

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS EN LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DEL TRÓPICO HÚMEDO, 2025

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

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

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

Autoría:

Campos Andrade Evelin Denisse

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Dra.

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS EN LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DEL TRÓPICO HÚMEDO, 2025

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

Autoría:

Campos Andrade Evelin Denisse.

Revisado por:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Dra.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Celi Pinzas Doris María, Mg.

CALIFICADORA

Ugando Peñate Mikel, Dr.

CALIFICADOR

Celi Pinzas Doris María, Mg.

CORNINADORA DE LA CARRERA DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

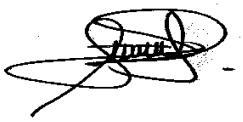
Yo, Evelin Denisse Campos Andrade, portadora de la cédula de ciudadanía 2300587488, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro 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 mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaro 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.



_____

Campos Andrade Evelin Denisse

C.C. 2300587488

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 RECURSOS EN LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DEL TRÓPICO HÚMEDO, 2025, realizado por la estudiante: Campos Andrade Evelin Denisse con cédula de ciudadanía 2300587488, 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, 14/10/2026.

Atentamente,

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

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor No Titular Ocasional

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión financiera y la utilización de los recursos de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo durante el ejercicio fiscal 2025. Se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo, diseño no experimental y estudio de caso institucional. La información se obtuvo mediante una encuesta aplicada a cuatro funcionarios, una entrevista semiestructurada al Director de Gestión Financiera y la revisión de documentos institucionales.

Respecto al primer objetivo específico, se identificó que la planificación financiera se desarrolló mediante el presupuesto institucional, el POA, el PAC y los registros generados en Olympo+, instrumentos utilizados para programar y dar seguimiento a los recursos. En relación con el segundo objetivo, se evidenciaron mecanismos de control y seguimiento sustentados en la separación de funciones, revisión documental, cédulas presupuestarias y evaluaciones financieras; sin embargo, no se identificó una matriz institucional formal de riesgos financieros en la documentación revisada. En cuanto al tercer objetivo, la ejecución presupuestaria del gasto aumentó de 38,05 % en 2024 a 68,06 % en 2025, el nivel de pago de obligaciones alcanzó 95,87 % y la recaudación efectiva 99,95 %. Además, se identificaron diferencias entre el presupuesto codificado y devengado en inversión y obras públicas, así como reprogramaciones y retrasos vinculados con la ejecución del proyecto analizado. Se concluyó que la ejecución presupuestaria debe interpretarse juntamente con el avance físico, la planificación y los resultados institucionales.

Palabras clave: gestión financiera, utilización de recursos, ejecución presupuestaria, control financiero, empresa pública.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the financial management and use of resources of the Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo during the 2025 fiscal year. The study was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive scope, a non-experimental design, and an institutional case study. Information was collected through a survey administered to four officials, a semi-structured interview with the Director of Financial Management, and a review of institutional documents.

Regarding the first specific objective, it was identified that financial planning was carried out through the institutional budget, the Annual Operating Plan (POA), the Annual Procurement Plan (PAC), and the records generated in Olympo+, which were used to program and monitor resources. In relation to the second objective, control and monitoring mechanisms based on segregation of duties, document review, budget execution reports, and financial evaluations were identified; however, no formal institutional financial risk matrix was found in the documentation reviewed. Regarding the third objective, budget expenditure execution increased from 38.05% in 2024 to 68.06% in 2025, the level of payment of obligations reached 95.87%, and effective revenue collection reached 99.95%. In addition, differences were identified between the codified and accrued budgets for investment and public works, as well as rescheduling and delays related to the implementation of the project analyzed. It was concluded that budget execution should be interpreted jointly with physical progress, planning, and institutional results.

Keywords: financial management, resource utilization, budget execution, financial control, public enterprise.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Antecedentes 5

