestión de riesgos debe ser fortalecido mediante la formalización de procedimientos, la ejecución de auditorías periódicas, el desarrollo de métodos para la administración de riesgos, el empleo de indicadores de rendimiento y la incorporación de tecnologías que ayuden a mejorar la administración financiera y administrativa del CCPD-SD.

4.2.3. Matriz de riesgos financieros

De acuerdo con la triangulación de información y revisión del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025 se ha recabado que se presentan los siguientes riesgos financieros en la institución.

Anexo 10, Tabla 18

Tabla 10 Escala de probabilidad

Nivel	Descripción	Como identificarla
Alta	El evento ocurre con frecuencia.	No hay controles, controles débiles, historial de incidentes.
Media	Puede ocurrir, pero no es frecuente.	Controles parciales o inconsistentes.
Baja	Es poco probable que ocurra.	Controles fuertes y estables.

Tabla 11 Escala de impacto

Nivel	Consecuencias típicas
Alta	Perdida de datos, paralización de operaciones, exposición pública, afectación financiera significativa
Media	Errores operativos, retrasos, reprocesos, afectación moderada.
Baja	Afectación mínima, rápida solución, sin impacto financiero importante

Nota. Elaboración propia a partir de la valoración de probabilidad e impacto establecida en la matriz de riesgo institucional.

Tabla 12 Nivel de riesgo institucional

Impacto	Baja	Media	Alta
Alta	Medio	Alto	Alto
Media	Bajo	Medio	Alto
Baja	Bajo	Bajo	Medio

Nota: Elaboración propia

Cuando el impacto es alto, el nivel de riesgo resultante es alto, lo que significa en la combinación alta probabilidad/bajo impacto que se califica como medio.

4.2.4. Identificación de puntos críticos

De acuerdo la triangulación de información obtenida mediante la entrevista al director financiero, la observación de los procesos institucionales, revisión del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025 y el análisis de los flujogramas elaborados para cada

departamento del CCPD, se identificaron los siguientes puntos críticos que inciden en la administración financiera y el uso de recursos.

4.2.4.1. Ausencia de un manual de procesos institucional

El análisis de los flujogramas evidencia que las actividades desarrolladas por los diferentes departamentos no se encuentran respaldadas por un manual de procesos formalmente establecido. Si bien cada área ejecuta procedimientos definidos por la experiencia de sus responsables, no existe un documento que estandarice las actividades, responsabilidades y controles aplicables a cada proceso. Esta situación constituye un punto crítico porque aumenta la dependencia del saber individual de los servidores públicos, dificulta la continuidad de las operaciones ante cambios de personal y aumenta el riesgo de inconsistencias en la ejecución administrativa y financiera.

Limita la consolidación del sistema de control interno al no existir lineamientos uniformes que faciliten la comprobación del cumplimiento de las actividades institucionales. Este hallazgo se relaciona con lo establecido por el modelo COSO (2013), señala que las actividades de control deben encontrarse documentadas y aplicarse de manera consistente para garantizar que los riesgos institucionales sean gestionados adecuadamente y que los objetivos organizacionales puedan alcanzarse de forma eficiente.

4.2.4.2. Planificación presupuestaria y proceso de compras públicas

El flujograma del Departamento Administrativo muestra que el proceso de adquisiciones comprende varias etapas de emisión de órdenes de compra, revisión, aprobación, cotización, y recepción de bienes. Durante la revisión documental se identificó que algunas partidas presupuestarias presentan saldos disponibles al finalizar el ejercicio fiscal, situación que evidencia oportunidades de mejora en la planificación y ejecución del presupuesto.

Este aspecto representa un punto crítico porque una planificación presupuestaria poco ajustada a las necesidades institucionales puede ocasionar que recursos públicos permanezcan sin ejecutarse, mientras otras actividades o proyectos sociales requieren financiamiento adicional. Del mismo modo, los retrasos en cualquier fase del proceso de compras pueden influir negativamente en la oportuna disponibilidad de suministros de la institución y la realización de los programas sociales.

4.2.4.3. Control de inventarios y gestión documental

Los flujogramas del Departamento Administrativo y de la Secretaría Ejecutiva evidencian que gran parte de los procedimientos dependen del manejo de documentación física y digital para respaldar adquisiciones, archivo institucional, entrega de bienes, bajas de activos y seguimiento de trámites administrativos. Este proceso constituye un punto crítico debido a que cualquier deficiencia en el registro, clasificación o conservación de la información puede generar retrasos en los procesos internos, dificultades para localizar documentación de respaldo y limitaciones para verificar el seguimiento de las operaciones.

De igual manera, un control deficiente de inventarios puede afectar el manejo responsable de bienes institucionales y disminuir la fiabilidad de la información utilizada para tomar decisiones. Las normas de control interno de la Contraloría general del estado (NCI-CGE) establecen que toda entidad pública debe mantener mecanismos adecuados de control documental y custodia de la información, con el fin de garantizar la transparencia, la confiabilidad de los registros y salvaguardar los recursos públicos.

4.2.4.4. Evaluación y seguimiento de los proyectos sociales

El flujograma correspondiente al Departamento de Proyectos refleja que los programas institucionales siguen las etapas de identificación de necesidades, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación. Sin embargo, durante la investigación se evidenció que la institución no tiene indicadores que posibiliten la medición del impacto financiero y social de los proyectos ejecutados. Este aspecto constituye un punto crítico porque limita la

evaluación objetiva de la eficacia que utilizan los recursos públicos y dificulta determinar si los resultados obtenidos responden a los objetivos definido en el plan operativo anual. La ausencia de indicadores también restringe la producción de información para tomar decisiones y poner en práctica acciones de mejora continua.

4.2.4.5. Dependencia de las transferencias presupuestarias

El flujograma del Departamento Financiero evidencia que la ejecución presupuestaria, el pago de obligaciones y el desarrollo de los proyectos institucionales dependen principalmente de las transferencias económicas realizadas por el GAD Municipal de Santo Domingo. Este aspecto representa un punto crítico debido a que cualquier retraso, reducción o modificación en las asignaciones presupuestarias puede afectar directamente la disponibilidad de recursos para cumplir las actividades programadas y atender oportunamente a los grupos vulnerables. La revisión documental evidenció la existencia de recursos comprometidos pendientes de recuperación, situación que puede limitar el flujo financiero institucional.

4.2.4.6. Recepción, clasificación y coordinación institucional

El flujograma de la Secretaría Ejecutiva muestra que la recepción, clasificación, distribución y seguimiento de la documentación constituye el punto de inicio para gran parte de las gestiones de la entidad en términos financieros y administrativos. Este proceso es visto como esencial, los documentos se clasifican de forma inadecuada si hay retrasos en la distribución de la información o deficiencias en la coordinación entre áreas afecta el tiempo de aprobación de las autorizaciones, el cumplimiento de los plazos administrativos y realización de actividades institucionales. Como esta unidad coordina la comunicación entre las distintas áreas, cualquier interrupción en el flujo de información tiene un impacto directo en la eficiencia organizativa.

La comunicación eficaz es un elemento esencial desde la perspectiva del control interno asegura que la información relevante llegue a tiempo a los responsables de cada proceso lo que ayuda a tomar decisiones y cumplimiento de las metas de la institución (COSO, 2013). Por lo general se puede afirmar que las principales oportunidades de mejora del CCPD-SD se centra en formalizar sus procedimientos, reforzar el control interno, optimizar la planificación presupuestaria, establecer indicadores para medir el rendimiento institucional y consolidar mecanismos para garantizar una administración efectiva de los recursos públicos. La atención de estos aspectos contribuirá a reforzar la administración financiera y mejorar la utilización de recursos destinados a la protección de los grupos vulnerables.

4.2.5. Evaluación de indicadores financieros

La información presentada en el Informe Fiscal de Gestión 2025 se complementa la triangulación de información, se presentan los siguientes indicadores:

Tabla 13 Escala de interpretación

Rango de ejecución	Interpretación
≥ 95%	Excelente
85% - 94,90%	Bueno
70% - 84,90%	Regular
< 70%	Deficiente

Nota: Elaboración propia basándose en los principios de eficacia presupuestaria del sector público.

Aplicando la escala de interpretación de la Tabla 15, los indicadores evidencian una gestión presupuestaria regular con observaciones: la ejecución de ingresos (87,60%) se ubica en el rango bueno, mientras que la ejecución de gastos (84,05%) se ubica en el rango

regular lo que indica que la gestión financiera avanzo de manera consistente hacia la eficacia organizacional, aunque sin lograr el rango de ejecución óptima. Por su parte, el indicador de dependencia financiera (80,36%) demuestra que la entidad depende significativamente de las transferencias del GAD Municipal, situación que podría perjudicar la continuidad de proyectos ante retrasos. Además, el indicador de cuentas por cobrar (14,06%) evidencia la necesidad de reforzar el monitoreo de recursos para mejorar la liquidez institucional.

4.2.6. Análisis de debilidades de control

El análisis de las debilidades de control se realizó mediante la triangulación de la información obtenida en la entrevista al director financiero, el cuestionario de control interno organizado de acuerdo con el COSO, Marco Integrado de Control interno aplicado al director financiero, por su visión integral de control institucional y la revisión del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025. El instrumento se estructuró en los cincos elementos del modelo: análisis de riesgos, comunicación, y monitoreo, ambiente y actividades de control, información con 5 preguntas dicotómicas por componente, todas con igual ponderación dentro de su componente.

El nivel de confianza global obtenido fue del 72%, resultado de dividir el total de respuestas afirmativas (18) sobre el total de preguntas (25). Cabe mencionar que este resultado corresponde a la percepción de un único informante clave y no debe interpretarse como una evaluación institucional exhaustiva ni opinión consensuada de todo el personal; su valor se complementa mediante triangulación con la encuesta aplicada a los servidores y la revisión documental. Se aplicó la siguiente escala de rangos de confianza:

Tabla 14 Escala de interpretación de confianza del control interno

Rango	Nivel de confianza
85% - 100%	Alto

60% - 84,90%	Moderado
< 60%	Bajo

Nota: Elaboración propia

Con base en esta escala, el 72% obtenido por el CCPD-SD se ubica en un nivel de confianza moderado, lo que indica que, si bien la institución cuenta con mecanismos de control funcionales en ciertas áreas, persisten vacíos que no permiten calificar el sistema de control interno como consolidado. Analizado por elemento (tabla 13) evidencio que las mayores debilidades se concentran en Monitoreo (20% de cumplimiento) y ambiente de control (60%).

Se observó la inexistencia de auditorías internas y externas de manera periódica, ni seguimiento a recomendaciones de auditoría dado que la institución no ha implementado ninguna hasta ahora. En entornos de control se identificó la ausencia de formación regular para el personal en control interno y gestión financiera, así como la presencia de un código de ética que ha sido formalmente establecido y aprobado. Por otro lado, los mecanismos de gestión y supervisión lograron un 100% de cumplimiento lo cual demuestra la solidez en los controles operativos diarios (conciliaciones bancarias, documentación de respaldo y elaboración oportuna de informes financieros).

El porcentaje de respuestas negativas (7 de 25) lo que equivale al 28% no se interpreta de forma directa como “nivel de riesgo”, dado que estos dos conceptos son calculados como metodologías diferentes: el primero mide la falta de cumplimiento con los controles existentes y el segundo requiere evaluar la probabilidad e impacto de cada debilidad tal como se desarrolló en la matriz de riesgos (tabla 8). Además, varias respuestas afirmativas del instrumento vinculadas a conciliaciones bancarias y segregación de funciones necesitaban en una auditoria formal la verificación por medio de evidencias

documentales de respaldo (actas, reportes firmados, registros del sistema contable) lo que no se pudo realizar dentro del marco de la investigación.

Se verifico el empleo restringido de indicadores financieros para medir el desempeño institucional y la persistencia de procesos manuales en la gestión documental, lo cual aumenta la posibilidad de fallos y complica el seguimiento de información. La implementación de un manual de procesos y el fortalecimiento del componente de monitoreo fortalece el control interno y brinda datos más viables para la toma de decisiones.

4.2.7. Procesos críticos detectados

Se identificaron varios procesos esenciales que podrían comprometer no cumplir con los objetivos de la institución del CCPD-SD, debido al análisis de la gestión financiera, la valoración documental, los flujogramas institucionales y el uso de herramientas de control interno. Estos procedimientos son considerados delicados porque impacta directamente la administración eficaz de recursos públicos, rendición de cuentas y la transparencia.

4.2.7.1. Gestión del presupuesto

Uno de los procesos más cruciales dentro de la institución es la gestión presupuestaria, pues posibilita la planificación, distribución, ejecución y supervisión de fondos económicos que son necesarios para realizar las actividades, proyectos y programas institucionales. El análisis realizado demostró que, a pesar de que se planifica el presupuesto anualmente, se detectó la necesidad de fortalecer el seguimiento mediante indicadores financieros que permite evaluar de manera oportuna la ejecución presupuestaria y detección de posibles desviaciones.

Si no existen mecanismos de supervisión permanentes, es posible que algunas acciones planeadas no se lleven a cabo a tiempo, lo que afectaría la realización de los

objetivos institucionales del plan operativo anual (POA). Según con los resultados obtenidos se detectaron los siguientes riesgos:

Como resultado del análisis de los flujogramas, la recopilación de información mediante la entrevista y la revisión del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025, se identificó el riesgo de subutilización de los recursos financieros. Al finalizar el periodo fiscal 2025, la ejecución presupuestaria de ingresos alcanzó el 87,60 %, quedando sin ejecutar USD190.417,65, equivalente al 12,40 % del presupuesto codificado. Esta situación puede presentarse cuando la planificación presupuestaria no refleja con precisión las necesidades institucionales o cuando determinados recursos asignados no llegan a ejecutarse dentro del período fiscal. Por lo tanto, parte del presupuesto permanece disponible al cierre del ejercicio, limitando la posibilidad de destinar esos recursos a proyectos o actividades de incidencia directa.

El incumplimiento de las actividades planificada es otro de los riesgos detectados, lo que es difícil de comprobar es el progreso de las acciones que contemplan en el Plan Operativo Anual a tiempo, cuando no hay procedimientos documentados formalmente ni seguimiento. Esto puede causar que algunas actividades se realicen fuera de los plazos establecidos según la planificación institucional lo cual perjudica el logro de las metas planteadas.

Se estableció que la posibilidad de que haya demoras en la implementación de los proyectos institucionales. Los flujogramas indican que los procesos vinculados con la aprobación de proyectos, la asignación de recursos y compras públicas incluye varias etapas administrativas que requieren la coordinación entre distintas áreas. Si alguno de estas fases se demora la realización de los proyectos también se aplaza lo que disminuye la oportunidad con la que la institución satisface las necesidades de los beneficiarios.

El riesgo de desviaciones presupuestarias no detectadas a tiempo también se identificó durante la investigación. Aunque la entidad realiza un monitoreo periódico de la ejecución del presupuesto, la ausencia de indicadores financieros y de metodologías formales para evaluar los riesgos dificulta detectar con anticipación las diferencias entre lo que se planeó y ejecutó. Esta situación puede dificultar la implementación de acciones correctivas que hagan posible la utilización óptima de gastos públicos.

La eficacia de la gestión del sector público puede disminuir por los riesgos como la combinación de debilidades en la planificación, el control interno, el monitoreo de proyectos y la evaluación financiera influye de manera negativa la habilidad institucional para alcanzar sus objetivos con eficiencia. El Fortalecimiento de estos procesos ayudara al perfeccionar al tomar decisiones, racionalizar recursos disponibles y asegurar un mayor acatamiento de la misión institucional del CCPD-SD.

4.2.7.2. Control y autorización de gastos

La verificación de la disponibilidad del presupuesto, el examen de la documentación que lo respalde, el visto bueno administrativo y el registro contable de las operaciones antes de realizar los pagos son parte del proceso para controlar y autorizar gastos del CCPD-SD, de acuerdo con el análisis del flujograma del departamento financiero la entidad sostiene una serie de controles enfocados en asegurar la utilización apropiada de recursos públicos.

Durante la revisión documental y la visita in situ se observó que las cuentas por pagar tienen la documentación de respaldo necesaria y que los registros se hacen mediante el sistema FINGADS Pro, además se evidenció que la institución necesita un manual de procesos para evaluar de manera regular los riesgos financieros. Esta situación hace que diversas actividades estén sujetas a la experiencia del personal encargado, lo cual da lugar a generar diferencias en la implantación de controles y complicar el reconocimiento de tiempo de posibles desviaciones presupuestarias.

Se comprobó que la fuente principal para financiar son las transferencias del GAD Municipal y los recursos comprometidos a través de los convenios aún no se han recuperado. Estas condiciones representan un riesgo para ejecutar de manera oportuna los gastos proyectados, puesto que cualquier demora en el acceso a los recursos puede afectar el cumplimiento de las accionas previstas en el plan operativo anual (POA) y la continuidad de los proyectos sociales. En esta situación se estima que es importante el fortalecer el manejo de riesgos, el seguimiento financiero y la documentación de procesos con el propósito de optimizar la eficacia en el manejo operativo y el control interno de los recursos institucionales.

El presupuesto codificado fue de USD1.535.583,53 y el comprometido de USD1.370.525,11, lo que significa que se ejecutó un 89,25%. Esto representa una variación de USD165.058,42 (10,75%), que corresponde a los recursos que no se comprometieron durante el ejercicio fiscal. Esta situación puede ser consecuencia de presupuestos económicos, procesos de contratación que no se finalizaron o reprogramaciones institucionales sobre la disponibilidad real de recursos derivado de las transferencias presupuestarias.

4.2.7.3. Transparencia en términos financieros y rendición de cuentas

Para asegurar el empleo apropiado de recursos estatales y reforzar la confianza ciudadana en la gestión institucional son aspectos esenciales como la rendición de cuentas y transparencia. Se verificó que el CCPD-SD publica su información respecto a la ejecución del presupuesto y la administración pública en su página oficial y la Defensoría de pueblo, cumpliendo con los requerimientos de transparencia que establece las entidades públicas durante el estudio del flujograma del departamento financiero y el análisis del Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Durante el levantamiento de información se evidenció que la elaboración de los informes institucionales requiere consolidar información proveniente de diferentes áreas administrativas y financieras. La modalidad de trabajo de la institución exige una coordinación constante entre la dependencia y puede producir retrasos cuando la información no se remite a tiempo por lo que necesita verificaciones adicionales antes de ser consolidada. Por lo tanto, existe un peligro de que se demore en la elaboración de informes de administración y transparencia lo que impacta en la oportunidad de entrega de información a la ciudadanía. La investigación demuestra que la entidad hace un seguimiento de la ejecución del presupuesto a través de reportes periódicos, pero no cuenta con indicadores que posibilita una evaluación sistemática del impacto económico y social de los proyectos realizados.

La posibilidad de evidenciar, con datos cuantificables, la productividad de la utilización de recursos y resultados alcanzados por la entidad lo que dificulta los procesos de evaluación y mejora continua. Durante el ejercicio fiscal 2025 la entidad alcanzo una ejecución presupuestaria de 87,60 % en los ingresos y del 89,25 % en los gastos comprometidos. Sin embargo, la ausencia de los indicadores financieros y de gestión impide realizar la evaluación cuantitativamente de la eficacia, economía y eficiencia de los recursos para uso lo que limita el análisis integral del desempeño institucional.

4.2.7.4. Gestión y archivo de documentos

El proceso de gestión documental es transversal y se apoya en las actividades administrativas, financieras y de proyectos del CCPD-SD, porque se necesita la documentación de respaldo para registro, monitoreo y verificar las operaciones. Se verificó que la entidad emplea el sistema FINGADS Pro para registrar las operaciones financieras como liquidaciones en compras, facturas y nómina.

Sin embargo, se evidenció igualmente que la documentación de respaldo de estos procesos sigue gestionándose mayor parte a través de los archivos digitales y expedientes físicos guardados por cada área, por lo que el sistema contable no incluye en totalidad la gestión documental institucional. Esta circunstancia hace que la revisión manual de documentos localizados en distintos departamentos determine la búsqueda y consolidación de información para auditorías y rendición de cuentas. Por lo tanto, si se necesita revisar un expediente completo de múltiples procesos, el tiempo de respuesta puede aumentar porque es necesario encontrar y verificar los documentos de forma individual.

Se observó que el sistema FINGADS Pro no cuenta con características para gestionar integralmente el archivo documental de la institución, por ejemplo, digitalizar expedientes, manejar documentos electrónicos, hacer un seguimiento al ciclo documental o consultar de manera centralizada los soportes financieros y administrativos. Esta condición complica la integración de todos los documentos generados por las distintas áreas y obstaculiza la trazabilidad de la información.