1.2. Planteamiento y delimitación del problema 7

1.3. Preguntas de investigación 11

1.4. Justificación 12

1.5. Objetivos de investigación 15

1.5.1. Objetivo general 15

1.5.2. Objetivos específicos 15

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 16

2.1. Gestión financiera 16

2.1.1. Información contable y sistemas financieros 16

2.1.2. Sostenibilidad y desempeño financiero 17

2.2. Planificación y ejecución presupuestaria 17

2.2.1. Articulación contable y seguimiento presupuestario 18

2.3. Control, auditoría y riesgos 19

2.3.1. Control interno y auditoría 19

2.3.2. Gestión de riesgos financieros 20

2.4. Gestión financiera de proyectos públicos 20

2.4.1. Ciclo, priorización y evaluación de proyectos 21

2.5. Utilización eficiente de recursos 22

2.5.1. Eficiencia, eficacia e indicadores de desempeño 22

2.6. Información financiera, costos y toma de decisiones 23

2.6.1. Información financiera y desempeño institucional 24

2.6.2. Costos y eficiencia operativa 24

2.7. Marco normativo ecuatoriano 25

2.7.1. Marco constitucional y legal 25

2.7.2. Normativa técnica, control y ordenanza local 26

3. METODOLOGÍA 29

3.1. Enfoque y tipo de investigación 29

3.2. Tipo de investigación 29

3.3. Unidades de análisis 30

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación 30

3.5. Técnicas de análisis de datos 31

4. RESULTADOS 31

4.1. Planificación financiera para la asignación y utilización de los recursos de la EPMTH .. 32

4.1.1. Contexto de la empresa 32

4.1.2. Flujograma de procesos institucionales 34

4.1.3. Descripción de procedimientos contables y financieros 35

4.2. Mecanismos de control y seguimiento financiero en la utilización de los recursos de la EPMTH 40

4.2.1. Resultados de la encuesta sobre control y seguimiento financiero 40

4.2.2. Evaluación de cumplimiento 42

4.2.3. Análisis de los indicadores de ejecución y gestión presupuestaria 48

4.3. Correspondencia entre la ejecución financiera, la utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales 53

4.4. Estrategias de mejora para la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales 55

4.4.1. Diseño de políticas financieras 59

Política de seguimiento físico-financiero de proyectos 59

Política de gestión de riesgos financieros 60

Política de control de desviaciones presupuestarias 60

Política de control de planillas, cronogramas y reprogramaciones 61

Política de planificación y disponibilidad financiera 62

Política de información financiera para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos 62

4.4.2. Flujograma propuesto y mejorado 63

4.4.3. Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera 67

4.4.4. Estrategias de rendición de cuentas 69

5. DISCUSIÓN 71

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74

6.1. Conclusiones 74

6.2. Recomendaciones 75

7. REFERENCIAS 76

8. ANEXOS 83

Anexo 1. Encuesta 83

Anexo 2. Entrevista 101

Anexo 3. Análisis documental 108

1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera constituye un componente esencial en el funcionamiento de las entidades gubernamentales, porque integra pasos y actividades para la ejecución, control y evaluación vinculados con el uso de los recursos institucionales. Su adecuada aplicación permite orientar la organización hacia el cumplimiento de objetivos, fortalecer la transparencia. Dentro de las instituciones estatales, estos procesos adquieren especial importancia, porque las instituciones deben responder a una gestión eficiente y eficaz, responsabilidad y rendición de cuentas, procurando utilizar los recursos conforme a las necesidades institucionales y ciudadanas.

El Banco Mundial (2025) sostiene que las reformas de gestión financiera pública deben orientarse al uso efectivo de los recursos para generar mejores resultados para la población A través de su programa Financial Management Umbrella Program , esta institución promueve el fortalecimiento de las prácticas contables, los procedimientos de auditoría y los mecanismos de responsabilidad institucional. Así, la gestión financiera no solo permite administrar adecuadamente los recursos, sino que también ayuda a tomar mejores decisiones en el sector público, reforzar los mecanismos de control y asegurar que los recursos utilizados contribuyan al logro de resultados concretos.

La ONU reconoce lo importante de administrar recursos públicos transparente, responsable y eficientemente, para un beneficio socialmente común. En relación con ello, Montero (2025, señala que una adecuada gestión financiera no solo permite aprovechar mejor los recursos destinados al desarrollo sostenible, sino que también constituye a que las instituciones públicas sean confiables para los ciudadanos. La autora también resalta el papel de las entidades fiscalizadoras superiores, encargadas de verificar como se utilizan los fondos públicos, evaluar sistemas fiscales y proporcionar información independiente que permita mejorar el control de los presupuestos y la rendición de cuentas, Por ende, gestionar

correctamente los recursos públicos no significa únicamente vigilar como se gasta el dinero, sino también asegurar que lo que las decisiones cubran de manera objetiva todas las necesidades de las personas. Esta idea está relacionada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que busca promover instituciones más eficaces, responsables y transparentes.

En Ecuador, el FMI sostiene que es necesario mejorar el método de gestión y control de recursos públicos. Según el Fondo Monetario Internacional (2024), es importante fortalecer la planificación financiera y fiscal, llevar un mejor control de los gastos, administrar adecuadamente los fondos disponibles e identificar los posibles riesgos que puedan afectar las finanzas del país. También resalta la necesidad de mantener una supervisión más cercana de las empresas públicas y sus proyectos. Estas medidas permitirían que el Estado cuente con información más clara y confiable para tomar decisiones a tiempo y utilizar de forma responsable el presupuesto. Por ello, mejorar la gestión financiera pública resulta fundamental para aprovechar adecuadamente los recursos, cumplir objetivos y fortalecer la transparencia en el desarrollo de sus proyectos.