Los principales riesgos identificados se relacionan con el retraso en la localización de documentos de respaldo, mayores tiempos para atender requerimientos de auditoría o de organismos de control y una mayor exposición al deterioro o pérdida de la documentación física cuando no existen mecanismos de digitalización y resguardo que posibilita guardar la información de manera segura y se consulte a tiempo.

Al recopilar información, se confirmó que el sistema FINGADS Pro realiza con efectividad las tareas vinculadas al registro financiero, contable y presupuestario de las operaciones en la institución; sin embargo, el sistema no incluye un módulo integral para la administración electrónica de documentos. Por lo tanto, la documentación de respaldo sigue siendo gestionada a través de archivos físicos y carpetas digitales independientes en cada una de las unidades administrativas. Esta circunstancia imposibilita el cierre total del ciclo de documentación de las operaciones. Aunque la parte financiera está automatizada, la

gestión, inspección, trazabilidad y conservación de los documentos de soporte se llevan a cabo manualmente.

4.2.7.5. Administración de adquisiciones públicas y contratación

El proceso de adquisiciones públicas permite a la institución disponer de bienes y servicios requeridos para desempeñar sus labores de gestión y la ejecución de los proyectos dirigidos a los grupos vulnerables. De acuerdo con el flujograma del Departamento Administrativo, este proceso comprende la recepción de requerimientos, la elaboración de cotizaciones, la recepción de mercancías, la colocación de órdenes de compra, la recepción de bienes y el registro de la documentación correspondiente.

Se constató que las compras se llevan a cabo de acuerdo con el orden establecido en la normativa pública y con la participación de departamentos administrativo, financiero y requirente durante el análisis de los flujogramas, la revisión de documentos y la visita en la institución. El análisis de la ejecución presupuestaria, sin embargo, mostró que al terminar el ejercicio fiscal 2025, el presupuesto codificado fue de USD1.535.583,53 y que el presupuesto comprometido fue de USD1.370.525,11, lo cual representa un 89,25 % de ejecución. Por lo tanto, quedaron USD165.058,42, que representan el 10,75 % del presupuesto codificado y no fueron comprometidos durante el ejercicio fiscal

Los resultados obtenidos muestran que no se realizaron todas las asignaciones presupuestarias que estaban previstas en el período analizado. La discrepancia entre la programación presupuestaria inicial y la ejecución efectiva de ciertas partidas, sobre todo en lo que respecto a artículos de consumo (66,69 % de ejecución) y a los Bienes y Servicios para Inversión (78,94 % de ejecución), es reflejada por esta circunstancia. Estos porcentajes evidencian que una fracción de los recursos destinados a estos rubros no se emplearon en el año fiscal, lo cual es un descubrimiento significativo para evaluar la administración financiera.

En base la evidencia recopilada, se concluye que el proceso de adquisiciones públicas sigue las fases definidas en la normativa vigente; sin embargo, la discrepancia entre el presupuesto codificado y el comprometido muestra que es necesario reforzar tanto la planificación de las adquisiciones como el monitoreo de la realización del presupuesto. La implementación de métricas de desempeño y sistemas de monitoreo posibilitaría una valoración a tiempo del cumplimiento de la programación anual de compras, una racionalización del gasto y un aumento en la eficacia al ejecutar el presupuesto institucional

4.2.7.6. Evaluación y seguimiento financiero

El monitoreo constante de los resultados financieros y presupuestarios de la entidad es otro procedimiento crucial que se ha identificado. La importancia de reforzar el empleo de indicadores financieros que posibiliten la supervisión periódica del desempeño institucional, la detección de desvíos y tomar decisiones fundamentadas con datos objetivos quedó demostrada. Evaluar financieramente se lleva a cabo sobre todo por medio de informes periódicos, lo que restringe que la alta dirección disponga de información al instante, sin incluir una tabla de indicadores financieros que permita monitorear el desempeño presupuestario y apoyo en tomar decisiones. Según con los resultados adquiridos se detectaron los siguientes riesgos:

Durante el levantamiento de información se evidenció que el seguimiento financiero de la institución se realiza principalmente mediante informes periódicos y reuniones de evaluación; sin embargo, no se identificó la utilización de indicadores financieros que permitan monitorear de forma continua el comportamiento del presupuesto y el desempeño institucional. Esta situación puede dificultar la identificación oportuna de variaciones en la ejecución financiera, limitando la capacidad de la administración para adoptar medidas correctivas antes de que estas incidan a cumplir las tareas programadas.

La ausencia de métricas limitantes en la evaluación de la eficacia con la que se utiliza los recursos públicos, ya que la institución dispone de información sobre la ejecución presupuestaria, pero no con mecanismos de seguimiento en relación con los recursos empleados. En consecuencia, tomar decisiones se basa principalmente en información descriptiva y no en indicadores que faciliten el análisis del desempeño financiero e institucional.

Los procedimientos críticos detectados evidencian que el CCPD-SD dispone de mecanismos para reforzar la supervisión financiera, el control interno, el seguimiento del presupuesto y la gestión de documentos. A pesar de que la institución cumple con sus obligaciones fundamentales, la implementación de estas mejoras enfocadas en digitalizar documentos, automatizar procesos, monitorear por medio de indicadores y reforzar controles preventivos ayudará a que aumente considerablemente la eficacia, transparencia y sostenibilidad del manejo financiero institucional.

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera

El presente plan de mejora se elaboró con el objetivo de consolidar los procedimientos contables y financieros de CCPD-SD, de acuerdo con los resultados logrados en la evaluación de control interno COSO ERM, análisis de indicadores financieros e identificar puntos críticos. Lo que se plantea será para el fortalecimiento de la supervisión interna, mejor de procesos financieros y fomentar la gestión instituciones más eficiente, transparente y los objetivos establecidos en el plan operativo anual (POA).

4.3.1. Diseño de políticas financieras

4.3.1.1. Política de gestión de donaciones

La política define obligaciones concretas para los departamentos en cuanto a la recepción, registro, verificación, monitoreo y archivo de donaciones que ha recibido la

institución, esto garantiza el rastreo documental y que se rinda cuentas acerca de su utilización. (Anexo 11)

4.3.1.2. Política de aprobación de gastos

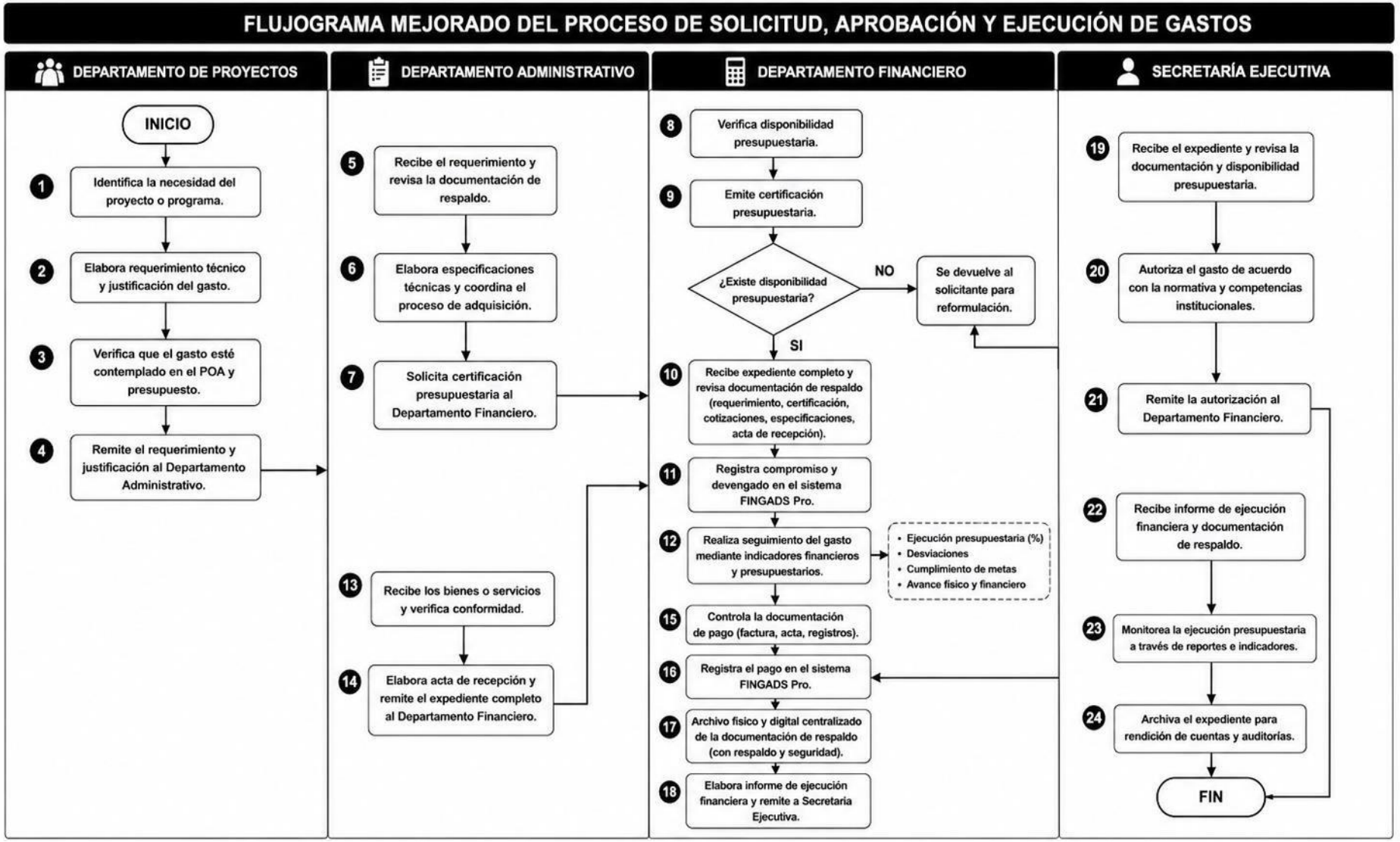
La política al Departamento financiero le corresponde verificar si hay fondos disponibles y llevar el registro contable, al administrativo gestionar las compras del acuerdo con la LOSNCP, al de proyectos justificar técnicamente los recursos que se necesiten y a la secretaria ejecutiva aprobar y escalar caso que necesitan autorización superior.

4.3.1.3. Política de rendición de cuentas

La policía establece lo que cada departamento debe hacer para elaborar informes trimestrales de ejecución presupuestaria, consolidar la documentación técnica y administrativa, y difundir las conclusiones por medo de los canales oficiales de la institución. Todo ello con el objetivo de asegurar información precisa, verificable y oportuna.

4.3.2. Flujograma propuesto y mejorado

Figura 1 Flujograma propuesto





Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

El flujograma propuesto para la gestión de solicitud y aprobación de gastos mantiene la secuencia general de actividades identificada durante el diagnóstico institucional; sin embargo, incorpora mejoras orientadas principalmente al fortalecimiento del control financiero, debido a que el análisis desarrollado en el capítulo anterior evidenció que las principales oportunidades de mejora se concentraban en esta área. Durante el levantamiento de información no se identificaron incumplimientos materiales en la evidencia revisada respecto a los procedimientos ejecutados por los departamentos de Proyectos, Administrativo y Secretaría Ejecutiva.

La ausencia de un manual institucional formalmente documentado limita la posibilidad de evaluar la aplicación uniforme y la continuidad de dichos procedimientos, razón por la cual la presente propuesta no incorpora una reestructuración integral de esas etapas, ya que estos departamentos cumplen funciones específicas de solicitud, análisis documental y autorización dentro del proceso. La proposición se enfoca en fortalecer las etapas relacionadas con el control presupuestario, el registro contable, el seguimiento financiero y la gestión documental, actividades que son responsabilidad del Departamento Financiero y que tienen una incidencia directa en la utilización de los recursos institucionales.

La aplicación de indicadores técnicos y financieros para el monitoreo de los gastos ejecutados, una actividad que no se observó en la evaluación institucional. Esta incorporación posibilitara el análisis periódico de la ejecución presupuesto, la detección a tiempo de desviaciones.

La gestión documental se fortaleció al integrar el archivo en papel y digital de los documentos con un respaldo seguro al finalizar el proceso de pago. Este cambio se realizó en respuesta a uno de los aspectos críticos que se detectaron durante la investigación, donde se constató que la documentación de respaldo se encontraba distribuida entre

diferentes áreas, dificultando su localización para procesos de seguimiento, rendición de cuentas y auditoría.

Otra mejora es la inclusión de una certificación presupuestaria antes de comprometer el gasto, lo que fortalece el control sobre la disponibilidad de recursos antes de permitir cualquier obligación financiera. A pesar de que esta metodología ya es llevada a cabo por la institución, se incorpora explícitamente en la propuesta para garantizar el seguimiento del proceso y reducir el riesgo de comprometer recursos sin una disponibilidad presupuestaria. Para que el proceso sea más fácil de interpretar, se sugiere la implementación de una semaforización de control, lo cual permitirá identificar el nivel crítico de cada fase del procedimiento.

Las actividades de color verde son aquellas que se llevan a cabo de manera correcta y no necesita cambios significativos como la solicitud del gasto, la revisión documental, la certificación del presupuesto, la autorización y el pago. Las actividades de color amarillo son los procesos fortalecidos a través de la propuesta como el archivo digital y físico de la documentación y la supervisión del gasto por medio de indicadores técnicos y financieros, esto se debe que durante la investigación se detectaron oportunidades de optimización documental y evaluación financiera.

Las actividades de color rojo son los procesos críticos que necesita una intervención urgente; sin embargo, en este procedimiento no se detectaron fases que requieran una reestructuración completa y no se incluye actividades bajo este nivel. La propuesta no altera la estructura general del proceso institucional, sino que fortalece aquellas fases en las que el diagnóstico manifiesta debilidades vinculadas con el control interno, gestión de documentos y seguimiento financiero. Por lo tanto, el objetivo es optimizar la trazabilidad de las operaciones aumenta la información disponible para tomar decisiones y colaborar con buena gobernanza.

4.3.3. Indicadores financieros propuestos

Es necesario fortalecer los sistemas de control de la administración financiera del CCPD-SD mediante los hallazgos se descubrió en el diagnóstico institucional, el estudio del Informe Fiscal de Gestión 2025 y la información obtenida de la entrevista al director financiero. Aun cuando la institución tiene procedimientos de planificación, ejecución y control presupuestario, hubo posibilidades para avanzar en las áreas de mejora en el monitoreo del desempeño financiero, la evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales y la dependencia respecto a las transferencias que proviene del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

Se propone indicadores financieros y de administración presupuestaria que permita una evaluación objetiva del nivel de cumplimiento de recursos asignados, la implementación de proyectos institucionales, la dependencia financiera, la puntualidad en los informes contables y la eficiencia en la utilización de fondos públicos. Estos indicadores constituirán a tomar decisiones, optimizar el control interno y mejorar de manera constante la administración financiera, lo que favorecería el empleo de las normas de transparencia, eficacia, economía y eficiencia fijados para las entidades públicas.

Anexo 10, Tabla 20

La meta de dependencia financiera ≤80% se establece como referencia de gestión institucional, dado que el Art. 598 del COOTAD obliga al GAD Municipal financiar al CCPD-SD, por lo que la dependencia es estructural. Un valor mayor a ese portal incrementa el riesgo ante retrasos en las transferencias, como ocurrió en el ejercicio 2025 con transferencia pendiente del último trimestre (189.095,96). No fue posible determinar el número de proyectos planificados en el POA 2025 del CCPD.SD.

Dado que la documentación institucional disponibles (Segunda y Tercera Reformas al POA) presenta únicamente el detalle de actividades reformadas por departamento, no la totalidad de la planificación anual. Se reporta como referencia que el Informe Fiscal de Gestión 2025 documenta 27 proyectos ejecutados. Se considera un informe de gestión según lo declarado por el director financiero.

4.3.4. Plan de mejora continua

La evaluación del Informe Fiscal de Gestión 2025, la entrevista con el director Financiero y el diagnóstico institucional posibilitaron reconocer aspectos positivos en la administración financiera del CCPD de Santo Domingo. También se identificaron oportunidades de mejora vinculadas a la modernización de procedimientos, al seguimiento a través de indicadores financieros, a la gestión documental, a la administración de riesgos y a la dependencia con respecto a las transferencias del GAD Municipal.

De acuerdo en estos descubrimientos, se sugiere un plan de mejora constante que tiene como objetivo robustecer los procesos financieros, administrativos y de control interno. Las medidas propuestas tienen como objetivo optimizar la administración pública, la transparencia institucional, reforzar el modelo de control a través de mecanismos constantes de evaluación y seguimiento.

Tabla 15 Matriz de triangulación de hallazgos

Hallazgo	Diagnóstico institucional	Cuestionario COSO	Entrevista al director financiero	Informe Fiscal de Gestión 2025
Alta dependencia de la transferencia del GAD Municipal	-	-	✓	✓
Ausencia de indicadores financieros formales de seguimiento	✓	Componente monitoreo 20%	-	-
Inexistencia de auditorías internas/externas periódicas	✓	Componente monitoreo 20%	✓	-
Ausencia de metodología formal de evaluación de riesgos	-	Componente de evaluación de riesgo 80%	-	-
Ausencia de manual institucional de procesos	✓	Componente de ambiente de control 60%	✓	-
Gestión documental manual (hojas de cálculo y archivo físico)	✓	-	-	-
Capacitación esporádica del personal	-	Componente de ambiente de control 60%	✓	-
Transferencia pendiente del GAD Municipal (USD189.095,96)	-	-	✓	✓
Recursos no comprometidos (USD165.058,42/89,25% comprometido)	-	-	-	✓

Nota. Elaboración propia con base en la triangulación de las fuentes documentales, la entrevista y los cuestionarios aplicados durante la investigación

El plan de mejora propuesto se fundamenta en los hallazgos triangulados en la Tabla 19. La estrategia de diversificación de fuentes de financiación tiene apoyo legal y técnico. Desde el punto legal, el artículo 6 de la Ordenanza Municipal Nro. E-017-VQM establece que el CCPD-SD “posee autonomía orgánica, presupuestaria y administrativa, además de ser una entidad con personalidad jurídica pública”, lo cual le otorga la capacidad jurídica para firmar convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales sin reemplazar la responsabilidad de financiamiento que el artículo 598 del COOTAD asigna al GAD Municipal.

En la dimensión técnica, la institución misma que tiene antecedentes comprobables de este procedimiento: el Informe Fiscal de Gestión 2025 registra la realización de proyectos financiados a través de donaciones del Programa Mundial de Alimentos y transferencias por convenios firmados con la Fundación Calasanz, también se verifica por motivo que en la entrevista al director financiero confirma la existencia de cooperación en curso con GIZ (Sociedad Alemana para la cooperación Internacional). Estos antecedentes demuestran que la diversificación de fuentes no es una estrategia nueva sino la formalización y puesta en práctica institucional ya presenté en el contexto de las competencias de ordenanza de creación del CCPD-SD le reconoce.

Anexo 10 Tabla 20

La aplicación de las medidas sugeridas posibilitará que la gestión financiera del CCPD Santo Domingo se potencie a través de la introducción de indicadores financieros, el perfeccionamiento de la gestión documental, la optimización de procedimientos, el fortalecimiento de la administración de riesgos institucionales y control interno. De igual forma, ayudará a optimizar el gasto público, hacer más fuerte la transparencia y facilitar que se logren las metas institucionales de manera eficiente, eficaz y mejora constante.

4.3.5. Estrategias de sostenibilidad financiera

Se plantean estrategias de sostenibilidad financiera para mantener la actividad y eficiencia en la administración financiera del CCPD-SD, enfocadas en potenciar la administración de recursos públicos, perfeccionar el control interno y hacer más eficientes los procesos institucionales. Estas tácticas se basan en los descubrimientos realizados a través de la investigación, el estudio del Informe fiscal de gestión 2025 y la conversación con el director financiero, y están enfocadas en las oportunidades principales de mejora que se han señalado en la institución.

Los métodos sugeridos tienen como objetivo establecer una administración financiera moderna, eficaz y transparente a través de la introducción de instrumentos tecnológicos, la constante modernización de procedimientos, la formación del capital humano, la instauración de sistemas de seguimiento financiero y la variedad de las fuentes de financiamiento. De esta manera se logra que las operaciones de la institución sean sostenibles y que se cumplan los objetivos institucionales.

Tabla 16 Cronograma de ejecución

Actividad	Mes 1-2	Mes 3-4	Mes 5-6	Mes 7-12
Creación y renovación del manual de procedimientos	X	X		
Ejecutar el sistema financiero integrado	X	X	X	
Creación y aplicación de indicadores financieros	X	X		X
Revisión y cambios en el presupuesto	X	X	X	X
Digitalización de los documentos institucionales		X	X	
Renovación de la matriz de riesgos		X	X	X
Entrenamiento del personal	X		X	X
Monitoreo de cuentas por cobrar y del flujo de dinero		X	X	X
Auditorías internas sobre la gestión en términos financieros			X	X
Administración de acuerdos y nuevas vías de financiación			X	X

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

La implementación de plan de mejora actual posibilitará que se refuerce la gestión monetaria y el sistema de control interno del CCPD-SD. Esto será posible a través de la formalización de procesos, la utilización de indicadores de rendimiento, la digitalización documental, la administración de riesgos y la realización periódica de auditorías internas. Estas medidas ayudarán a aumentar la optimización de recursos del estado, mejorar la transparencia institucional y apoyar la consecución de los objetivos en establecido en el Plan Operativo Anual.

5. DISCUSIÓN

Los resultados alcanzados demuestran que el CCPD-SD conserva procedimientos que posibilita la administración financiera pública y cumplimiento de su planificación institucional. No obstante, se detectaron vulnerabilidad vinculadas con la estandarización de los procesos, el manejo de riesgos y la formalización de controles internos si no se fortalece a tiempo puede impactar negativamente en la eficiencia financiera y administrativa.

Con respecto al primer objetivo específico se observó una distribución funcional de responsabilidades entre las áreas; sin embargo, la falta de un manual institucional impide que estas sean formalizadas y definidas uniformemente como lo demuestra el análisis documental y la entrevista. Este resultado se complementa con la percepción de los servidores: en la dimensión de gestión financiera manifestaron una percepción favorable respecto al sistema contable establecido (87,50%) y de políticas contables definidas (87,50%), mientras que en la utilización de recursos la percepción fue aún más homogénea (97,92%).

Esta coincidencia entre lo que percibe el personal y los hallazgos documentales indica que la institución funciona con prácticas útiles, aunque no estandarizadas de manera formal. Este hallazgo concuerda con que Montevilla López (2022) propone que la estandarización de procesos se disminuye los errores operacionales, se optimiza la coordinación entre departamentos y se asegura una gestión financiera más eficaz. Por lo tanto, este planteamiento teórico, la falta de lineamientos documentados representa un riesgo potencial de diferencias en la realización de actividades según el criterio de cada servidor, el alcance de esta investigación no permite que estas diferencias se materializan entre áreas.

Respecto al segundo objetivo el cuestionario de control interno se basa en las respuestas de la encuesta a los servidores y en la entrevista al director financiero de la entidad y está estructurado según el Marco Integrado de Control Interno COSO, y que se

organiza en sus cinco elementos: ambiente y acciones de control, monitoreo, información y comunicación. Se pudo determinar que la entidad ejecuta acciones de supervisión y control de forma constante, especialmente en lo referente a las actividades informativas y comunicativas (100%) mientras persisten oportunidades de mejora en monitoreo (20%) y ambiente de control (60%), asociado a la ausencia de auditorías periódicas y de un código de ética formalizado.

De vital importancia precisar que la evaluación de control interno y riesgo institucional corresponden a análisis distintos, aunque complementarios: el cuestionario aplicado midió el cumplimiento de controles existentes, mientras que el riesgo requiere además valorar la probabilidad e impacto, por ello el 28% de respuestas negativas (7 de 25) no equivale a un “nivel de riesgo del 28%”, sino a un indicador de incumplimiento que, junto con la matriz de riesgos, permite una lectura más completa de la exposición institucional. Estos hallazgos están relacionados con lo que Moreno-Albarracín et al. (2021) indica que una gestión apropiada en los riesgos fortalece el control interno y favorece que se tomen decisiones fundamentadas en información confiable.

La persistencia de procedimientos manuales para la documentación financiera es otro punto importante a pesar de que se emplea el sistema FINGADS PRO, una parte de los datos se almacena en archivos físicamente lo que es más probable la pérdida de información. Esto concuerda con lo que afirman Gortaire et al. (2022), los cuales subraya la importancia de la transformación digital para fortalecer el control institucional. Además, el empleo restringido de indicadores financieros complica la evaluación del impacto de los proyectos sociales, un hallazgo vinculado con la CEPAL (2023), que indica que la gestión pública debe enfocarse en resultados cuantificables.

La propuesta de estrategias (tabla 20) se basa en los resultados triangulados (tabla 19) siguiendo un criterio de correspondencia directa entre cada debilidad y su correspondiente acción de mejora. Se considera las estrategias de mayor prioridad la

formalización del manual institucional de procesos y el fortalecimiento del sistema de auditoría interna, por ende, cada una está respaldada por tres fuentes de evidencia (diagnóstico institucional, cuestionario COSO y entrevista al director financiero) y no tiene en absoluto mecanismos de mitigación vigentes.

La implementación del panel de indicadores financieros apoyada por dos fuentes (diagnostico institucional y componente de monitoreo del COSO), se considera una prioridad media-alta; en cambio la actualización de la matriz de riesgos detectada solamente mediante el cuestionario COSO, es un hallazgo único que requiere más verificación antes de poder darle el mismo peso que a los hallazgos multi -fuente.

Por último, se considera implementar la digitalización documental y la capacitación del personal para la mejora continua. Los resultados indican que el Consejo Cantonal cuenta con una base administrativa que le facilita llevar a cabo sus funciones; sin embargo, mejorar los mecanismos de control, modernizar los procedimientos y añadir instrumentos de gestión financiera constituye oportunidades significativas para aumentar la eficacia institucional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

En cuanto al primer objetivo específico que busca identificar los procesos financieros y contable empleados por el CCPD-SD, la investigación concluyó que la entidad cuenta con procedimientos administrativos y financieros organizados que simplifica la planificación, ejecución y registro de sus operaciones. Esto se logra sobre todo mediante el sistema FINGADS Pro utilizado para el registro contable, presupuestario y de nómina. Sin embargo, se demostró que estos procedimientos no están registrados en un manual institucional oficial, lo cual puede provocar que no sean aplicados de manera uniforme y que dependa del conocimiento del personal, además todavía existen prácticas manuales para la gestión y el archivo de los documentos de respaldo.

Respecto al segundo objetivo específico consiste en determinar el grado de control financiero durante la implementación de los proyectos sociales, se determinó mediante la utilización del del cuestionario COSO ERM y la triangulación de datos un grado de acatamiento de la normativa de gestión interna del 72%, lo cual fue calificado como moderado, con fortalezas en las actividades de control así como en la comunicación y la información (100% de cumplimiento), pero con falencias importante el monitoreo (20%) y el ambiente de control (60%) principalmente por la ausencia de auditorías internas y externas periódicas.

La utilización de los recursos durante el ejercicio fiscal 2025 tuvo una ejecución de ingresos del 87,60% (USD1.345.165,88 de un presupuesto codificado de USD1.535.583,53), un nivel de gasto comprometido del 89,25% (USD 1.370.525,11) y un gasto devengado del 84,05% (USD1.290.669,74). Al cierre del periodo, el CCPD-SD tenía pendientes de recibir transferencias del GAD Municipal por USD 189.095,96.

Con respecto al tercer objetivo, orientado a proponer estrategias de optimización en la administración contable y financiera, en función de los hallazgos obtenidos se diseñaron políticas dirigidas a fortalecer los procedimientos contables y financieros, estableciendo responsabilidades, plazos, documentos de respaldo y mecanismos de seguimiento para cada proceso, junto con la propuesta de un panel de indicadores financieros y el fortalecimiento del sistema de auditoría interna. La implementación de estas estrategias podría contribuir a reforzar el control interno, optimizar la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas del CCPD-SD, siempre que sean validadas institucionalmente y cuenten con responsables, recursos y mecanismos de seguimiento definidos.

6.2. RECOMENDACIONES

Referente al primer objetivo específico, se aconseja formalizar un manual institucional de procedimientos contables y financieros, con responsables, plazos y documentos de respaldo definidos por proceso, y avanzar en la digitalización de la gestión documental con el fin de disminuir la posibilidad de pérdida de información y mejorar la trazabilidad ante auditorias. En cuanto al segundo objetivo específico, se aconseja implementar un programa de auditorías internas periódicas inexistentes hasta la fecha, actualizar la matriz de riesgos financieros y adoptar un panel de indicadores de gestión que permita monitorear de forma continua la ejecución presupuestaria, además de formalizar un código de ética y capacitar periódicamente al personal.

En cuanto al tercer objetivo específico, se recomienda que el directorio del CCPD-SD valide institucionalmente las políticas financieras propuestas, asignando responsables y recursos para su implementación, y que se evalúen fuentes de financiamiento complementarias que reduzcan la dependencia actual de las transferencias del GAD Municipal, priorizando el manual de procedimientos y el reforzamiento de la auditoría interna como estrategias de mayor impacto.

7. REFERENCIAS

Aguilar, L. K. P. (2024). EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO SOCIAL EN EL ACCESO AL AGUA Y SANEAMIENTO EN EL ÁMBITO RURAL, PERÚ 2010—2022. *YACHAQ*, *7*(2), 22-35. https://doi.org/10.46363/yachaq.v7i2_2

Alvial Medina, V. B. (2021). *Problemas de gestión contables, financieros y administrativa que presentan las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), en Chile* [Tesis, Universidad Católica Silva Henríquez]. http://repositorio.ucsh.cl/xmlui/handle/ucsh/2395

Arévalo-Castro, W. F., & Montero-Cobo, M. A. (2024). Evaluación de la transparencia y rendición de cuentas en instituciones públicas del Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(S2), 183-193. https://doi.org/10.62452/nvnm0t76

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]*. Registro Oficial Suplemento 303, 19 de octubre de 2010.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública [LOTAIP]*. Segundo Suplemento del Registro Oficial 245, 7 de febrero de 2023.

Benavides, C. E. I., & Londoño, K. J. R. (2024). EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO EN COLOMBIA Y MÉXICO: INSTRUMENTO DE EQUIDAD Y CALIDAD EDUCATIVA. *Revista Saberes APUDEP*, *7*(2), 133-156. https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5498

Bisogno, M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2020). *Gestión financiera del sector público y calidad de la democracia: El papel de los sistemas contables*. Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review, 23(2), 238-248. https://doi.org/10.6018/rcsar.369631

Blanco-Ariza, A. B., Messino-Soza, A., Vázquez-García, Á. W., & Melamed-Varela, E. (2019). Social Innovation in the Non-Profit Organization Framework: A Review. *Social Sciences*, *8*(8), 236. https://doi.org/10.3390/socsci8080236

Carvache-Franco, O., Gutiérrez-Candela, G., & Guim-Bustos, P. (2023). Gobernanza e innovación social en las organizaciones sin fines de lucro. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(102), 499-513. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.4

Chand, S. P. (2025). Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews, Focus Groups, Observations, and Document Analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, *6*(1), 303-317. https://doi.org/10.25082/AERE.2025.01.001

Chandi Valenzuela, C. A., González Morocho, R. A., Masabanda Castillo, G. A., Montalvo Rojalema, J. I., & Vaca Amaguaña, G. M. (2025). *Auditoría interna que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio UIDE. https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/8134

Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código Tributario* (Codificación 2005-09). Registro Oficial Suplemento 38, 14 de junio de 2005. https://www.lexis.com.ec/biblioteca/codigo-tributario

Congreso Nacional del Ecuador. (2004). Ley de Régimen Tributario Interno [LRTI] (Codificación 2004-26). Registro Oficial Suplemento 463, 17 de noviembre de 2004. https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-regimen-tributario-interno

Congreso Nacional del Ecuador. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Ley 2002-73). Registro Oficial Suplemento 595, 12 de junio de 2002. https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-contraloria-general-estado

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: La inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/68702-panorama-social-america-latina-caribe-2023-la-inclusion-laboral-como-eje-central

Consejo Cantonal para la Protección de Derechos de Santo Domingo. (2025). *Informe de gestión: Enero–diciembre 2025*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo. https://ccpdsantodomingo.gob.ec/files/INFORME%20FISCAL%20DE%20GESTI%C3%93N%202025.pdf

Consejo Cantonal para la Protección de Derechos de Santo Domingo. (s.f.). *Inicio*. CCPD Santo Domingo. https://ccpdsantodomingo.gob.ec/

Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos* (Acuerdo 039-CG). Registro Oficial Suplemento 87, 14 de diciem*bre de 2009.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Espinal-Carrillo, E. F., & Toaza-Tipantasig, S. E. (2024). Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: Eficiencia y transparencia en la gestión financiera. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(Suplemento 1), 6-16. https://doi.org/10.62452/2qdfn802

García-Tonato, P. C., & Saltos-Aguilar, W. M. (2024). Control Interno y gestión del riesgo: Un análisis de revisión sistemática de las empresas públicas ecuatorianas. *MQRInvestigar*, *8*(4), 3110-3132. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.3110-3132

Gil, N. J. D. (2023). Investigación contable en Organizaciones No Gubernamentales: Una reflexión sobre metodologías participativas. *Apuntes Contables*, *33*, 11-23. https://doi.org/10.18601/16577175.n33.02

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo. (2015). *Ordenanza Municipal Nro. E-017-VQM, de creación del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos de Santo Domingo*.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo. (s.f.). *Inicio*. GADMSD. https://www.santodomingo.gob.ec/

Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: Supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, *72*, 205-228. https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2022: Pobreza y desigualdad. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre_2022/202212_PobrezayDesigualdad.pdf

Johansson-Berg, T., & Wennblom, G. (2023). *If managers feel safe, budget control becomes enabling. Evidence from a large local government organization in Sweden.* Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 35(6), 154-179. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2023-0001

Jordán, A. G., Acuña, B. E., & Rodriguez, M. M. (2024). La tragedia institucional del gasto público en Latinoamérica: Una aproximación de datos de panel. *Desafíos: Negocios y Empresa*, *005*, 121-142. https://doi.org/10.26439/ddee2024.n005.6472

Khan, F. K. R. (2025). Eficiencia y eficacia del gasto público en gobiernos regionales: Análisis desde la revisión de literatura. *Impulso, Revista de Administración*, *5*(9), 156-169. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.71

Lalangui Rivera, A. G., & Montero Cobo, M. A. (2025). Dinámica contable: Relación entre presupuesto y contabilidad pública en los GADS parroquiales. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, *6*(17), e250420. https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.420

López, G. A. M. (2022). Gobierno corporativo y buenas prácticas para las organizaciones sin fines de lucro. *Revista Tribunal*, *2*(3), 55-80. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.2i3.15

Martínez, M. V., Gómez, J. Ú., & Ayuso, J. M. (2022). Una revisión sobre programas de observación de la práctica educativa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, *13*(2). https://doi.org/10.18861/cied.2022.13.2.3244

Moreno-Albarracín, A. L., Ortega-Rodríguez, C., Álvarez-López, J. C., & Núñez-Cacho, P. (2021). How Do We Measure Social Management in Non-profit Organizations? A Scale Design Based on the Once Case. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652663

Oyervides, M. V. J., Bueno, R. A. A., & Padilla, A. D. A. (2024). El Método Mixto para la investigación social: Una alternativa integral para los estudios desde el Trabajo Social con Niños, Niñas y Adolescentes en movilidad. *Revista ACANITS Redes Temáticas en Trabajo Social*, *3*(5), 8-36. https://doi.org/10.62621/acanits-redes-t-ts.v3i5.56

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Pinilla-Rodríguez, D. E., Jiménez-Aguilera, J. D. D., & Montero-Granados, R. (2023). Determinantes de la eficiencia del gasto público sanitario en Latinoamérica: Una evaluación de frontera estocástica. *Latin American Research Review*, *58*(4), 908-926. https://doi.org/10.1017/lar.2023.26

Quisel, E. D. P., Ramirez, A. E. V., & Noa, C. E. G. (2025). Confianza y transparencia en la ayuda social: La importancia del control interno en beneficencias. *Impulso, Revista de Administración*, *5*(10), 414-426. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.125

Sarango, A. F. H., Altamirano, G. E. P., Lema, G. L. M., & Játiva, J. C. N. (2025). Metodología de la investigación desde el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto: Research methodology from a quantitative, qualitative, and mixed approach. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *6*(4), 4245-4261. https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4577

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. https://planificacion.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf

Tenison, E. (2020). Resource diversification and dependence in the nonprofit sector [Capstone Report, Master of Global Policy Studies]. LBJ School of Public Affairs, University of Texas at Austin. https://lbj.utexas.edu/sites/default/files/TenisonEthan_DSP.pdf

Toro, N. S. del. (2025). Gestión Financiera y Contable en Organizaciones Sin Fines de Lucro: Un Análisis Comparativo entre España y Colombia. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, *13*(25). https://doi.org/10.56241/asf.v13n25.320

Torres-Sánchez, Y. A., & Pinilla-Rodríguez, D. E. (2019). Gasto público social, el acceso al agua potable y el saneamiento de las poblaciones rurales en América Latina. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, *50*(196). https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2019.196.63499

Vaicilla-González, M. M., Narváez-Zurita, C. I., Erazo-Álvarez, J. C., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(10). https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.716

Vélez-Inga, E. E., Torres-Negrete, A. de las M., & Villarreal-Chérrez, T. M. (2025). Transformación digital y su impacto en los controles internos de las organizaciones no gubernamentales. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 8(2). https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/878/848

Villarreal-Puga, J., & García, M. C. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, *7*(1), 52-60. https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v7i1.556

8. ANEXOS

Anexo 1: Diseño del instrumento de investigación – encuesta

1. Datos generales del instrumento

Título del instrumento:
Encuesta sobre la gestión financiera y utilización de recursos del Consejo Cantonal para la Protección de derechos de Santo Domingo.

Tipo de instrumento:
Encuesta estructurada

Técnica:
Encuesta

Dirigida a:
Autoridades, personal administrativo, financiero, jurídico del CCPD-SD.

Objetivo del instrumento:
Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos del Consejo Cantonal para la protección de derechos, con el fin de analizar su eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

Ítems del instrumento

Dimensión: Gestión contable

1. La CCPD-SD posee un sistema contable estrictamente establecida

   ___Totalmente en desacuerdo
   ___En desacuerdo
   ___Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   ___De acuerdo
   ___Totalmente de acuerdo

2. Se registra todas las transacciones financieras de manera ordenada y verificable

   ___Totalmente en desacuerdo
   ___En desacuerdo
   ___Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   ___De acuerdo
   ___Totalmente de acuerdo

3. Existen políticas contables determinados en la CCPD-SD

   ___Totalmente en desacuerdo
   ___En desacuerdo
   ___Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   ___De acuerdo
   ___Totalmente de acuerdo

Dimensión: Control financiero

4. La CCPD-SD posee de un presupuesto anual aprobado.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

5. El consejo cantonal ejecuta controles periódicos en la asignación de gastos.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

6. Se ejecuta medidas correctivas cuando se encuentra desviaciones financieras.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

Dimensión: Transparencia

7. La CCPD-SD presenta informes financieros al municipio de Santo Domingo.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

8. La información financiera se encuentra disponible para interesados.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

9. La CCPD-SD cumple con las normativas legales y contables vigentes.

___Totalmente en desacuerdo
____En desacuerdo
____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
____De acuerdo

___Totalmente de acuerdo

Dimensión: Uso de recursos

10. Los recursos financieros se aplican a los proyectos sociales conforme a la planificación institucional.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

11. Existe una planificación financiera para la distribución de recursos.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

12. En la CCPD-SD se realiza verificaciones para asegurar el manejo eficiente de recursos financieros.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

Dimensión: Asignación de recursos

13. Los recursos se distribuyen de acuerdo con las necesidades reales de los proyectos sociales.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

14. La asignación de recursos se efectúa de manera oportuna para el cumplimiento de las actividades planificadas.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo

____De acuerdo
___Totalmente de acuerdo

Dimensión: Control y seguimiento

15. Existe algún tipo de recursos posterior a la culminación de un proyecto social.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

16. El CCPD-SD se somete a auditorías externas que contribuye al fortalecimiento del control interno.

    ___Totalmente en desacuerdo
    ____En desacuerdo
    ____Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    ____De acuerdo
    ___Totalmente de acuerdo

Anexo 2: Diseño del instrumento de investigación – entrevista

1. Datos generales del instrumento

Título del instrumento:
Entrevista sobre la gestión financiera y utilización de recursos del Consejo Cantonal para la Protección de derechos de Santo Domingo.

Tipo de instrumento:
Entrevista semiestructurada

Técnica:
Entrevista

Dirigida a:
secretaria ejecutiva de la CCPD-SD

Objetivo del instrumento:
Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos del Consejo Cantonal para la protección de derechos, con el fin de analizar su eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

Diseño del instrumento (Entrevista)

La presente entrevista forma parte del proceso de recolección de información de la investigación titulada “Gestión financiera y utilización de los recursos del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos en Santo Domingo de los Tsáchilas”.

1. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera para la formulación de proyectos dentro del Consejo Cantonal?

2. ¿Qué criterios se consideran para determinar la viabilidad financiera de un proyecto antes de su ejecución?

3. ¿De qué manera se coordina la asignación del presupuesto con las diferentes direcciones o áreas de la institución?

4. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de la ejecución presupuestaria de los proyectos sociales durante el año fiscal?

5. ¿Qué mecanismos se aplican para asegurar que los recursos asignados se utilicen conforme a lo planificado?

6. ¿Qué procedimientos de control interno se aplican para supervisar el uso adecuado de los recursos financieros?

7. ¿Cómo se identifican y gestionan posibles desviaciones financieras durante la ejecución de los proyectos?

8. ¿Qué rol cumple la Secretaría Ejecutiva en la aplicación de medidas correctivas cuando se detectan irregularidades?

9. ¿Cómo se desarrolla el proceso de rendición de cuentas en relación con el uso de los recursos públicos asignados al Consejo Cantonal?

10. ¿Qué instancias externas participan en los procesos de control y fiscalización financiera de la institución?

11. ¿Qué normativas legales y contables rigen la gestión financiera y la contratación pública dentro del Consejo Cantonal?

12. ¿Cómo se articula la gestión financiera del Consejo Cantonal con el Municipio y otras entidades públicas competentes?

13. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas del sistema de gestión financiera del Consejo Cantonal?

14. ¿Qué aspectos de la gestión financiera y del control interno considera que podrían fortalecerse para mejorar la eficiencia institucional?

15. ¿Conoce las obligaciones financieras que tiene la institución con los entes de control?

16. ¿Qué tipo de auditoría externa se ha aplicado y qué entidades han participado en su ejecución?

17. ¿Cómo contribuyen los resultados de la auditoría externa al fortalecimiento del control interno del CCPD-SD?

18. ¿Se realiza un seguimiento a las observaciones y recomendaciones emitidas por la auditoría externa?

Anexo 3: Diseño del instrumento de investigación – análisis documental

1. Datos generales del instrumento

Título del instrumento:
Revisión de documentos sobre la gestión financiera y utilización de recursos del Consejo Cantonal para la Protección de derechos de Santo Domingo.

Tipo de instrumento:
Análisis documental

Técnica:
Revisión de documentos

Objetivo del instrumento:
Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos del Consejo Cantonal para la protección de derechos, con el fin de analizar su eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

Diseño del instrumento (Análisis documental)

El análisis documental constituye una técnica de investigación utilizada para examinar y sistematizar información proveniente de documentos institucionales relevantes del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Documentos para revisar	Extracto de información
Manual de control interno	Documento que establece los procedimientos, normas y responsabilidades para el control de los recursos financieros, con el fin de prevenir errores, irregularidades y garantizar el uso adecuado de los fondos públicos.
Presupuesto aprobado	Registro oficial del presupuesto asignado al Consejo Cantonal para la Protección de Derechos, donde se detallan los montos destinados a programas y proyectos sociales conforme a la planificación institucional.
Informes financieros	Documentos que reflejan el registro de ingresos y gastos, permitiendo evaluar la ejecución presupuestaria y el manejo de los recursos financieros.
Estados financieros	Reportes contables que muestran la situación financiera del Consejo Cantonal, facilitando el análisis de la gestión financiera y la transparencia institucional.
Informes de rendición de cuentas	Documentos presentados anualmente ante las autoridades y organismos de control, que evidencian el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de la normativa vigente.

Normativa legal aplicable	Marco normativo que regula la gestión financiera, la contratación pública y la protección de derechos de grupos prioritarios, asegurando el cumplimiento legal de los procesos institucionales.

Anexo 4: Diseño del instrumento de investigación – ficha de observación

1. Datos generales del instrumento

Título del instrumento:
Ficha de observación sobre la gestión financiera y utilización de recursos del Consejo Cantonal para la Protección de derechos de Santo Domingo.

Tipo de instrumento:
Ficha de observación

Técnica:
Revisión de documentos

Objetivo del instrumento:
Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos del Consejo Cantonal para la protección de derechos, con el fin de analizar su eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

2. Diseño del instrumento (Ficha de observación)

La ficha de observación se emplea como instrumento complementario dentro del proceso metodológico de la investigación, con el fin de identificar y registrar de manera sistemática la existencia y aplicación de documentos, procesos y prácticas relacionadas con la gestión financiera y el control interno institucional.

REVISION	SI	NO
Existencia de presupuesto aprobado		
Existencia de manual de control interno institucional		
Presupuesto institucional aprobado para el periodo		
Ingreso de transacciones financieras diarias		
Publicación de estados financieros para revisión		
Uso de procedimientos de control interno financiero		
Evidencia de inspección a la ejecución presupuestaria		
Informes de rendición de cuentas elaborados periódicamente		

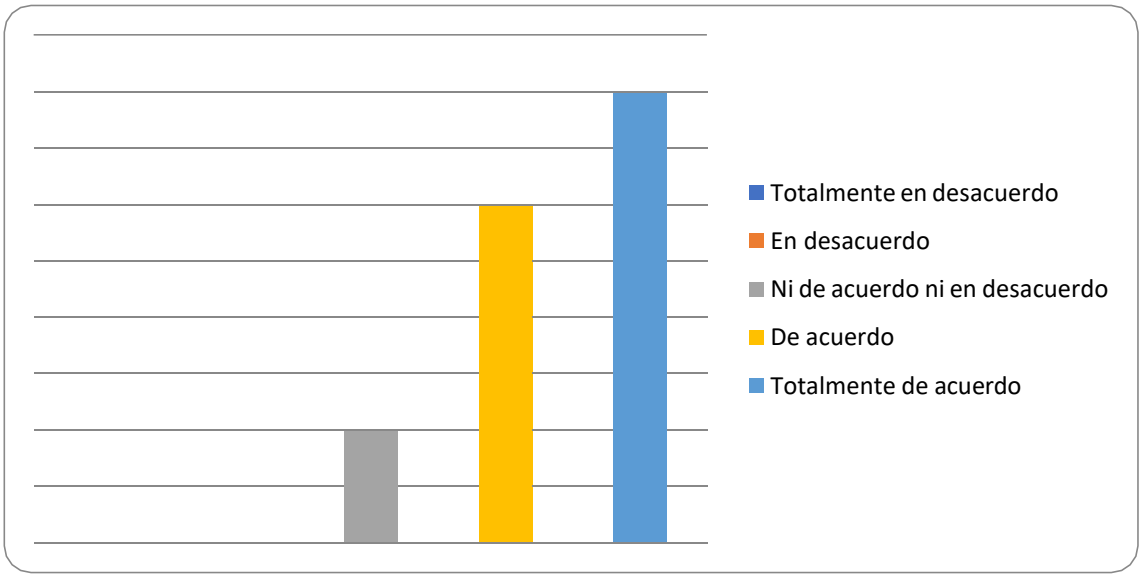
Uso de recursos financieros en proyectos sociales
Cumplimiento de la normativa legal y contable vigente

Anexo 5: Recopilación y registro de datos

Pregunta 1. La CCPD-SD posee un sistema contable estrictamente establecida

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,50%
De acuerdo	37,50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 2 Gráfica de resultados pregunta 1



Interpretación:

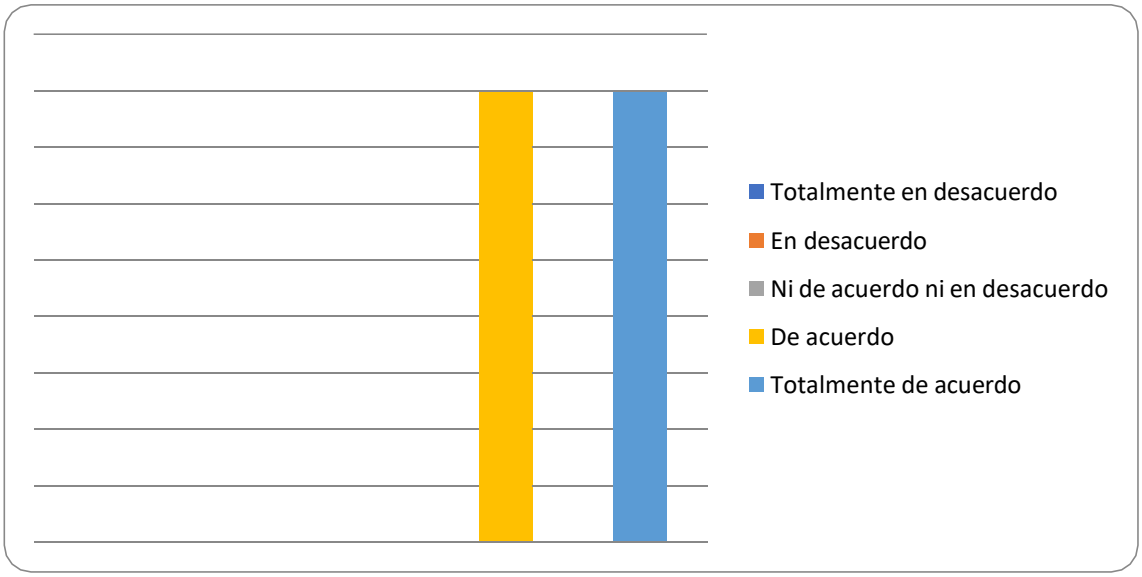
El 12,5 % de los participantes en la encuesta adoptó una postura neutral, mientras que el 87,5 % expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el CCPD-SD cuenta con un sistema contable formalmente establecido. Estos hallazgos muestran que la entidad tiene procedimientos contables que posibilitan el registro de las transacciones financieras de forma ordenada y conforme a las normas actuales. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales señala que es necesario seguir impulsando la actualización de los

procesos contables y su difusión entre los empleados para optimizar la administración financiera de la institución.

Pregunta 2. Se registra todas las transacciones financieras de manera ordenada y verificable

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 3 Gráfica de resultados pregunta 2



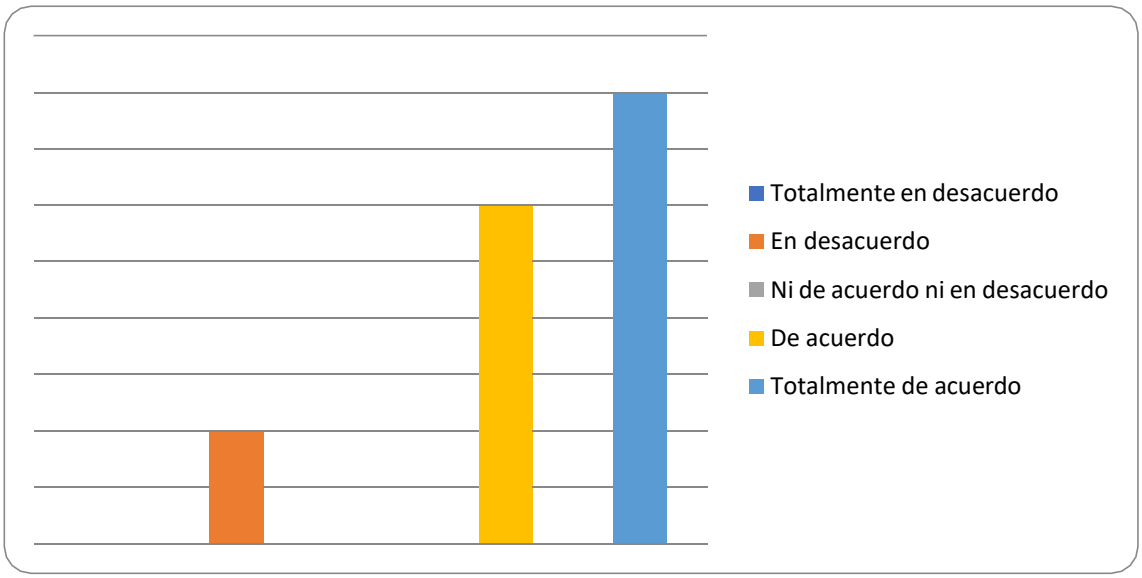
Interpretación:

Todos los encuestados expresaron una opinión positiva sobre el registro de las operaciones financieras, con predominio de las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Esto evidencia que la entidad conserva controles apropiados para registrar y verificar sus operaciones financieras, lo que refuerza la transparencia y fiabilidad de los datos contables.

Pregunta 3. Existen políticas contables determinados en la CCPD-SD

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	12,50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	37,50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 4 Gráfica de resultados pregunta 3



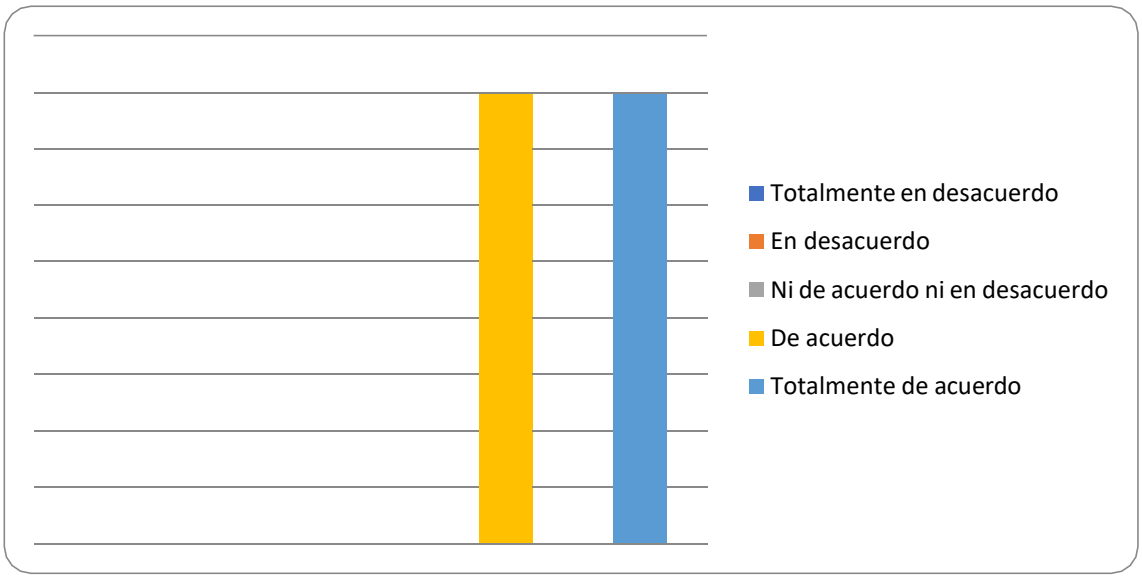
Interpretación

La mayoría de los participantes piensa que la institución cuenta con políticas contables definidas de manera clara; sin embargo, se ha registrado una respuesta en desacuerdo, lo cual muestra que todavía hay posibilidades de mejorar la socialización y actualización de estas políticas. Esto ayudará a que los procedimientos contables y financieros se apliquen de manera uniforme.

Pregunta 4. La CCPD-SD posee de un presupuesto anual aprobado.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 5 Gráfica de resultados pregunta 4



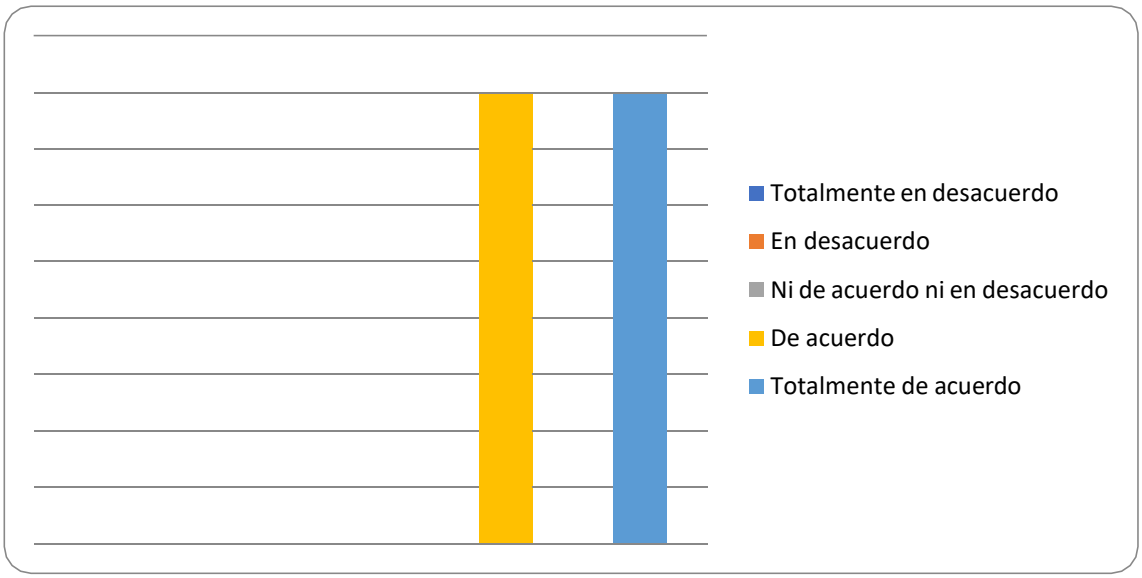
Interpretación

Los hallazgos revelan un consenso generalizado en torno a que la institución tiene un presupuesto anual aprobado, lo cual es esencial para la planificación financiera y la administración apropiada de los recursos públicos. El desarrollo de programas y proyectos según las metas institucionales se ve favorecido por un presupuesto formal.

Pregunta 5. El consejo cantonal ejecuta controles periódicos en la asignación de gastos.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 6 Gráfica de resultados pregunta 5



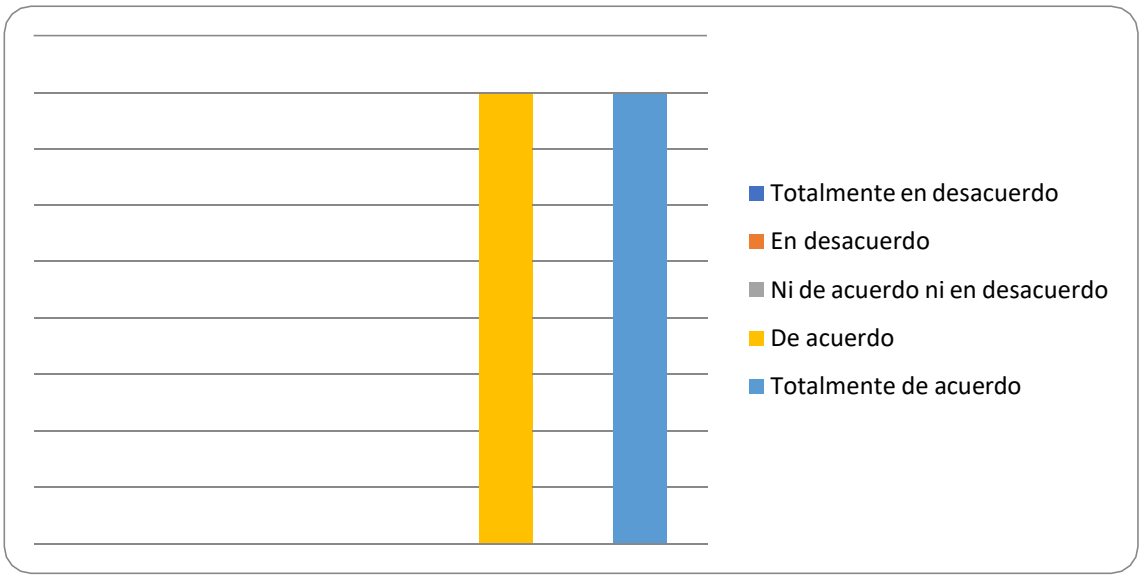
Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas piensa que se realizan controles regulares sobre la distribución del gasto institucional, lo que muestra un control apropiado del empleo de los fondos públicos. Sin embargo, estos controles tienen que seguirse manteniendo y reforzándose a través de auditorías periódicas e indicadores financieros que posibiliten valorar su eficacia.