Es importante tener una buena gestión financiera en las instituciones públicas, esta teoría la corroboran diversos estudios recientes. Espinal y Toaza (2024) al investigar la relación entre la contabilidad gubernamental y la planificación presupuestaria, señalan que ambas son fundamentales para una mejor administración de los recursos de manera eficiente y transparente. Según los autores, trabajar de forma conjunta con la información contable y la planificación del presupuesto permite distribuir mejor los recursos y mantener un mayor control de las actividades institucionales. Por su parte, Bravo y Jara (2026), al estudiar la eficiencia del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas en los GAD provinciales del Ecuador, encontraron dificultades relacionadas con la confiabilidad de los presupuestos, la transparencia, el manejo de activos y pasivos, así como en los procesos de contabilidad y auditoría externa. Los resultados obtenidos evidencian la importancia de fortalecer los procesos que intervienen en la forma en que las entidades estatales organizan y manejan sus finanzas, incorporando cambios que contribuyan a aprovechar mejor los fondos disponibles, de manera eficiente, transparente y responsable.

Dentro de este ámbito opera la EPMTH, constituida por la participación conjunta de las administraciones municipales de los cantones Santo Domingo y La Concordia. Entre sus responsabilidades se encuentran el manejo de los fondos institucionales y la organización de las actividades necesarias para garantizar al adecuado funcionamiento de las instalaciones destinadas al faenamiento. Para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades, resulta fundamental contar con una gestión financiera que contemple la elaboración del presupuesto, la planificación del destino de los fondos y posteriormente aplicación, además de mecanismos de seguimiento y control. El desarrollo adecuado de estas actividades contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y favorece la prestación de servicios públicos de calidad.

Según el Estado de Ejecución Presupuestaria de EPMTH, documento institucional no publicado que presenta la información correspondiente al cierre del año fiscal 2025, la entidad registró varias fuentes de recursos presupuestarios, organizadas de acuerdo con su naturaleza. Entre los principales ingresos se encuentran las tasas y contribuciones, con un presupuesto codificado de USD 1.098.452,00 y un valor devengado de USD 1.001.014,60. En el apartado de otros ingresos se registraron USD 75.152,00 codificados y USD 64.820,15 devengados. Por otra parte, las transferencias y donaciones de capital alcanzaron USD 11.195.267,36 en el presupuesto codificado y USD 9.312.457,94 en el devengado. El documento también incluye las cuentas pendientes por cobrar, que presentan valores de USD 5.940.158,52 codificados y USD 4.451.451,81 devengados. Este último rubro, debido a su clasificación presupuestaria, debe analizarse por separado de los ingresos corrientes y de capital. Por esta razón, es importante revisar cada uno de los valores según la categoría a la que pertenece, en lugar de considerar únicamente el total de ingresos, ya que esto permite comprender mejor cómo están distribuidos los recursos de la institución (EPMTH, 2026).

En cuanto a los gastos, el rubro que representa la mayor parte del presupuesto corresponde a obras públicas, con un valor codificado de USD 16.587.555,86 y un monto devengado de USD 11.127.159,33. También se registraron gastos relacionados con el personal de producción, que alcanzaron USD 647.532,51 codificados y USD 557.406,83 devengados. Por

otro lado, los bienes y servicios de producción presentaron valores de USD 183.127,51 codificados y USD 140.422,73 devengados. Para inversión se asignaron USD 547.875,02, de los cuales se devengaron USD 376.201,12. También se contemplan gastos en personal administrativo, otros gastos y diferentes componentes necesarios para el funcionamiento institucional (EPMTH, 2026).

Dentro de lo que corresponde a la ejecución del proyecto, se incluye como documento de respaldo la planilla más reciente de avance de obra, en la cual se registra que, hasta la fecha del informe, el proyecto presenta un 94,87 % de ejecución, de acuerdo con lo previsto para el Hito 11. Como parte de las acciones emprendidas para mejorar las instalaciones públicas y brindar mejores condiciones en los servicios vinculados con el sector pecuario la EPMTH impulsó acciones para desarrollar un centro destinado al procesamiento de ganado en beneficio de los cantones Santo Domingo y La Concordia. En este contexto, durante el año 2023 se estableció un acuerdo de colaboración institucional con EP-CONST, cuyo propósito fue proporcionar asistencia técnica durante los procedimientos previos a la contratación de las obras y el equipamiento necesarios para la ejecución del proyecto.

Los riesgos financieros derivados del no cumplimiento del proyecto se enfocan directamente en el contratista por la aplicación de multas, no obstante, dentro de lo que corresponde a la institución busca la culminación oportuna del proyecto para el inicio del nuevo arranque y empezar con el pago del financiamiento a través de la operación del centro de faenamiento. La diferencia entre los valores codificados y devengados no debe interpretarse automáticamente como una señal de ineficiencia financiera. El Estado de Ejecución Presupuestaria permite conocer la situación de las partidas al cierre del período, pero las diferencias pueden estar asociadas con reformas presupuestarias, cronogramas de ejecución, procesos contractuales, obligaciones pendientes de devengar u otras circunstancias administrativas que requieren ser revisadas mediante documentación complementaria. Por tanto, para una eficiente utilización de recursos es necesario relacionar la información presupuestaria

con los procesos de planificación, ejecución, control y seguimiento desarrollados por la institución.