Pregunta 6. Se ejecuta medidas correctivas cuando se encuentra desviaciones financieras.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 7 Gráfica de resultados pregunta 6



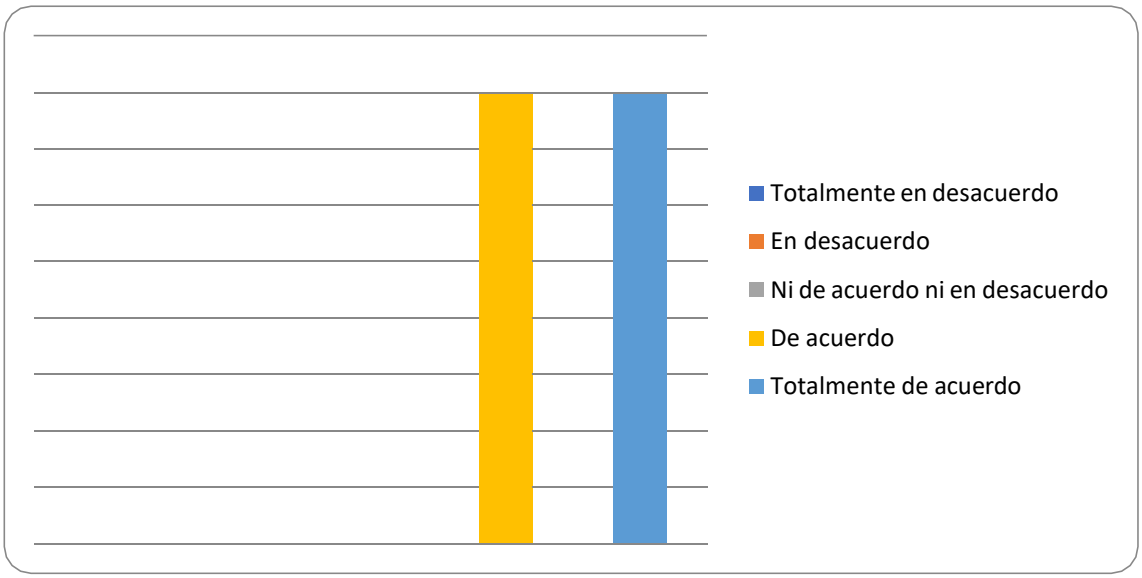
Interpretación

Los hallazgos muestran que la mayoría del personal cree que cuando identifica desviaciones en el ámbito financiero, la institución toma medidas correctivas. Esto representa una ventaja para el sistema de control interno, porque posibilita que las deficiencias identificadas se corrijan a tiempo y reduce los riesgos financieros.

Pregunta 7. La CCPD-SD presenta informes financieros al municipio de Santo Domingo.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 8 Gráfica de resultados pregunta 7



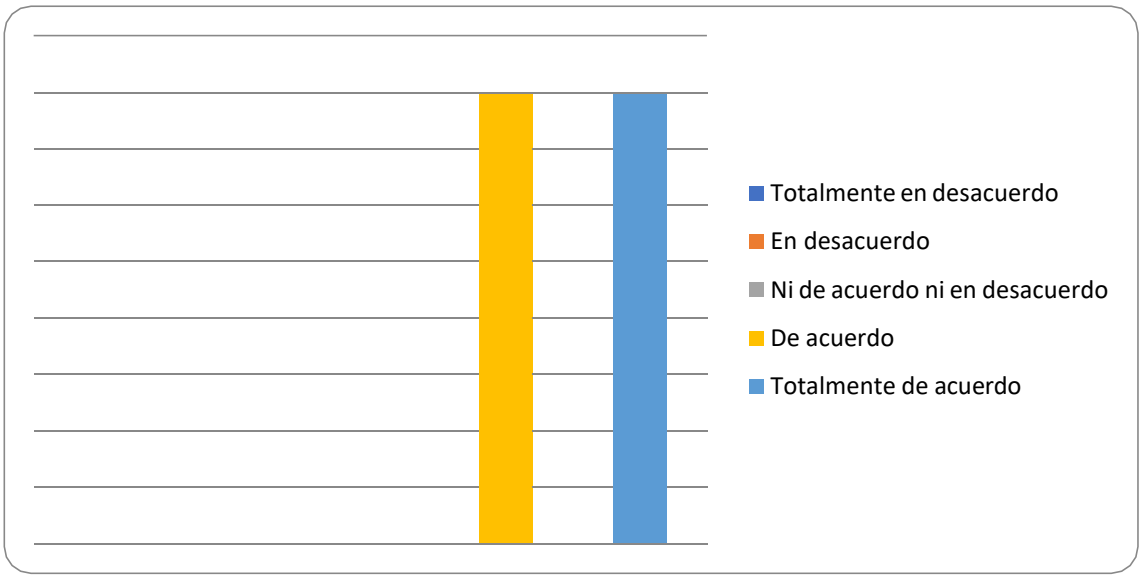
Interpretación

Según la percepción de los encuestados, el CCPD-SD realiza informes financieros periódicos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, lo que refuerza los principios de transparencia, rendición de cuentas y supervisión del uso de recursos públicos.

Pregunta 8. La información financiera se encuentra disponible para interesados.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 9 Gráfica de resultados pregunta 8



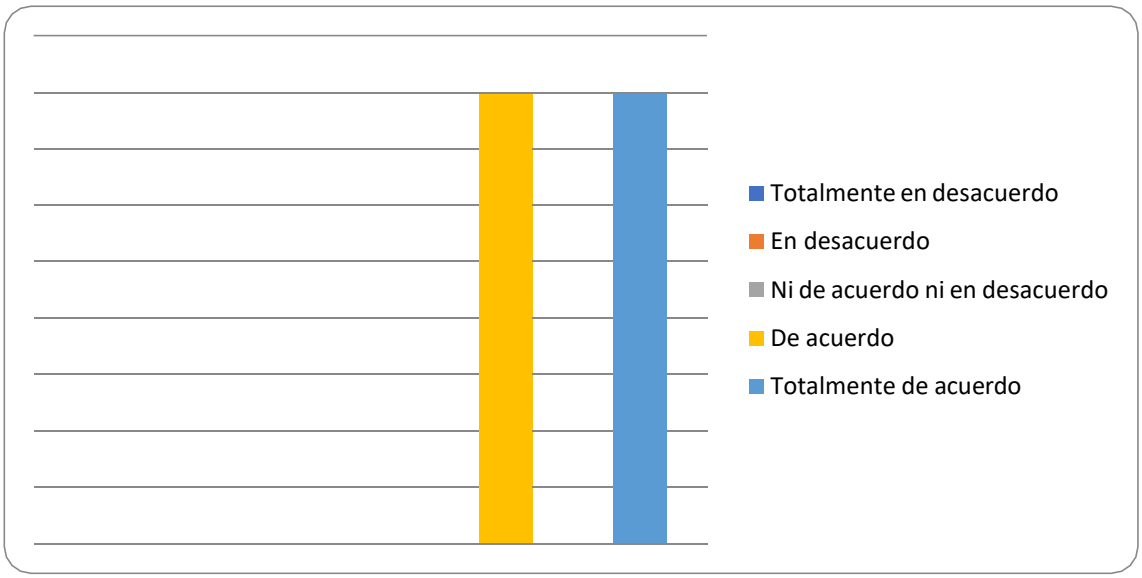
Interpretación

Los hallazgos muestran que la mayor parte de los servidores piensa que los usuarios autorizados tienen acceso a la información financiera institucional, lo cual contribuye a una transparencia adecuada y al acceso a la información en el momento apropiado. Sin embargo, se aconseja seguir robusteciendo los procedimientos de difusión institucional.

Pregunta 9. La CCPD-SD cumple con las normativas legales y contables vigentes.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 10 Gráfica de resultados pregunta 9



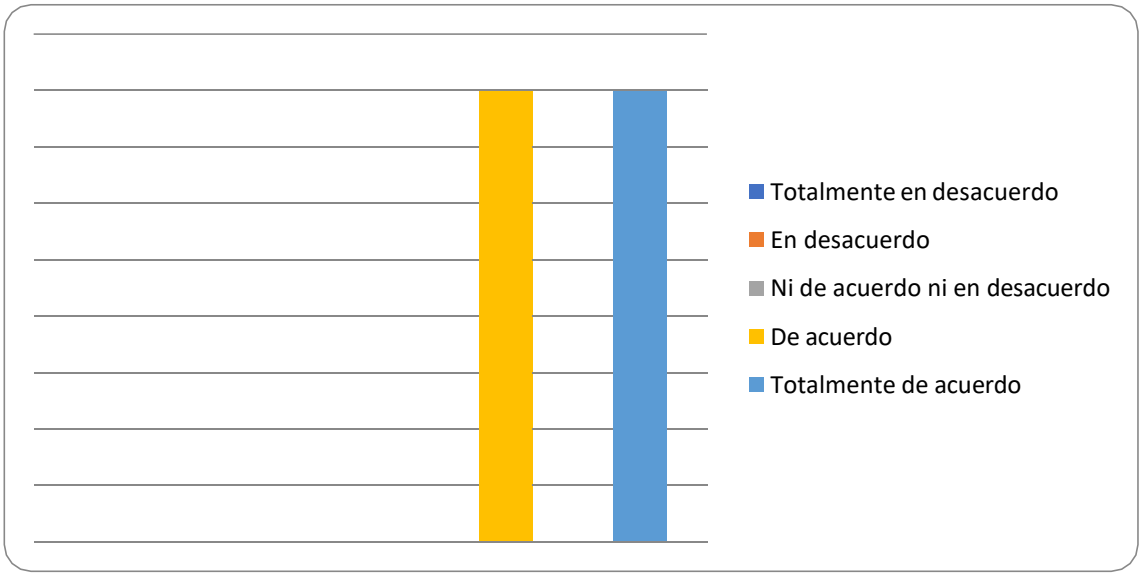
Interpretación

La impresión generalizada evidencia que la entidad se encuentra en cumplimiento con las regulaciones contables, presupuestarias y legales que le corresponden al sector público; este elemento ayuda a asegurar que la gestión de las finanzas sea legal y los recursos institucionales se usen de manera apropiada.

Pregunta 10. Los recursos financieros se aplican a los proyectos sociales conforme a la planificación institucional.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 11 Gráfica de resultados pregunta 10



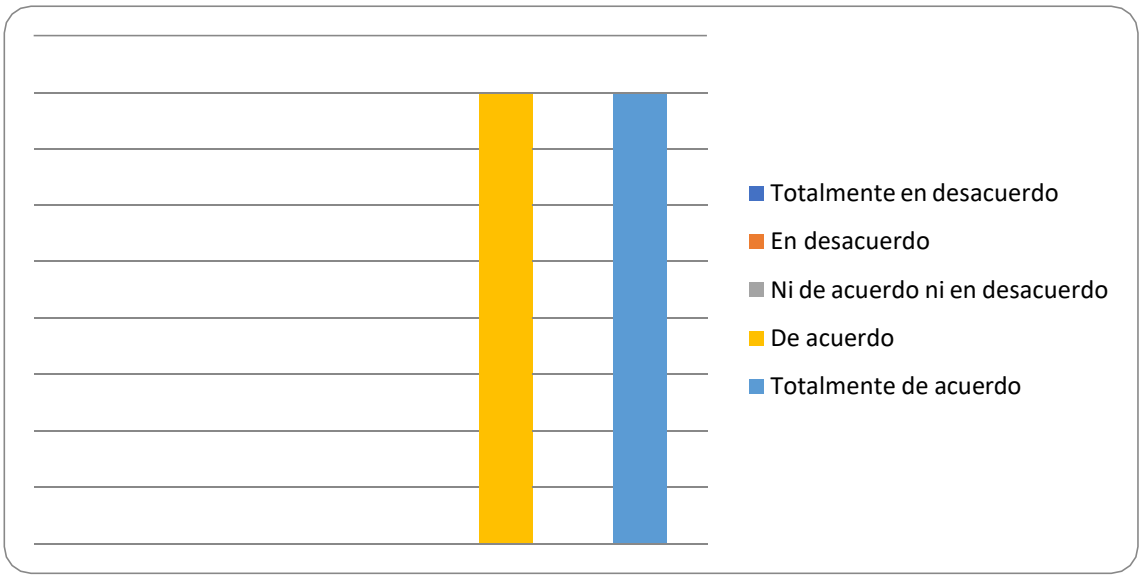
Interpretación

La mayor parte de los participantes piensa que los recursos económicos se asignan de acuerdo con la planificación institucional, lo cual demuestra una adecuada conexión entre el presupuesto, el Plan Operativo Anual y la implementación de los proyectos sociales llevados a cabo por la institución.

Pregunta 11. Existe una planificación financiera para la distribución de recursos.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	100%

Figura 12 Gráfica de resultados pregunta 11



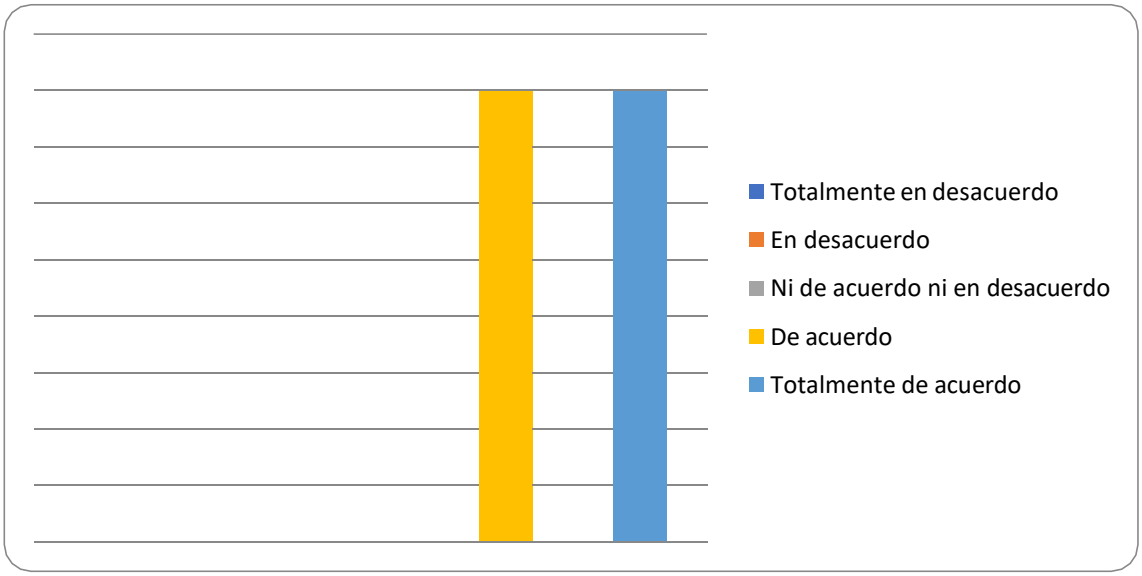
Interpretación

Los resultados muestran una percepción favorable sobre la existencia de una planificación financiera para distribuir los recursos institucionales. Esta planificación ayuda a guiar la ejecución del presupuesto y hace más fácil el logro de las metas estratégicas de la entidad.

Pregunta 12. En la CCPD-SD se realiza verificaciones para asegurar el manejo eficiente de recursos financieros.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 13 Gráfica de resultados pregunta 12



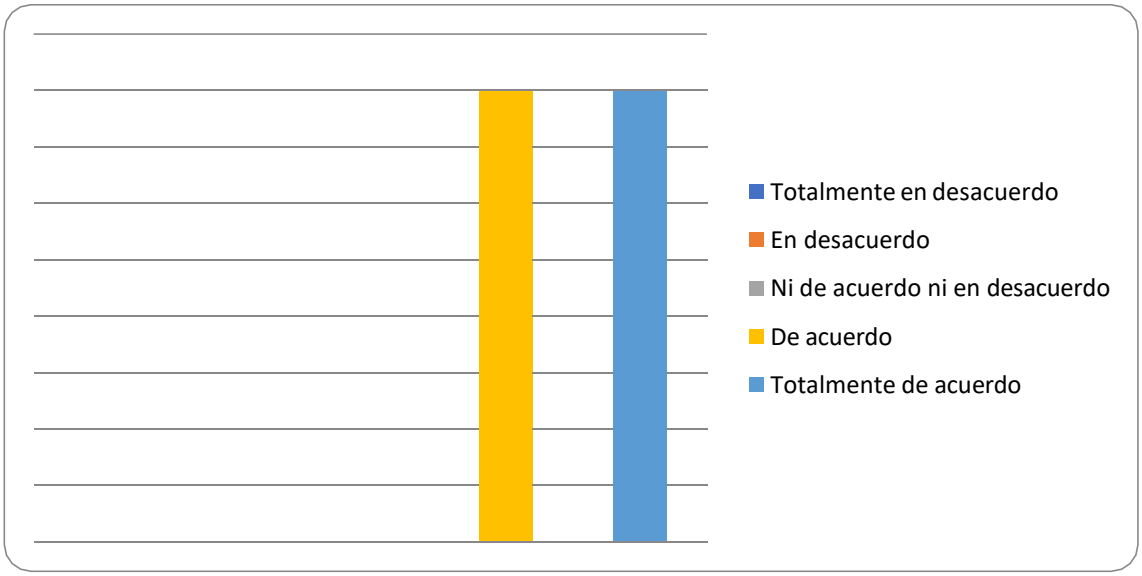
Interpretación

Los encuestados creen que la entidad lleva a cabo procesos de verificación para asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros, reforzando el sistema de control interno y fomentando un manejo apropiado de los fondos públicos.

Pregunta 13. Los recursos se distribuyen de acuerdo con las necesidades reales de los proyectos sociales.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 14 Gráfica de resultados pregunta 13



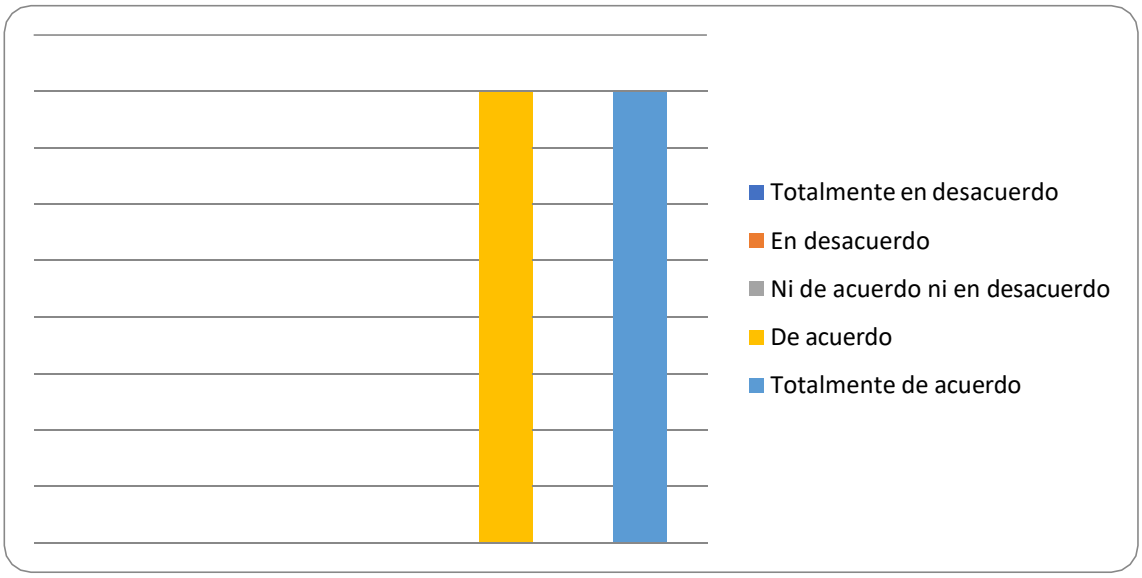
Interpretación

Los hallazgos indican que, en líneas generales, la distribución de los recursos satisface las necesidades efectivas de los proyectos sociales, lo cual posibilita mejorar el uso del presupuesto y asegurar una atención más eficaz a los grupos prioritarios

Pregunta 14. La asignación de recursos se efectúa de manera oportuna para el cumplimiento de las actividades planificadas.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%
TOTAL	**100%**

Figura 15 Gráfica de resultados pregunta 14



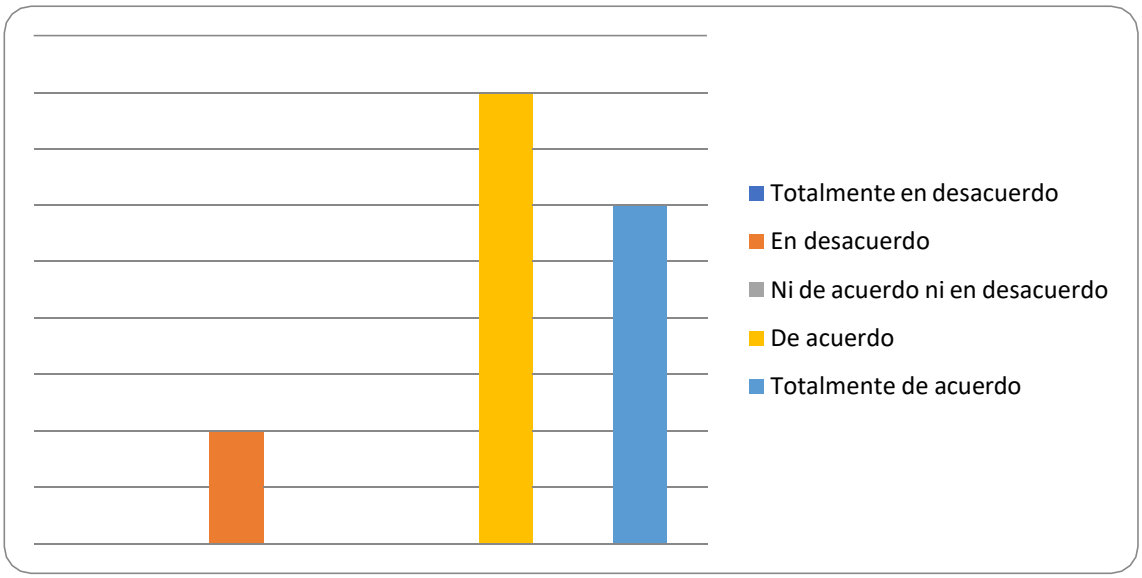
Interpretación

Los encuestados creen mayoritariamente que la distribución de recursos se lleva a cabo en el momento adecuado, lo cual contribuye a que las actividades establecidas en la planificación institucional se cumplan y a prevenir demoras en la implementación de los programas sociales.

Pregunta 15. Existe algún tipo de recursos posterior a la culminación de un proyecto social.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	12,50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	37,50%
TOTAL	**100%**

Figura 16 Gráfica de resultados pregunta 15



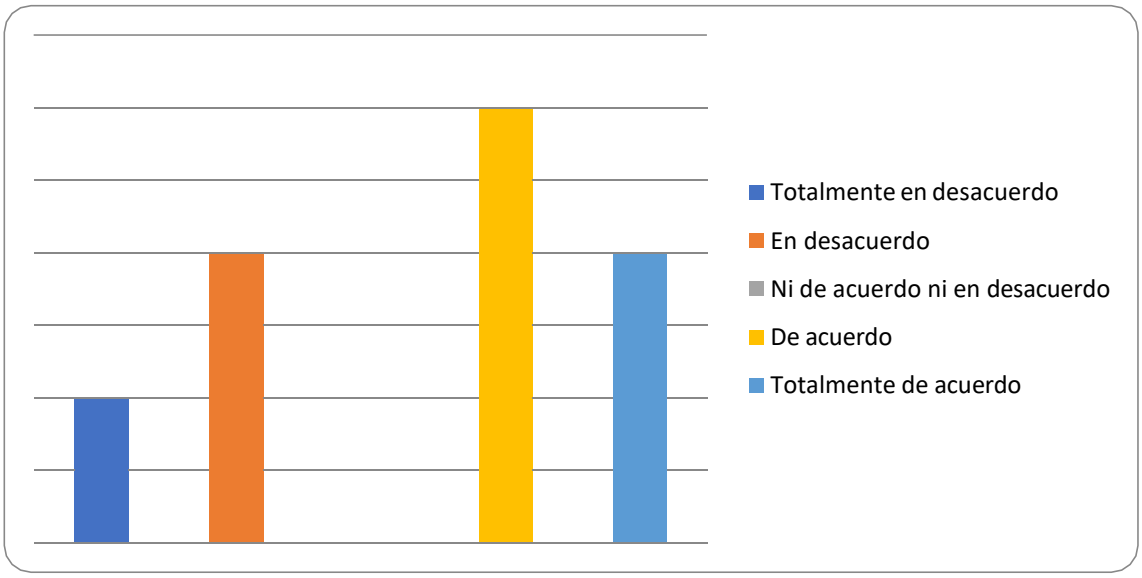
Interpretación

Las respuestas muestran más variación que en las preguntas previas, lo que demuestra que hay varias perspectivas acerca de cómo gestionar los recursos remanentes después de la conclusión de los proyectos sociales. Esto indica que es necesario reforzar los procesos de liquidación, redistribución y supervisión de los recursos no ejecutados para asegurar una gestión eficaz del presupuesto institucional.

Pregunta 16. El CCPD-SD se somete a auditorías externas que contribuye al fortalecimiento del control interno.

VARIABLES	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	12,50%
En desacuerdo	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	37,50%
Totalmente de acuerdo	25%
TOTAL	**100%**

Figura 17 Gráfica de resultados pregunta 16



Interpretación

Las respuestas evidencian opiniones divididas respecto a la realización de auditorías externas. Mientras algunos encuestados consideran que estas se ejecutan y fortalecen el control interno, otros manifiestan desacuerdo. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la comunicación institucional sobre los procesos de auditoría y dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas, con el propósito de mejorar continuamente la gestión financiera y el sistema de control interno.

Anexo 6: Evaluación de control

Componente 1: Ambiente de Control

N°	Pregunta	Sí	No	Observaciones
1	¿Existe un código de ética formalmente aprobado y difundido?		X	
2	¿Las funciones y responsabilidades del personal financiero están definidas por escrito?	X		
3	¿La institución cuenta con un organigrama actualizado?	X		
4	¿El personal recibe capacitación periódica sobre gestión financiera y control interno?		X	No se evidencio programas de capacitación
5	¿Existe segregación de funciones entre autorización, registro y custodia de recursos?	X		

Componente 2: Evaluación de Riesgos

N°	Pregunta	Sí	No	Observaciones
6	¿La institución identifica los riesgos financieros que podrían afectar sus operaciones?	X		
7	¿Se realiza análisis de riesgos antes de ejecutar proyectos o programas?	X		
8	¿Existen medidas preventivas para reducir riesgos financieros?	X		
9	¿Se actualiza periódicamente la evaluación de riesgos?		X	
10	¿Se evalúa el riesgo de incumplimiento presupuestario?	X		

Componente 3: Actividades de Control

N°	Pregunta	Sí	No	Observaciones
11	¿Todos los gastos cuentan con documentación de respaldo?	X		
12	¿Las adquisiciones son previamente autorizadas?	X		
13	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?	X		
14	¿Existe control sobre el uso de fondos asignados a proyectos sociales?	X		
15	¿Se verifican periódicamente los saldos contables?	X		

Componente 4: Información y Comunicación

N°	Pregunta	Sí	No	Observaciones
16	¿Los informes financieros se elaboran oportunamente?	X		
17	¿La información financiera es accesible para los responsables de la toma de decisiones?	X		
18	¿Se comunica oportunamente cualquier desviación presupuestaria?	X		
19	¿Existe un sistema para archivar y proteger la documentación financiera?	X		
20	¿Los responsables reciben reportes periódicos de ejecución presupuestaria?	X		

Componente 5: Monitoreo

N°	Pregunta	Sí	No	Observaciones
21	¿Se realizan revisiones periódicas del sistema de control interno?		X	Se realizan seguimientos financieros periódicos, pero no se evidencia en el sistema del control interno
22	¿Se efectúan auditorías internas o externas?		X	No se realizan
23	¿Se implementan acciones correctivas cuando se detectan hallazgos?		X	No existen por motivo que no se realizan auditorias
24	¿Existe seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de auditoría?		X	No se realizan
25	¿La dirección evalúa periódicamente la eficiencia de los controles financieros?	X		
	TOTAL	18	7	25

Nivel de confianza del control interno: 72%

Anexo 7: Entrevista

Sandy- Muy buenas tardes le saluda Sandy Loor estudiante de la carrera contabilidad y auditoría de la Pontificia Universidad Católica de Santo Domingo, me encuentro realizando mi plan de integración curricular titulado gestión financiera y utilización de los recursos del Consejo Cantonal para la Protección de Derecho en Santo Domingo de los Tsáchilas por este motivo solicito muy comedidamente su colaboración para responder una breve encuesta con fines estrictamente académico la información proporcionada será tratada con confidencialidad y utilizada únicamente para el desarrollo de la investigación. Agradezco de antemano su atención y apoyo.

Cesar- Cómo está, muy buenas tardes, mi nombre es Cesar Astudillo actualmente estoy encardo de la dirección financiera y mi puesto original es planificación entonces si estoy dispuesto a contestarle las preguntas que requieren para su proyecto de tesis.

Sandy- el tema central de nuestra entrevista es gestión financiera y sostenibilidad institucional. La pregunta número uno es: **¿qué mecanismos utiliza la institución para la distribución y asignación del presupuesto anual?**

Cesar- La máxima autoridad establece previamente un límite presupuestario tomando como referencia los presupuestos de años anteriores. Con base en esa información, se realiza un cálculo para determinar el presupuesto del siguiente año. Posteriormente, mediante un memorando, se informa a las diferentes áreas sobre el monto máximo asignado a cada una, como Dirección Financiera, Proyectos, Administrativa y demás dependencias. A partir de ese límite de gasto, cada área planifica y desarrolla los proyectos y actividades que ejecutará durante el siguiente año.

Sandy- **cuáles son los criterios técnicos y sociales que se consideran para probar el presupuesto institucional de la CCPD?**

Cesar- Para la aprobación del presupuesto institucional de la CCPD, se toma como referencia la asignación realizada por el GAD Municipal, la cual corresponde al menos al 10% de sus ingresos no tributarios. Con base en esta asignación, se determina el monto disponible para la elaboración y ejecución del presupuesto institucional.

Sandy- **que objetivos institucionales se prioriza al momento de elaborar y aprobar el presupuesto?**

Cesar- se priorizan los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución y la atención de los diez grupos de atención prioritaria. Cuando el Municipio asigna recursos adicionales, estos se destinan a proyectos, procurando una distribución equitativa entre los diferentes grupos.

Sandy- nos puede mencionar cuáles esos grupos prioritarios, algunos.

Cesar- niños, adolescentes, mujeres víctimas de violencia, adulto mayor, personas con discapacidad, pueblos y nacionalidades y cinco grupos más.

Sandy- **cómo se determina el alcance presupuestario de cada programa o proyecto social?**

Cesar- cada dirección que ejecuta los proyectos realiza un estudio de mercado para determinar su viabilidad y el monto necesario. Con base en ello, presenta el requerimiento correspondiente.

Sandy- **qué procedimientos administrativos y financieros se aplican para la aprobación del presupuesto?**

Cesar- se elabora una proforma presupuestaria que, junto con el POA y la masa salarial requerida por la institución, es presentada al directorio para su aprobación. El POA constituye una herramienta que permite identificar de manera integral los proyectos que

serán ejecutados por las diferentes áreas. Una vez aprobada, la proforma presupuestaria sirve de base para la ejecución del presupuesto del año siguiente y debe ser aprobada hasta el 20 de diciembre.

Sandy- **quienes participan en el proceso de revisión y aprobación presupuestaria dentro de la CCPD?**

Cesar- participa el directorio de la CCPD, conformado por seis miembros de la función pública y seis representantes de la sociedad civil. La aprobación es presidida por el alcalde, quien ejerce la presidencia del directorio.

Sandy- **qué mecanismos de control se utiliza para supervisar la correcta ejecución del presupuesto?**

Cesar- mensualmente, la analista de presupuesto presenta informes sobre la ejecución presupuestaria alcanzada hasta esa fecha, desde el área de planificación se realiza un seguimiento continuo de los proyectos para verificar su avance y el nivel de recursos ejecutados. Este control permanente permite monitorear el cumplimiento de los proyectos y procurar una ejecución óptima del presupuesto institucional.

Sandy- **cómo se garantiza que la distribución presupuestaria responda a las necesidades sociales de los grupos prioritarios?**

Cesar- la institución trabaja en favor de los grupos de atención prioritaria a través de la Junta Cantonal de Protección de Derechos, el Consultorio Jurídico y la Unidad de Proyectos. Estas áreas identifican las necesidades de la población y, en función de ellas, elaboran proyectos. Se busca cumplir con la atención a los usuarios y ampliar la cobertura de los servicios en todo el cantón Santo Domingo, aunque no sea posible atender al 100% de la población.

Sandy- **la institución recibe apoyo económico de organismos externos, cooperación internacional o alianzas estratégicas?**

Cesar- el Consejo Cantonal recibe donaciones y apoyo de organismos internacionales, como GIZ (Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional), para la ejecución de proyectos. Estos deben ajustarse a la normativa institucional, solo se establecen convenios para proyectos que estén dentro de sus competencias, especialmente aquellos orientados a la protección de los grupos de atención prioritaria.

Sandy- **qué estrategias aplica la institución para garantizar la sostenibilidad de los recursos económicos?**

Cesar- los recursos económicos están garantizados por la Constitución de la República del Ecuador para los grupos de atención prioritaria. El artículo 249 del COOTAD establece que no se aprobará el presupuesto municipal si no se asigna al menos el 10% de los ingresos no tributarios a estos grupos.

Sandy- qué criterios se utilizan para priorizar a los beneficiarios de ayuda social?

Cesar- se utiliza un mapeo para identificar las parroquias y grupos que requieren mayor atención, lo que permite orientar charlas, campañas y proyectos de protección. Este trabajo cuenta con el apoyo de las mujeres defensoras comunitarias, quienes informan sobre las necesidades de sus sectores y solicitan intervenciones cuando son necesarias.

Sandy- **existe evaluaciones o controles para medir el impacto de la inversión social realizada?**

Cesar- Actualmente no existe un mecanismo, se está trabajando en su implementación. Su finalidad sería determinar si la institución está cumpliendo con sus objetivos, aspecto que también puede ser valorado por la sociedad. Instituciones como la

Defensoría del Pueblo y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social verifican que los recursos se administren con transparencia.

Sandy- **qué dificultades enfrenta la institución en la asignación de recursos para los programas sociales?**

Cesar- una de las principales dificultades es la confusión sobre las competencias entre la CCPD y el Patronato Municipal, ya que existen proyectos que no pueden ser ejecutados por la CCPD debido a las disposiciones de su ordenanza y deben ser derivados a otras instancias. Estas situaciones generan contradicciones en la ejecución de algunos proyectos, la institución procura coordinar acciones y buscar alternativas que permitan su viabilidad, especialmente cuando están orientados al beneficio y protección de los grupos de atención prioritaria.

Sandy- **cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera para la formulación de proyectos dentro del Consejo cantonal?**

Cesar- la Dirección de Proyectos identifica las necesidades de los grupos de atención prioritaria y, con base en ellas, formula proyectos técnicos sustentados en estudios de mercado.

Sandy- **cómo se identifican y gestionan posibles desviaciones financieras durante la ejecución de los proyectos?**

Cesar- mediante controles previos y revisiones realizadas por las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y dirección financiera. Antes de ejecutar un proyecto, se verifica la disponibilidad presupuestaria y el cumplimiento de los requisitos técnicos y administrativos. Durante la ejecución, el administrador del contrato supervisa el cumplimiento de lo contratado, y previo al pago se efectúa una nueva revisión para

identificar y subsanar cualquier novedad, generalmente relacionada con documentación o registros del proceso.

Sandy- **cómo se desarrolla el proceso de rendición de cuentas en relación con el uso de los recursos públicos asignados al CCPD?**

Cesar- mediante dos grupos de trabajo. El de seguimiento y evaluación elabora un informe preliminar que incluye la gestión administrativa, financiera, de proyectos y la ejecución presupuestaria del CCPD, este informe es elaborado por 3 representantes de la sociedad civil y 3 servidores de la institución, posteriormente es aprobado por la máxima autoridad. El grupo de planificación y deliberación se encarga de coordinar las actividades necesarias para la presentación de la rendición de cuentas y del cumplimiento de las etapas establecidas por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Hasta 2026, la información de la rendición de cuentas no ha sido evaluada, se prevé su revisión en los próximos años y, de existir observaciones, estas podrán ser remitidas a la Contraloría General del Estado.

Sandy- **qué normativas legales y contables, rigen la gestión financiera y la contratación pública dentro del Consejo cantonal?**

Cesar- se rigen por la Constitución de la República, el COOTAD, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la LOSEP, el Código de Trabajo, las normas de la Contraloría General del Estado, la normativa tributaria y las demás disposiciones legales aplicables, conforme al orden jerárquico establecido en el marco jurídico ecuatoriano.

Sandy- **qué aspectos de la gestión financiera y del control interno considera que podrían fortalecerse para mejorar la eficiencia institucional?**

Cesar- implementar un manual de procesos que permita estandarizar las actividades institucionales y facilite la continuidad de las funciones. Se destaca la importancia de

fortalecer el uso de herramientas tecnológicas, especialmente la inteligencia artificial, para optimizar procesos, apoyar la revisión de información y mejorar la eficiencia ante la carga administrativa propia del sector público.

Sandy- **Cómo se contribuyen los resultados de la auditoría externa, al fortalecimiento del control interno del CCPD?**

Cesar- La institución no ha realizado auditorías externas ni internas, se contempla incluirlas en el plan operativo, con la posibilidad de revisar los últimos cuatro a cinco años de gestión. Aunque se considera que los procesos se ejecutan correctamente, una auditoría permitiría identificar posibles omisiones y obtener recomendaciones técnicas que contribuyan a mejorar la ejecución de los procesos institucionales.

Sandy- **Qué sistema contable utiliza la CCPD para el registro y control de las operaciones financieras y presupuestarias?**

Cesar- utiliza un sistema contable bajo modalidad de arrendamiento, que se actualiza cada año, INGAPRO provisto por una empresa de Ambato, integra módulos de contabilidad, presupuesto, nómina, gestión, bienes, tesorería y control interno, lo que facilita la gestión financiera y operativa de la institución.

Sandy- muchas gracias por su tiempo y por las respuestas a todas nuestras inquietudes estamos agradecidas de su tiempo.

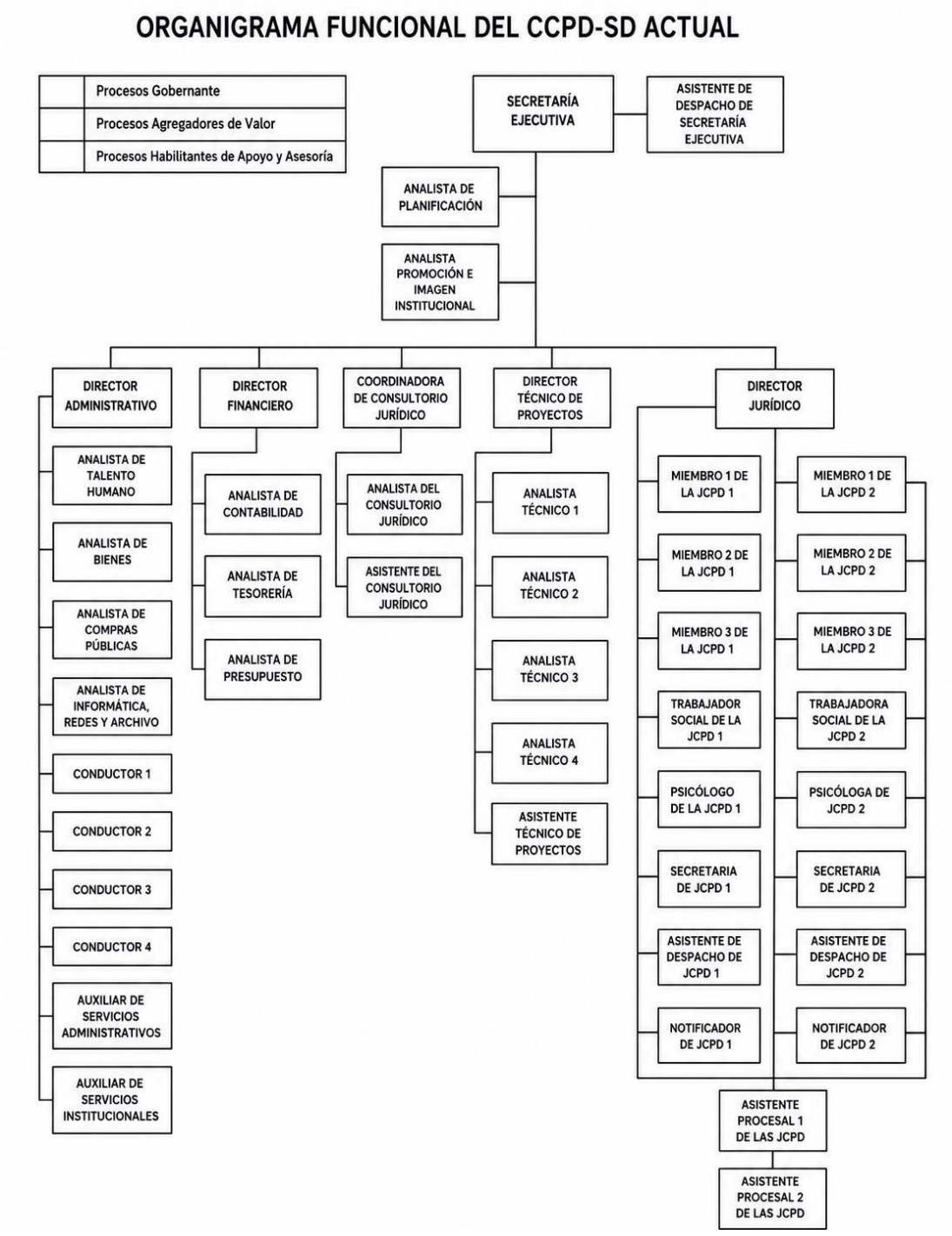
Cesar- quiero agradece el interés por los grupos de atención prioritaria y la realización de proyectos en su beneficio, además de expresar su disposición para colaborar en futuras iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de la institución.