La información presupuestaria muestra que la EPMTH maneja una cantidad importante de recursos destinados principalmente a obras públicas, proyectos de inversión, gastos de personal y actividades necesarias para su funcionamiento. Entre estos rubros, las obras públicas representan la mayor parte del presupuesto, lo que refleja la importancia de contar con una adecuada gestión financiera para llevar adelante los proyectos de la institución. Por esta razón, es necesario revisar cómo se planifican, distribuyen, utilizan y controlan los recursos económicos. Sin embargo, es importante considerar que las diferencias entre los valores codificados y devengados no significan necesariamente que exista una mala administración, ya que estas deben analizarse tomando en cuenta las condiciones y circunstancias en las que se ejecutó el presupuesto.

Por lo expuesto, la presente investigación, titulada Gestión financiera y utilización de recursos en la institución en 2025, se enfocó en estudiar cómo se llevaron a cabo los procesos de planificación financiera, distribución de la planificación presupuestaria, así como de la supervisión y evaluación del uso de los recursos económicos a lo largo del período de estudio. De igual manera, se examinó cómo fueron utilizados los recursos económicos y de qué manera su ejecución estuvo relacionada con el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Desde este enfoque, el estudio buscó proporcionar una descripción integral de la gestión financiera de la EPMTH mediante información presupuestaria, percepción de los participantes y evidencia documental, evitando atribuir relaciones causales o niveles de eficiencia que no fueron medidos mediante procedimientos estadísticos o indicadores específicos.

1.1. Antecedentes

Karatzimas et al. (2026), en el estudio “Cobertura de la gestión financiera del sector público en los programas MPA y MPI: evidencia de Europa”, analizaron la formación financiera

en gestión pública presente en programas europeos de Administración y Gestión Pública. La investigación tuvo un enfoque exploratorio y comparativo, considerando programas de ocho países europeos y competencias relacionadas con presupuesto, gestión financiera, finanzas públicas, contabilidad y auditoría. Los resultados mostraron diferencias entre países y una cobertura desigual de estas competencias, especialmente en auditoria, estados financieros consolidados y finanzas públicas, Este antecedente aporta a la presente investigación porque demuestra que la gestión financiera publica requiere conocimientos técnicos que fortalezcan la planificación, el control y la adecuada administración de los recursos institucionales.

Ospina et al. (2023), en el estudio "Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) en la gobernanza pública inteligente: una exploración del caso colombiano", analizaron los sistemas financieros utilizados en la administración pública colombiana. La investigación tuvo un enfoque mixto, documental y descriptivo; reviso plataformas como SIIF, CHIP, SIRECI y SIA Observa y aplico una encuesta a 186 egresados de la Especialización en Finanzas Públicas. Los sistemas fueron evaluados según importancia, facilidad de uso, interoperabilidad, seguridad, soporte técnico y aporte a la toma de decisiones. Los resultados identificaron fortalezas en el uso de determinadas plataformas y oportunidades de mejora en interoperabilidad, ciberseguridad y captación. Este antecedente evidencia la importancia de contar con información financiera integrada, segura y confiable para el control y la utilización de recursos públicos.

Espinal y Toaza (2024), en el artículo *"Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: eficiencia y transparencia en la gestión financiera"*, analizaron la relación entre contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria mediante enfoque cualitativo basado en una revisión narrativa. La población documental estuvo integrada por investigadores localizados en Scopus, Web of Science, SciELO, ProQuest, Dialnet y Google Académico, de las cuales se seleccionaron 37 artículos mediante criterio de pertinencia, actualidad y aporte metodológico. La técnica utilizada fue revisión documental y el análisis comparativo, aunque el estudio no presenta indicadores formalizados, aborda eficiencia,

transparencia, planificación y asignación de recursos. Los autores concluyeron que la articulación entre contabilidad y presupuesto mejora la asignación.

Erazo (2022), en la investigación *"Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado en el cantón Santo Domingo de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2019-2020"*, evaluaron la ejecución presupuestaria de una institución pública del mismo contexto territorial de esta investigación. El estudio tuvo un diseño no experimental y utilizo métodos deductivo, inductivo, analítico, matemático y estadístico. La evidencia documental comprendió a los Planes Operativos Anuales y las cedulas presupuestarias de 2019 y 2020, considerando indicadores relacionados con ejecución, eficiencia y eficacia presupuestaria. Los resultados evidenciaron niveles adecuados en varios componentes, aunque también identificaron déficit en la recaudación. Este antecedente local demuestra la utilidad de comparar planificación y ejecución para valorar la administración de los recursos públicos en Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Los antecedentes revisados permiten identificar que la gestión financiera pública ha sido abordada desde perspectivas relacionadas con planificación, control, transparencia y utilización de recursos institucionales. Karatzimas et al. (2026) en el contexto europeo, evidenciaron la importancia de fortalecer las capacidades técnicas vinculadas con la gestión financiera del sector público, mientras que Ospina et al. (2023), en Colombia, señalaron que las herramientas utilizadas para organizar y consultar los datos económicos facilitan la supervisión de los procesos, el acceso oportuno a los registros y la elección de medidas adecuadas por parte de las entidades estatales.

Asimismo, Espinal y Toaza (2024) sostienen que la conexión entre los registros contables de las entidades públicas y la organización de sus presupuestos representa un aspecto fundamental para fortalecer la gestión financiera en las instituciones públicas. Los autores explican que, cuando estos dos procesos trabajan de manera conjunta, las instituciones pueden

contar con información más clara y confiable para distribuir, utilizar y controlar los recursos públicos. Esta relación también ayuda a mantener una mayor transparencia y permite dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto. Por ello, es importante que la planificación financiera se apoye en información contable actualizada, ya que esto facilita una mejor administración de los recursos y permite tomar decisiones más acertadas para alcanzar

Los estudios revisados muestran la importancia que tiene la gestión financiera en las instituciones públicas. Sin embargo, durante la revisión de la información no se encontraron investigaciones que estudien de manera específica y conjunta la planificación financiera, los procesos de control y la manera en que se administran los fondos asignados a las obras e iniciativas que lleva adelante la EPMTH. Esta ausencia constituye un vacío de conocimiento que justifica el desarrollo de la investigación, pero no permite afirmar anticipadamente que exista una gestión financiera deficiente en la entidad. En consecuencia, la existencia de fortalezas, limitaciones u oportunidades de mejora deberá determinarse a partir del análisis de la información financiera, presupuestaria e institucional correspondiente al período seleccionado para el estudio.

En Ecuador, el marco normativo contiene disposiciones que sirven de guía para el manejo adecuado de los fondos estatales. En este contexto, la Constitución ecuatoriana, a través de su artículo 227, dispone que las entidades que forman parte de la administración pública deben orientar su trabajo hacia las necesidades de la población, aplicando criterios que favorezcan una actuación organizada, responsable y eficiente. De manera complementaria, la normativa que regula el funcionamiento de las empresas públicas establece mecanismos para vigilar y evaluar las actividades económicas, administrativas y financieras de estas entidades (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009). Estas disposiciones permiten comprender por qué es necesario que el manejo del presupuesto esté acompañado de una adecuada organización de las actividades, una revisión constante de su desarrollo y mecanismos que ayuden a verificar el logro de las metas de cada institución.

Dentro de este escenario se sitúa la entidad pública constituida mediante la participación conjunta de las administraciones municipales de los cantones Santo Domingo y La Concordia. Para este estudio, que analiza la gestión financiera correspondiente al año 2025, se consideran las normas que establecen las bases legales y administrativas bajo las cuales desarrolla sus actividades la EPMTH. Su constitución se oficializó a través de la normativa difundida el 14 de noviembre de 2016, en el Registro Oficial, Edición Especial N.º 762, donde se definieron las bases para su creación y estructura administrativa. Posteriormente, el convenio entre los municipios participantes presentó algunos cambios. Entre ellos consta una adenda que se dio a conocer mediante la publicación del 9 de junio de 2022 en la Edición Especial N.º 254, en la que se abordaron aspectos relacionados con la intervención conjunta de los cantones Santo Domingo y La Concordia en la implementación y el aporte económico para las instalaciones destinadas al procesamiento de animales de abasto (Registro Oficial, 2016, 2022).

Asimismo, la normativa municipal identificada con el código E-117-WEA, cuya difusión oficial se efectuó mediante la edición extraordinaria número 1507 del Registro Oficial, con fecha 6 de julio de 2026, corresponde a una reforma institucional realizada después del período que se está investigando. Por este motivo, no se tomará en cuenta para analizar la gestión financiera del año 2025, sino que servirá únicamente como información complementaria para conocer los cambios en el marco institucional posteriores al período de estudio.

Para comprender la situación financiera de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo se tomó como referencia el informe institucional de ejecución presupuestaria correspondiente al ejercicio fiscal 2025, generado el 16 de julio de 2026 para uso administrativo de la entidad (EPMTH, 2026). Este documento permitió identificar diferencias entre los recursos programados y aquellos que alcanzaron la fase de devengado, tanto en ingresos como en gastos, situación que planteó la necesidad de analizar cómo se desarrollaron la planificación, ejecución, control y seguimiento financiero durante el período estudiado.