Anexo 8: Prueba fotográfica de entrevista



Anexo 9: Organigrama y flujogramas por departamento

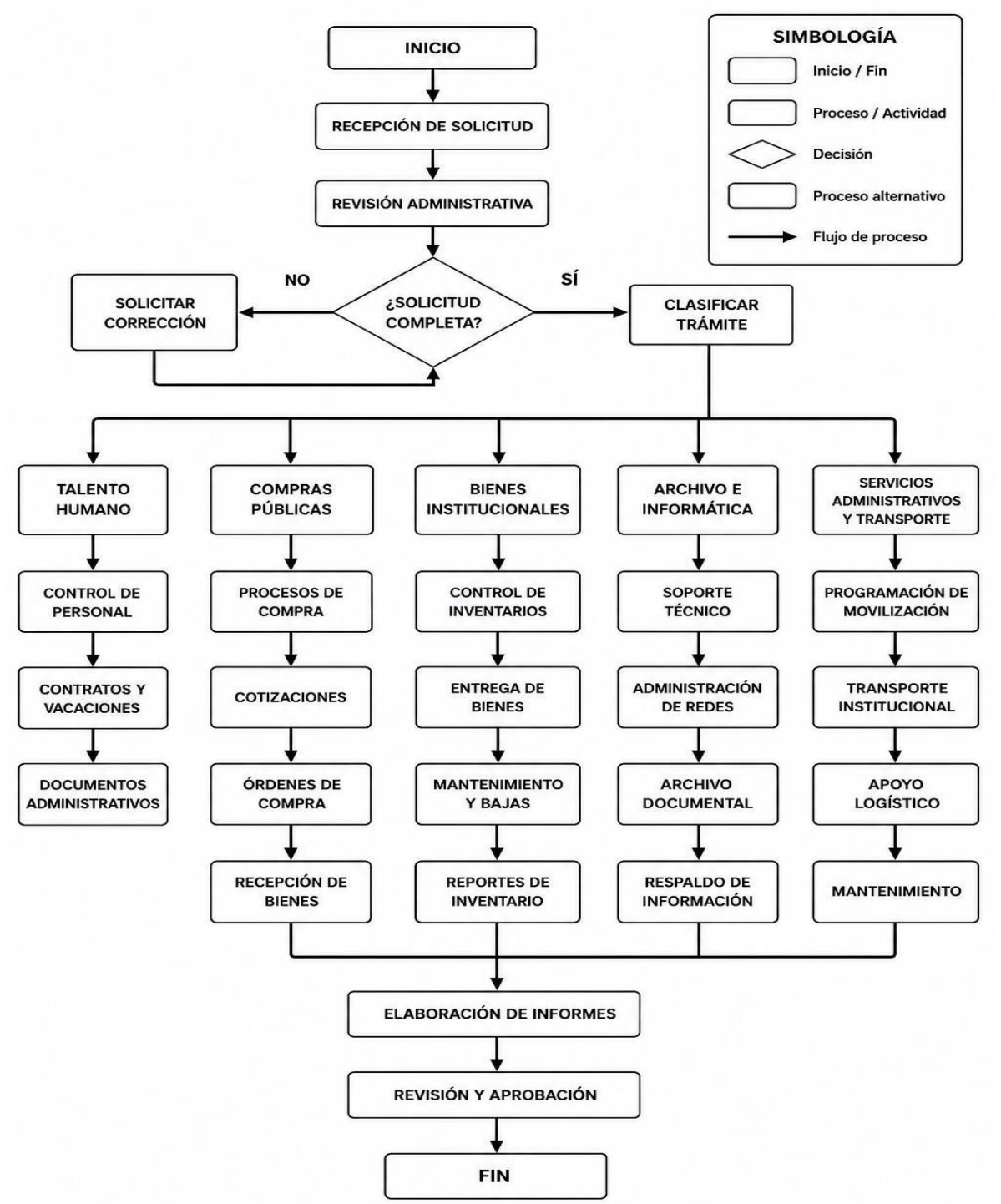
Figura 18 Organigrama funcional CCPD-SD



Elaborado por el Consejo Cantonal para la protección de derechos de Santo Domingo

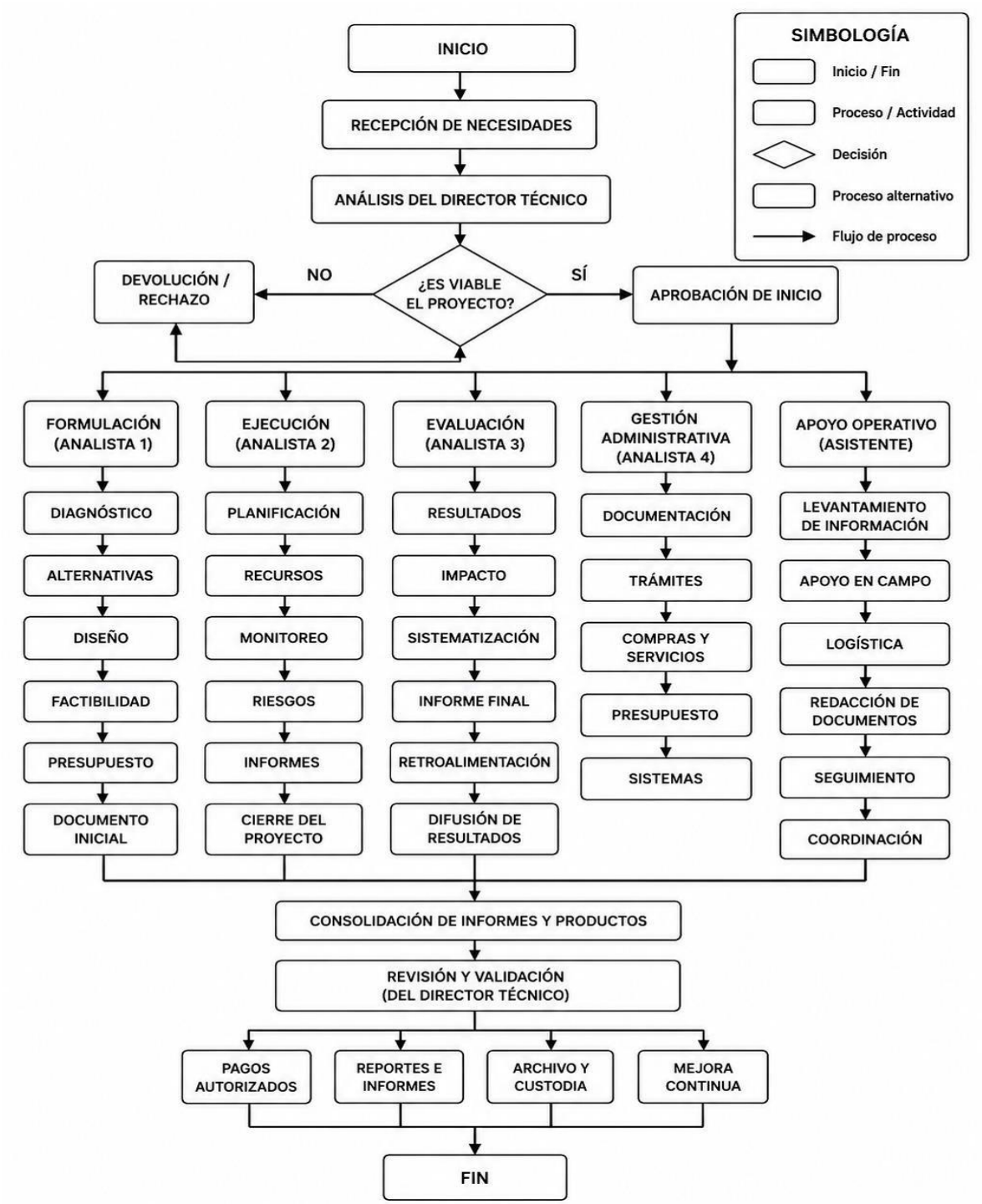
Nota: Extraído de la página oficial CCPD-SD

Figura 19 Flujograma de departamento administrativo



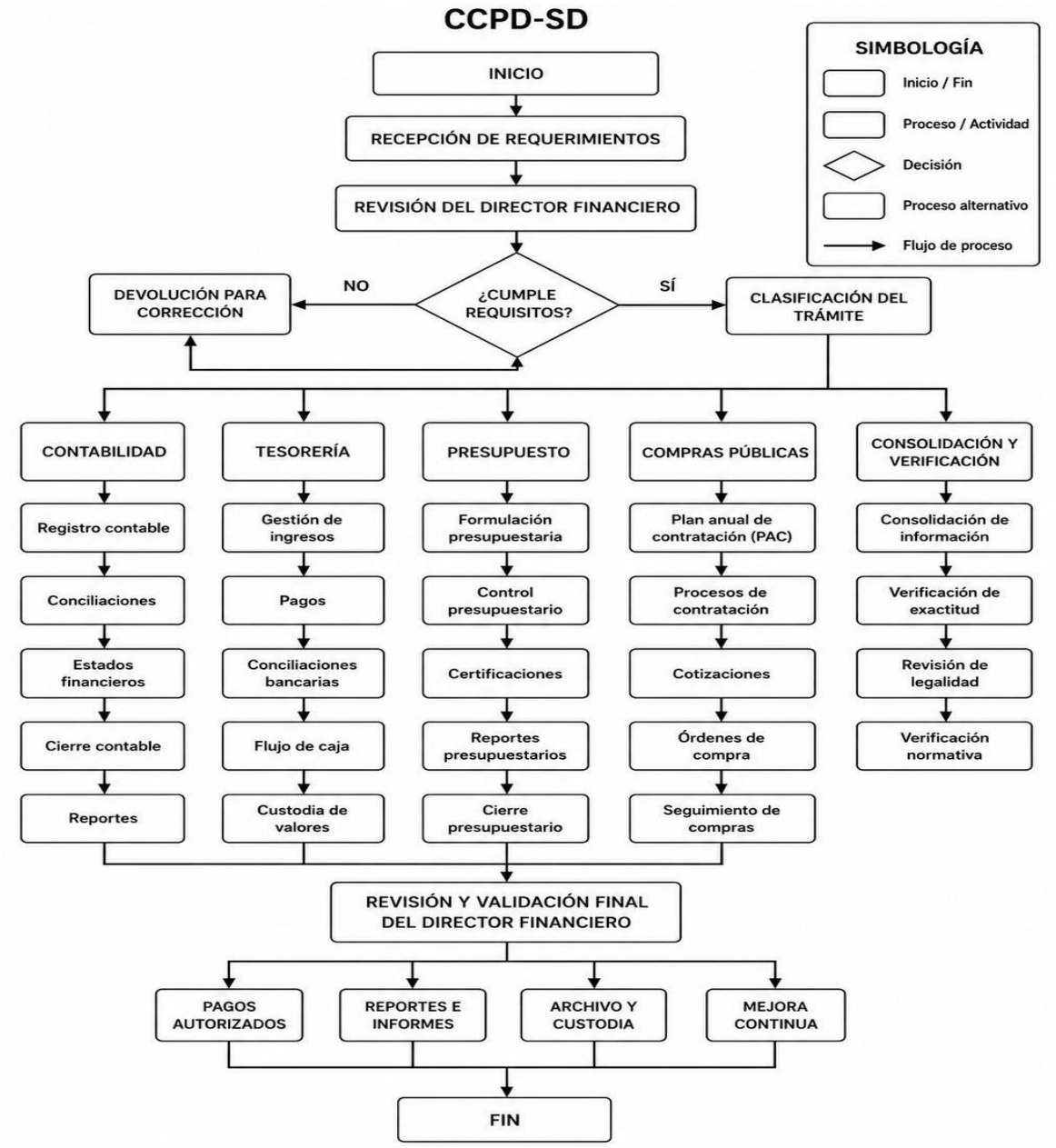
Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Figura 20 Flujograma de departamento de proyectos



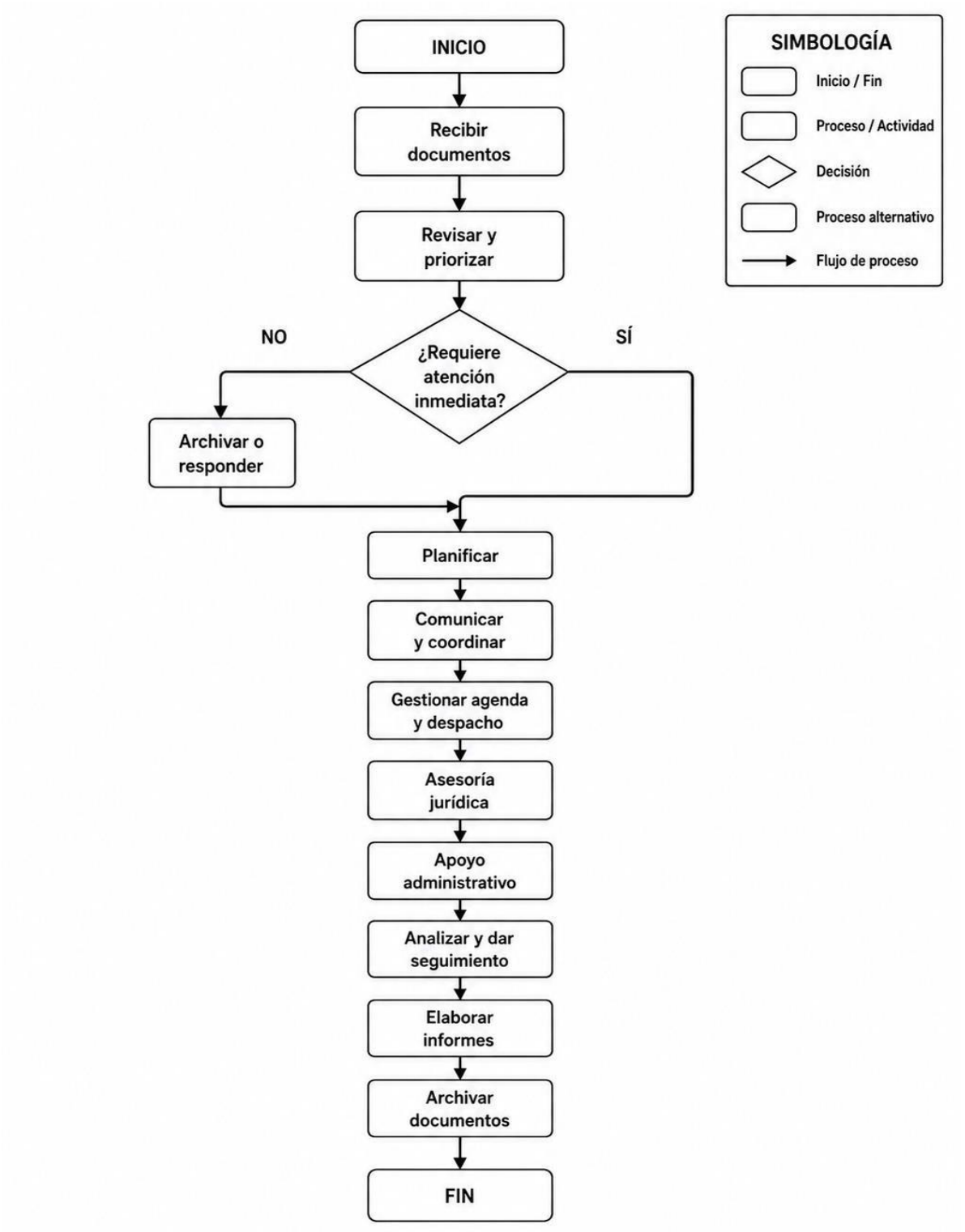
Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Figura 21 Flujograma de departamento financiero



Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Figura 22 Flujograma de secretaria ejecutiva



Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Anexo 10: Tabla de matriz de procesos

Tabla 17 Matriz de procesos

Departamento	Actividades Principales	Responsable
Secretaría Ejecutiva	Recepción de oficios, memorandos, informes técnicos, solicitudes ciudadanas y documentación institucional; revisión, análisis y clasificación de trámites; determinación de prioridades y nivel de urgencia; planificación y coordinación de actividades institucionales; gestión de agenda y despacho; elaboración de convocatorias, resoluciones y documentos oficiales; coordinación con las diferentes áreas institucionales; gestión documental; seguimiento de actividades y control de cumplimiento; elaboración de informes de gestión; archivo físico y digital de la documentación institucional.	Secretaria Ejecutiva
Departamento Administrativo	Recepción y revisión de solicitudes administrativas; verificación de requisitos y clasificación de trámites; consolidación de requerimientos institucionales; gestión de talento humano mediante control de personal, contratación, remuneraciones y obligaciones laborales; ejecución de procesos de compras públicas, cotizaciones y órdenes de compra; administración de inventarios, entrega de bienes, mantenimiento y bajas de activos; soporte tecnológico, administración de redes y respaldo de información; gestión documental; coordinación de transporte institucional, movilización, logística y mantenimiento de bienes y vehículos institucionales.	Director Administrativo y responsables de Talento Humano, Compras Públicas, Bienes Institucionales, Archivo e Informática, y Servicios Administrativos y Transporte

Departamento	Actividades Principales	Responsable
Departamento de Proyectos	Identificación de necesidades de los grupos de atención prioritaria; análisis de viabilidad técnica, financiera y social de proyectos; elaboración de diagnósticos, alternativas de solución, diseño y formulación de proyectos; elaboración de presupuestos y documentos iniciales; planificación y ejecución de actividades; administración de recursos humanos, materiales y financieros; monitoreo y control de riesgos; evaluación de resultados e impacto; sistematización de información; elaboración de informes técnicos y finales; gestión documental y administrativa de proyectos; coordinación de compras y servicios; levantamiento de información en territorio; apoyo operativo y logístico; consolidación de informes y productos; validación final y rendición de cuentas de los recursos utilizados.	Director Técnico, Analista 1, Analista 2, Analista 3, Analista 4 y Asistente de Proyectos
Departamento Financiero	Recepción y revisión de solicitudes de pago, compras y trámites financieros; verificación de documentación, certificaciones presupuestarias y cumplimiento normativo; clasificación de trámites; registro contable de operaciones financieras; conciliaciones y elaboración de estados financieros; administración de ingresos, pagos y flujo de caja; formulación y control presupuestario; emisión de certificaciones presupuestarias; seguimiento de ejecución presupuestaria; gestión de compras públicas y contratación; consolidación y verificación de información financiera; aplicación de controles internos; elaboración de informes financieros; revisión integral de la documentación financiera y archivo de los expedientes para garantizar la legalidad, transparencia y eficiencia en la administración de los recursos institucionales.	Director Financiero, Contador, Tesorero, Analista de Presupuesto y Unidad Financiera

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Anexo 11: Tabla de matriz de riesgos financieros

Tabla 18 Matriz de riesgos financieros

Depart.	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Financiero	Ausencia de revisiones periódicas independientes	No se observaron auditorías internas y externas durante el periodo analizado, lo que hubiera posibilitado la verificación del cumplimiento de la normativa, la evaluación de la efectividad del control interno y la detección a tiempo de áreas en las que mejorar.	Medio	Alto	Alto
	Dependencia de transferencia presupuestaria de parte del Gobierno Autónomo Descentralizado	El GAD Municipal es la principal fuente de financiamiento institucional, ya que las transferencias presupuestarias de este organismo suponen cerca del 80,36 % de los ingresos institucionales, lo que muestra una escasa variedad en cuanto a fuentes de financiación.	Alto	Alto	Alto
	Limitación de mecanismos para medir el impacto de los proyectos	Los indicadores de ejecución presupuestaria, no contamos con indicadores financieros y de gestión para poder evaluar el impacto económico y social de los proyectos realizados.	Medio	Alto	Alto