La información institucional mostró que los distintos componentes presupuestarios presentaron niveles de ejecución diferentes. Esta situación fue particularmente relevante en los

recursos destinados a inversión y obras públicas, debido al peso que estos rubros tuvieron dentro del presupuesto institucional. En obras públicas se registraron USD 16.587.555,86 codificados y USD 11.127.159,33 devengados, generándose una diferencia de USD 5.460.396,53 (EPMTH, 2026). La existencia de esta diferencia no implica por sí misma una deficiencia en la gestión, pero sí constituye un elemento que requiere análisis, debido a que el Estado de Ejecución Presupuestaria permite observar los valores programados y ejecutados, aunque no explica de manera aislada las circunstancias que dieron lugar a dichas variaciones.

En este contexto, el problema central de la investigación no se limitó a determinar cuánto presupuesto fue ejecutado, sino a comprender cómo la EPMTH planificó, asignó, controló y dio seguimiento a sus recursos durante la ejecución de los proyectos institucionales. Las diferencias presupuestarias podían estar relacionadas con distintos aspectos del proceso, como reformas en la planificación, reprogramaciones, tiempos de ejecución contractual, procesamiento de planillas o variaciones en el desarrollo de los proyectos; por ello, estas situaciones requirieron ser contrastadas con la documentación institucional y con la información proporcionada por los funcionarios vinculados con la gestión financiera.

También resultó necesario considerar que la ejecución presupuestaria y el avance físico de los proyectos representan mediciones diferentes. Un porcentaje mayor o menor de ejecución financiera no permite determinar por sí solo el cumplimiento de un proyecto ni establecer que los recursos fueron utilizados con mayor o menor eficiencia. Por esta razón, el análisis consideró conjuntamente la información financiera, el desarrollo de las actividades programadas, los mecanismos de seguimiento y la documentación disponible, evitando atribuir anticipadamente las diferencias encontradas a problemas de eficiencia, debido a que la investigación no midió de forma específica aspectos como costo frente a producto, calidad, economía o productividad.

Dentro del estudio se consideró especialmente el proyecto de construcción y equipamiento del nuevo Centro de Faenamiento del Trópico Húmedo, debido a su importancia dentro de los recursos destinados a inversión y obras públicas. La documentación relacionada con este proyecto permitió complementar la información presupuestaria con elementos

vinculados con su avance, hitos, reprogramaciones y ejecución contractual. Sin embargo, la investigación no se concentró únicamente en esta obra, sino que analizó de manera general cómo fueron administrados y utilizados los recursos de la EPMTH durante el ejercicio fiscal 2025, incluyendo aquellos destinados al funcionamiento administrativo y operativo de la entidad.

Para ampliar la comprensión del problema se revisaron documentos relacionados con planificación, ejecución presupuestaria, registros contables y seguimiento financiero; además, se aplicó una encuesta a funcionarios vinculados con estos procesos y una entrevista semiestructurada al Director de Gestión Financiera. Esta información permitió examinar los procedimientos de autorización, registro, revisión y pago de obligaciones, así como los mecanismos empleados para realizar el seguimiento de los recursos y apoyar la toma de decisiones institucionales.

En consecuencia, la investigación se delimitó al análisis de la gestión financiera y utilización de los recursos de la EPMTH durante el ejercicio fiscal 2025, considerando la planificación financiera, asignación y ejecución presupuestaria, mecanismos de control, seguimiento y desarrollo de los proyectos. No se evaluaron técnicamente los procesos sanitarios, ambientales o productivos vinculados con las actividades de faenamiento, debido a que estos aspectos se encuentran fuera del alcance financiero del estudio. De esta manera, se buscó comprender cómo se desarrolló la administración de los recursos institucionales y cómo la información financiera permitió analizar su correspondencia con el avance de los proyectos y los objetivos previstos durante el período estudiado.

1.3. Preguntas de investigación

El análisis de los antecedentes y el planteamiento del problema han permitido identificar vacíos teóricos y prácticos en torno a la administración de los recursos económicos y los procesos contables de las entidades públicas ecuatorianas. La formulación de las siguientes preguntas busca guiar el proceso investigativo para comprender de manera integral cómo se

administran los recursos en las organizaciones gubernamentales y de qué forma estas prácticas inciden en su transparencia, sostenibilidad y cumplimiento de objetivos sociales.

Pregunta general:

¿Cómo se desarrolla la gestión financiera y la utilización de los recursos de la EPMTH durante la ejecución de sus proyectos en el período 2025?

Preguntas específicas:

1. ¿Cómo se desarrolla la planificación financiera para la asignación y utilización de los recursos destinados a la ejecución de proyectos de la EPMTH?
2. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento financiero aplica la EPMTH durante la utilización de los recursos destinados a la ejecución de sus proyectos?
3. ¿Cómo se presenta la correspondencia entre la ejecución financiera de los recursos, el avance de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la EPMTH durante el período 2025?

1.4. Justificación

La presente investigación fue pertinente porque permitió analizar la gestión financiera y la utilización de los recursos de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo durante el ejercicio fiscal 2025, considerando la planificación financiera, la asignación y ejecución presupuestaria, los mecanismos de control y seguimiento, así como la forma en que los recursos fueron utilizados en las actividades y proyectos institucionales, de esta manera fue posible reconocer aspectos favorables, limitaciones y oportunidades de mejora, generando información que puede servir de apoyo para fortalecer la administración financiera y contribuir a una toma de decisiones mejor sustentada dentro de la entidad.