Depart.	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
	Restricción presupuestaria en grupos de atención	La distribución presupuestaria se realiza con base en las capacidades institucionales, el Plan Operativo Anual (POA) y los requerimientos de los conjuntos prioritarios. Sin embargo, la disponibilidad de recursos es escasa y se basa fundamentalmente en las transferencias del GAD Municipal. Por eso algunos programas reciben una mayor asignación presupuestaria que otros, de acuerdo con las prioridades institucionales.	Alto	Alto	Alto
Administrativo	Ausencia de un manual de procesos institucional	La entidad carece de un manual que registre y normalice oficialmente las operaciones contables, financieras y administrativas. Por ende, numerosas tareas dependen del conocimiento del personal.			
	Falta de capacitación continua en control interno	No hay un programa de formación continuo para el personal en relación a la gestión presupuestaria, administración financiera, control interno, administración de riesgos y normativas del sector público. Las capacitaciones se llevan a cabo de manera ocasional, a través de acuerdos institucionales, y no están organizadas anualmente.	Medio	Medio	Medio

Depart.	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
	Limitación de automatización de procesos	La entidad emplea el sistema FINGADS PRO para la gestión y registro de datos financiero, sin embargo, muchos trámites administrativos siguen haciéndose manualmente a través de hojas de cálculo Excel, documentos en papel y archivos complementarios, lo que restringe la integración y automatización de los datos institucionales	Medio	Medio	Medio
Secretaria ejecutiva	Falta de actualización de la evaluación de riesgos	La organización no cuenta con un enfoque formal para identificar, valorar, monitorear y actualizar de manera regular los riesgos operativos y financieros; la administración de riesgos se lleva a cabo empíricamente.	Alto	Alto	Alto

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025

Anexo 12: Tabla de indicadores financieros

Tabla 19 Indicadores financieros

Indicador Financiero	Formula	Resultado	Interpretación
Ejecución de Ingresos	(Ingresos ejecutados / ingresos codificados) x 100	87,60%	Con un presupuesto codificado de USD 1.535.583,53, el presupuesto de ingresos logró ejecutarse en un 87,60 %, lo que equivale a USD 1.345.165,88. De acuerdo con el Informe Fiscal de Gestión 2025, este nivel de ejecución se atribuye sobre todo a las asignaciones obtenidas por ingresos permanentes, ingresos de capital y financiamiento. Se indica que el GAD Municipal no transfirió todos los recursos del último trimestre, lo que tuvo un impacto en la tasa de ejecución.
Ejecución de Gastos	(Gastos ejecutados / Gastos codificado) x 100	84,05%	La entidad ejecutó 1.290.669,74 dólares estadounidenses, que corresponde al 84,05 % del presupuesto codificado. Se usaron los recursos, sobre todo, en consumo de bienes y servicios, gastos de personal, transferencias para inversión y bienes duraderos. Esto demuestra un nivel apropiado de ejecución presupuestaria para llevar a cabo las actividades institucionales.
Equilibrio Financiero	(Ingresos ejecutados / Gastos ejecutados) x 100	104,22%	El indicador muestra que los ingresos ejecutados representaron el 104,22% de los gastos ejecutados, es decir, se registró un superávit financiero del 4,22%. Esto indica que los ingresos obtenidos en el periodo fiscal fueron suficientes para cubrir los gastos institucionales, generando un remanente positivo. El informe llega a la

Indicador Financiero	Formula	Resultado	Interpretación
			conclusión de que fue posible implementar la planificación financiera prevista a los ingresos obtenidos y al saldo disponible en bancos y caja.
Dependencia Financiera	(Transferencias del GAD / Ingresos totales) x 100	80,36%	El 80,36 % corresponde a la participación de las transferencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (GAD). Cabe señalar que esta dependencia no constituye, por si sola, una debilidad administrativa, dado que el artículo 598 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establece la obligación del GAD Municipal de financiar a los consejos cantonales de protección de derechos. El riesgo real no radica en la recepción de estos recursos, sino en factores asociados a su gestión, si hay demoras en esas transferencias, falta de oportunidad en el flujo de recursos y la concentración operativa como única fuente de financiamiento, elementos que podrían afectar la ejecución oportuna del presupuesto institucional.
Participación de Ingresos Corrientes	(Ingresos corrientes / Ingresos totales) x 100	27,66%	Los ingresos corrientes son los fondos que la institución recibe de forma ordinaria para cubrir sus gastos operativos, sobre todo las transferencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y otras entradas corrientes que están permitidas por la legislación vigente. El 27,66 % es el resultado que demuestra la

Indicador Financiero	Formula	Resultado	Interpretación
			proporción de estos recursos en relación al total de ingresos institucionales durante el período estudiado.
Participación de Ingresos de Financiamiento	(Ingresos de financiamiento / Ingresos totales) x 100	4,84%	Los ingresos de financiamiento son fondos que se destinan a financiar actividades o proyectos específicos dentro de las instituciones, según la clasificación presupuestaria del sector público. No tienen que significar necesariamente deuda. El CCPD-SD muestra que este tipo de recursos representa un porcentaje del 4,84 %, lo que indica que su contribución a los ingresos totales es baja.
Cuentas por Cobrar respecto a Ingresos Ejecutados	(Transferencias pendientes por cobrar / Ingresos ejecutado) x 100	14,06%	Las transferencias pendientes por cobrar que la institución ha reconocido pero que aún no se han percibido al final del período fiscal son las cuentas por cobrar. El 14,06% indica la proporción de estos valores en relación con los ingresos ejecutados, lo que posibilita la evaluación de cuánto queda por recuperar y cómo eso podría afectar la disponibilidad financiera de la institución.

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Anexo 13: Tabla de propuesta de indicadores financieros

Tabla 20 Propuesta de indicadores financieros

Criterio	Nivel de ejecución de proyectos	Dependencia financiera	Oportunidad en la rendición de cuentas	Participación del gasto administrativo	Ejecución de ingresos	Ejecución de gastos
Fórmula	Proyectos ejecutados ÷ Proyectos planificados × 100	Transferencias recibidas ÷ Ingresos totales × 100	Informes presentados oportunamente ÷ Informes programados × 100	Gastos administrativos ÷ Gasto total devengado × 100	Ingresos devengados ÷ Ingresos codificados × 100	Gastos devengados ÷ Presupuesto codificado × 100
Meta	≥ 90 %	≤ 80 %	100%	≤ 15 %	≥ 95 %	≥ 95 %
Resultado actual	N/D	80,36%	100%	13,62%	87,60%	84,05%
Interpretación	-	Regular	Excelente	Bueno	Bueno	Regular
Periodo de revisión	Semestral	Anual	Anual	Trimestral	Anual	Anual
Responsable	Dirección de Proyectos	Dirección Financiera	Dirección Ejecutiva y Dirección Financiera	Dirección Financiera	Dirección Financiera	Dirección Financiera

Interpretación	Mide el cumplimiento de los proyectos establecidos en el POA.	Determina el nivel de dependencia de recursos provenientes del GAD Municipal.	Evalúa el cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas.	Mide la proporción de recursos destinados a la administración respecto del gasto total.	Evalúa la capacidad institucional para recaudar o recibir los ingresos presupuestados.	Determina el nivel de utilización del presupuesto aprobado para el período fiscal.

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Anexo 14: Tabla de matriz de plan de mejora y sostenibilidad

Tabla 21 Matriz de plan de mejora y sostenibilidad

Debilidad identificada	Acción de mejora	Objetivo	Responsable	Plazo	Fórmula	Indicador
Alta dependencia de la transferencia del GAD Municipal	Administrar acuerdos con entidades públicas, privadas y cooperativas internacionales para reducir la dependencia presupuestaria del GAD Municipal y diversificar las fuentes de financiación.	Disminuir la dependencia de las transferencias del GAD Municipal y aumentar la capacidad financiera de la entidad para ser sostenible	Dirección Ejecutiva	12 meses	(Ingresos de fuentes alternativas / Total de ingresos) ×100	Aumentar el ingreso que proviene de fuentes diferentes al GAD Municipal en un mínimo del 10%.
Ausencia de indicadores financieros formales de seguimiento	Crear y poner en funcionamiento un panel de indicadores financieros y presupuestarios con monitoreo mensual.	Supervisar continuamente la ejecución del presupuesto, la eficacia del gasto, la dependencia financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales	Dirección Financiera	3 meses	(Indicadores implementados / Indicadores planificados) ×100	Implementar el 100 % de los indicadores definidos y emitir reportes mensuales.

Inexistencia de auditorías internas/externas periódicas	Establecer revisiones periódicas de cumplimiento y gestionar evaluaciones independientes conforme con la estructura institucional, las competencias del GAD Municipal y la normativa de la Contraloría General del Estado.	Examinar la observancia de los tramites financieros, detectar oportunidades de mejora y fortalecer el control interno.	Dirección Ejecutiva	6 meses	(Auditorías ejecutadas / Auditorías programadas) ×100	Realización total del Plan Anual de Auditoría.
Ausencia de metodología formal de evaluación de riesgos	Actualizar la matriz de riesgos financieros y definir revisiones bianuales con estrategias de mitigación para cada riesgo hallado.	Detectar, valorar y reducir a tiempo los riesgos que puedan comprometer la estabilidad financiera.	Dirección Financiera	4 meses	(Riesgos actualizados / Riesgos identificados) ×100	Matriz de riesgos actualizada completamente y revisada cada seis meses.
Ausencia de manual institucional de procesos	Crear, validar y poner en práctica el Manual de Procesos Financieros, Contables y Administrativos.	Estandarizar las actividades institucionales y facilitar la continuidad de las funciones.	Dirección Ejecutiva y Dirección Administrativa	6 meses	(Procesos documentados / Procesos identificados) ×100	Manual autorizado que incluye el 100 % de los procesos documentados.

Gestión documental manual (hojas de cálculo y archivo físico)	Poner en marcha un sistema de gestión documental digital que complemente al sistema FINGADS Pro y convertir los archivos financieros a formato digital.	Optimizar el control de documentación, acortar tiempos de consulta y reforzar la transparencia institucional.	Dirección Financiera y Secretaría	6 meses	(Expedientes digitalizados / Total de expedientes) ×100	Durante el primer año, digitalizar cuando menos el 80 % de los expedientes financieros.
Capacitación esporádica del personal	Instaurar un programa de formación anual en administración de riesgos, gestión financiera, control interno y presupuesto.	Entrenar al personal en administración de riesgos, control interno, gestión presupuestaria y normativa financiera pública.	Talento Humano	Permanente	(Personal capacitado / Total del personal) ×100	Preparar al 90 % de los empleados anualmente.
Transferencia pendiente del GAD Municipal (USD189.095,96)	Emitir informes de gestión para coordinar la recuperación con el GAD Municipal y llevar un control mensual de las transferencias pendientes.	Aumentar la liquidez institucional y asegurar la disponibilidad oportuna de recursos.	Dirección Financiera	6 meses	(Valor recuperado / Valor pendiente) ×100	Recuperar, como mínimo, el 90 % de los recursos que quedan por cobrar.

Recursos no comprometidos (USD165.058,42/ 89,25% comprometido)	Para optimizar la planificación y aplicación de los recursos institucionales, se deben establecer reuniones mensuales para hacer seguimiento al presupuesto.	Modificar el presupuesto en función de la ejecución real y evitar subejecuciones.	Dirección Financiera	6 meses	(Presupuesto comprometido / Presupuesto codificado) ×100	Lograr una ejecución presupuestaria que sea igual o mayor al 95 %.

Elaborado por: Quispe D, Loor S. (2026). Sto.- Domingo. PUCE SD. De acuerdo a la triangulación de información e Informe de Gestión Enero–diciembre 2025.

Anexo 15: Manual de lineamientos por departamento

Diseño de políticas de gestión de donaciones

Lineamientos por departamento

Departamento financiero

El director Financiero verificará, previo al registro de cualquier donación, que esta cuente con el convenio, acta de entrega, resolución o cualquier otro documento que respalde legalmente su recepción. El contador despues de validar la documentación requerida registrará la operación en el sistema FINGADS Pro durante las veinticuatro horas posteriores a que se haya recibido la donación, además se guardará el comprobante contable y los documentos de respaldo en el expediente correspondiente.

Al final de cada mes, llevara a cabo una conciliación entre los datos contables de las donaciones y la documentación existente tanto física como digital. El objetivo es verificar que lo registrado en términos de valores que corresponda con los recursos que realmente se han recibidos y ejecutado. Si se detecta diferencias o documentación incompleta es estrictamente necesario notificar de manera inmediatamente al director Financiero para que se tomen las medidas correctivas correspondientes.

Mensualmente, el director Financiero realizará el monitoreo del cumplimiento de los recursos procedente de las donaciones, verificando que su utilización se ajuste a las condiciones establecidas en los convenios suscritos y a la planificación institucional. Como evidencia de este control elaborará un informe de monitoreo financiero que será enviado a la Secretaría Ejecutiva para su conocimiento y archivo. Al finalizar cada trimestre, presentará un informe consolidado sobre la ejecución de las donaciones, en el que consten los recursos recibidos, los valores ejecutados, el saldo disponible y las actividades financiadas. Este informe servirá como respaldo para los procedimientos de rendición de cuentas, control interno y futuras auditorías.

Departamento administrativo

El encargado de Bienes Institucionales, junto con el servidor asignado por la Dirección Administrativa, aceptarán las donaciones asegurándose previamente de que toda la documentación de respaldo (oficio, acta de entrega o convenio de donación) esté completa. Después, en un período de 24 horas laborables como máximo, verificará las condiciones físicas, la cantidad y los atributos de los bienes que recibió, y dejará constancia a través de un acta de Recepción de Donaciones.

El responsable actualizará el inventario de la institución y el registro correspondiente en el sistema institucional no más allá de 48 horas hábiles después de confirmar la conformidad. Esto incluye asignar el código de identificación cuando sea necesario y enviar la documentación al departamento financiero para su archivo y registro contable.

Departamento de proyectos

El director técnico, en coordinación con los analistas de proyectos, identificará las necesidades institucionales que puedan ser atendidas mediante donaciones, con base en la evaluación de los grupos vulnerables y el plan operativo anual (POA). Una vez aprobada la donación, el equipo ejecutará las actividades previstas conforme al cronograma establecido, realizando el seguimiento técnico durante toda la ejecución. Al finalizar cada proyecto o dentro de los 15 días hábiles posteriores a la utilización de los recursos, el responsable elaborará un informe técnico de ejecución, en el que se detalle el destino de la donación, las actividades desarrolladas, los beneficiarios atendidos y los resultados alcanzados, remitiéndolo a la Dirección Ejecutiva y al Departamento Financiero para su revisión y archivo.

Secretaria ejecutiva

La Secretaría Ejecutiva evaluará y autorizará la aceptación de las donaciones, verificando previamente que su finalidad sea compatible con los objetivos institucionales y con las necesidades establecidas en el plan operativo anual (POA). Una vez aprobada la donación, la secretaria ejecutiva suscribirá el Acta de Recepción o los documentos correspondientes cuando la naturaleza del proceso lo requiera. Durante la ejecución del proyecto, realizará el seguimiento al uso de los recursos donados para comprobar que sean destinados exclusivamente a los fines establecidos por el donante. Incorporará la información sobre la administración y reportes de gestión y rendición de cuentas, los cuales serán presentados de acuerdo con el cronograma institucional y la normativa vigente.

Políticas de aprobación de gastos

Lineamientos por departamento

Departamento financiero

El director financiero, en coordinación con el Contador, el Tesorero y el Analista de Presupuesto, verificará la disponibilidad presupuestaria antes de autorizar cualquier desembolso y emitirá el Certificado de Disponibilidad Presupuestaria (CDP) correspondiente. Previo al registro de la operación, revisará que la documentación de respaldo, como solicitudes de pago, facturas, actas de recepción, convenios y demás documentos habilitantes, se encuentre completa y conforme a la normativa vigente.

Una vez validada la información, el Contador registrará la operación en el sistema financiero institucional FINGADS PRO, efectuando el registro contable y presupuestario correspondiente. El Tesorero realizará el pago dentro del plazo establecido por la institución, únicamente cuando se hayan cumplido todos los requisitos legales, administrativos y financieros, archivando el expediente para asegurar el control y la trazabilidad en la operación.

Departamento administrativo

El director administrativo, en coordinación con el responsable de Compras Públicas, elaborará las peticiones para adquirir bienes y servicios con base en los requerimientos de las diferentes áreas y en la planificación institucional. Antes de iniciar cada proceso, verificará que la solicitud cuente con la documentación de respaldo correspondiente y que cumpla con la normativa interna, la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública (LOSNCP) y las políticas institucionales vigentes.

Posteriormente, remitirá el expediente al Departamento Financiero para la expedición de la certificación presupuestaria y la continuidad del procedimiento, manteniendo una coordinación permanente entre ambas áreas hasta la finalización del proceso y el archivo de la documentación respectiva.

Departamento de proyectos

El director técnico, junto con los analistas de proyectos, elaborará la justificación técnica de los bienes, servicios y recursos necesarios para la ejecución de cada proyecto o programa, sustentando la solicitud mediante informes técnicos y el presupuesto correspondiente. Antes de remitir el requerimiento al Departamento Administrativo y al Departamento Financiero, verificará que los recursos solicitados se encuentren contemplados en el plan operativo anual (POA) y estén alineados con los objetivos institucionales.

Durante la ejecución del proyecto, realizará el seguimiento periódico de la ejecución física y financiera mediante informes de avance, con el fin de la verificación de la utilización adecuada de los recursos, identificación de posibles desviaciones y proponer oportunamente las acciones correctivas que sean necesarias.

Secretaria ejecutiva

La Secretaría Ejecutiva aprobará los gastos que se encuentren dentro de sus competencias, verificando previamente que cuenten con la certificación presupuestaria, la justificación técnica y la documentación de respaldo correspondiente. Supervisará el cumplimiento de las políticas financieras institucionales mediante el seguimiento de la ejecución presupuestaria y de los informes emitidos por las áreas responsables. Cuando un procedimiento requiera la aprobación de una autoridad superior o del Directorio, remitirá el expediente completo con la documentación de soporte y gestionará la autorización correspondiente antes de continuar con el proceso, garantiza el cumplir la norma institucional y administración de los recursos públicos.

Políticas de rendición de cuentas

Lineamientos por departamento

Departamento financiero

El director financiero, con el apoyo del Contador y del Analista de Presupuesto, elaborará informes trimestrales de ejecución presupuestaria, en los que se detalle el avance de los ingresos, gastos y la realización de metas financieras del POA. Al cierre de cada período contable preparará los indicadores y estados financieros de la institución, verificando que la información registrada en el sistema FINGADS PRO sea consistente y esté respaldada por la documentación correspondiente. Toda la información financiera emitida deberá ser clara, confiable, verificable y oportuna, con el fin de ser apoyo al tomar decisiones, fortalecer el cumplimiento de las normativas jurídicas, control interno y de transparencia aplicada a la institución.

Departamento administrativo

El director administrativo, en coordinación con los responsables de cada área, consolidará la documentación administrativa necesaria para la elaboración de los informes

institucionales, verificando que los expedientes se encuentren completos, organizados y debidamente respaldados. Antes de remitir la información, comprobará que todos los trámites administrativos hayan sido ejecutados de acuerdo a la normativa interna y a los procesos establecidos por la institución.

Organizará y custodiará la documentación que deba ser presentada a las entidades de control y entidades reguladoras, asegurando que la información sea oportuna, íntegra y fácilmente verificable durante los procesos de auditoría, rendición de cuentas o requerimientos oficiales.

Departamento de proyectos

Los analistas de proyectos y director técnico elaboraran reportes periódicos sobre el progreso financiero y físico de cada proyecto, de acuerdo con el cronograma establecido en el Plan Operativo Anual (POA). Los informes mencionados incluirán el nivel de cumplimiento de las actividades, objetivos e indicadores institucionales, los resultados se respaldan con los documentos validados como registros de beneficiarios, actas, fotografías y otros. Al finalizar cada proyecto o cuando sea requerido por la Dirección Ejecutiva o los organismos de control, presentará un informe técnico final que detalle la utilización de los resultados logrados de los recursos que se han asignado y las variaciones identificadas, con el propósito de afianzar la claridad y la rendición de cuentas y la adecuada administración de los recursos institucionales.

Secretaria ejecutiva

La Secretaría Ejecutiva unificará la información enviada por los distintos departamentos, asegurándose de que los reportes técnicos, financieros y administrativos estén íntegros, sean coherentes y cuenten con el soporte de la documentación pertinente. Una vez que la información haya sido revisada, se dará el visto bueno al Informe Institucional de informar sobre las cuentas antes de presentárselo a las autoridades

competentes, garantizando así que se cumplan tanto los plazos establecidos como la normativa vigente.

Más tarde, se encargará de divulgar los resultados de la administración institucional por medio de los canales oficiales del organismo y coordinará la atención a las peticiones de las entidades reguladoras. Hará el seguimiento a la aplicación de las sugerencias dadas por estas entidades, pidiendo informes de progreso a los departamentos responsables y confirmando que se estén llevando a cabo las medidas correctivas dentro de los plazos establecidos.