La investigación también guardó relación con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No Se Detiene” 2025–2029, particularmente con el eje institucional, donde el Objetivo 8 promueve el fortalecimiento de las instituciones públicas y la mejora de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, mientras que la Política 8.2 plantea fortalecer

la gobernabilidad y la coordinación territorial, de igual manera, el Lineamiento ETN 3.4 considera la importancia de fortalecer las mancomunidades, consorcios y otros mecanismos de gestión conjunta entre gobiernos locales, aspectos que se relacionan con la naturaleza y funcionamiento institucional de la EPMTH (Secretaría Nacional de Planificación, 2025).

Desde el ámbito social, el estudio adquiere importancia porque la administración de recursos públicos requiere procesos adecuados de planificación, registro, control y seguimiento que permitan conocer de qué manera se utilizan los fondos disponibles y cómo estos responden a las necesidades institucionales, en este sentido, Espinal y Toaza (2024) señalan que la articulación entre la información contable y la planificación presupuestaria favorece la organización y el control de los recursos en las entidades públicas, por ello, los resultados obtenidos pueden aportar información útil para fortalecer los procesos financieros de la EPMTH y mejorar el seguimiento de los recursos destinados al desarrollo de sus actividades y proyectos.

La utilidad práctica del estudio radicó en proporcionar a la EPMTH un diagnóstico sobre la forma en que fueron planificados, asignados, ejecutados y controlados sus recursos durante 2025, ya que el análisis permitió comparar información presupuestaria, identificar diferencias entre los valores programados y ejecutados, además de revisar los mecanismos utilizados para realizar su seguimiento, a partir de estos hallazgos se desarrollaron propuestas académicas como una matriz de riesgos financieros, flujogramas de procesos, indicadores presupuestarios y un plan de mejora, herramientas que pueden servir de apoyo para organizar la información, documentar desviaciones y fortalecer el seguimiento de la gestión financiera institucional.

Los resultados obtenidos también pueden aportar elementos para la toma de decisiones, debido a que permiten observar el comportamiento de los recursos en las diferentes etapas de la ejecución presupuestaria, de modo que la comparación entre valores codificados, comprometidos, devengados y pagados facilita la identificación de diferencias que pueden requerir revisión y seguimiento por parte de las áreas responsables, asimismo, relacionar esta información con el avance de los proyectos permite disponer de una visión más completa sobre la utilización de los recursos, considerando que las propuestas formuladas tienen carácter

académico y su posible aplicación deberá ser revisada, adaptada y aprobada previamente por las autoridades competentes de la EPMTH.

Los beneficiarios directos de la investigación son las áreas que participan en la administración financiera y en la toma de decisiones de la EPMTH, entre ellas la Gerencia General, la Dirección de Gestión Financiera, la Dirección Administrativa y de Talento Humano, la Dirección de Mantenimiento de Infraestructura y Equipo, la Dirección de Operaciones de Producción y la unidad jurídica, mientras que, como beneficiarios indirectos, se consideran los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Santo Domingo y La Concordia, además de proveedores, usuarios y otros actores relacionados con las actividades institucionales, quienes pueden beneficiarse de una mejor organización, control y seguimiento de los recursos públicos administrados por la empresa.

Desde la perspectiva académica, la investigación aportó información sobre la gestión financiera y la utilización de recursos dentro de una empresa pública de carácter mancomunado, permitiendo observar de manera conjunta la planificación presupuestaria, la ejecución, el control, el seguimiento y el uso de los recursos, en este sentido, Bustamante y Jaramillo (2024) señalan que disponer de registros contables oportunos y confiables facilita la toma de decisiones en las entidades públicas, por lo tanto, el estudio permitió examinar la importancia de la información financiera para conocer el comportamiento del presupuesto, revisar la utilización de los recursos y dar seguimiento a las actividades desarrolladas durante el período analizado.

En el ámbito metodológico, la investigación integró información obtenida mediante encuesta, entrevista semiestructurada, revisión documental y análisis de indicadores presupuestarios, combinación que permitió contrastar la percepción de los funcionarios con la documentación institucional y los resultados financieros disponibles, evitando que el análisis dependiera exclusivamente de una sola fuente de información, además, el estudio fue viable gracias al acceso a cédulas presupuestarias, estados de ejecución, evaluaciones financieras, documentos de planificación y registros relacionados con los proyectos, información que fue

complementada con la encuesta aplicada a funcionarios y la entrevista realizada al Director de Gestión Financiera.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Analizar la gestión financiera y la utilización de los recursos de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo durante la ejecución de sus proyectos en el período 2025.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir la planificación financiera aplicada para la asignación y utilización de los recursos destinados a la ejecución de proyectos de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo
- Examinar los mecanismos de control y seguimiento financiero aplicados durante la utilización de los recursos destinados a la ejecución de los proyectos de la EPMTH.
- Analizar la correspondencia entre la ejecución financiera de los recursos, el avance de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo durante el período 2025.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Gestión financiera

La gestión financiera en las empresas públicas comprende la asignación, ejecución y seguimiento de recursos, pero su alcance no se limita al control del gasto. Tapsoba (2024), mediante una revisión cuantitativa sobre la gestión financiera pública y sus resultados en diferentes sectores de África subsahariana, señala que la forma en que se distribuyen, utilizan y supervisan los recursos económicos puede influir en la calidad de los servicios públicos. Por otra parte, Zhang (2024), al estudiar empresas chinas durante el período 2009-2021, encontraron que contar con información contable de calidad permite llevar un mejor control sobre la distribución de los recursos y favorece la eficiencia de los procesos de innovación en las empresas estatales. Aunque ambas investigaciones se desarrollaron en contextos diferentes y utilizaron métodos distintos, sus resultados resaltan la importancia de disponer de información financiera confiable y de mantener controles que permitan conocer cómo se utilizan los recursos y qué resultados se obtienen a partir de ellos.

2.1.1. Información contable y sistemas financieros

La tecnología también forma parte de este enfoque. Bekiaris y Markogiannopoulou (2022), al estudiar las reformas de los sistemas ERP en los gobiernos centrales de la Unión Europea, señalan que integrar los sistemas contables y financieros facilita la aplicación de la contabilidad basada en el devengo y permite una gestión más organizada. Por su parte, Lebese y Motubatse (2025) al investigar los municipios de Sudáfrica, destacan que la tecnología solo ofrece buenos resultados cuando se acompaña de controles adecuados en los registros, las conciliaciones, el procesamiento de datos y la elaboración de informes. Por tanto, la literatura converge en la importancia de los sistemas de información, pero difiere en el énfasis: unos autores priorizan la arquitectura e integración tecnológica y otros la calidad de los controles que sostienen esa información.

2.1.2. Sostenibilidad y desempeño financiero

En las empresas estatales, la gestión financiera debe buscar un equilibrio entre los resultados económicos y las responsabilidades que tienen con la sociedad. Adebayo y Ackers (2024), a través de encuestas y entrevistas realizadas a personas relacionadas con empresas estatales de Sudáfrica, señalan que mantener una estabilidad financiera también implica cumplir con compromisos sociales, ambientales y de gobernanza. Esta visión permite comprender que la gestión financiera no se limita únicamente al manejo del presupuesto. En este sentido, Gleißner (2022) también destacan que la sostenibilidad financiera está relacionada con la capacidad de una organización para mantenerse en funcionamiento, crecer, enfrentar riesgos y lograr un equilibrio entre estos y los beneficios obtenidos. Por lo tanto, en una empresa pública como la EPMTH, la gestión financiera comprende varios aspectos que deben trabajar de manera conjunta, como el manejo de la información, la planificación, el control y la sostenibilidad, buscando siempre alcanzar las metas que la entidad ha establecido para orientar sus actividades y mejorar su funcionamiento.

2.2. Planificación y ejecución presupuestaria

La planificación y la ejecución presupuestaria son dos procesos que se relacionan directamente dentro de la administración de los recursos públicos. Por un lado, la planificación permite organizar y distribuir los recursos de acuerdo con los objetivos de cada institución; por otro, la ejecución muestra cómo se utilizan estos fondos a lo largo del período fiscal. En Ecuador, Ortega y Moreno (2022) estudiaron la gestión presupuestaria de las juntas parroquiales de Loja mediante la aplicación de índices e indicadores, y encontraron que las diferencias entre los valores planificados y ejecutados pueden influir en el cumplimiento de las actividades y metas establecidas. Por su parte, Garcia y Chiluisa, (2024) examinaron la ejecución presupuestaria relacionada con los procesos de contratación del IESS en Manabí, destacando la importancia de utilizar indicadores para reconocer retrasos, recursos pendientes de ejecución y niveles de cumplimiento. Aunque ambas investigaciones abordan contextos institucionales

diferentes, coinciden en que realizar un seguimiento permanente del presupuesto es fundamental para evaluar la gestión de los recursos públicos.

2.2.1. Articulación contable y seguimiento presupuestario

Espinal y Toaza (2024), a partir de una investigación cualitativa basada en la revisión de literatura, señalan que la contabilidad gubernamental y la planificación presupuestaria deben funcionar de manera coordinada. Esto se debe a que la información contable proporciona elementos importantes para distribuir adecuadamente los recursos, fortalecer los mecanismos de control y garantizar una mayor transparencia en la gestión pública. A diferencia de las investigaciones desarrolladas por Ortega y Moreno (2022) y García y Chiluisa (2024), que se enfocan en situaciones concretas de instituciones ecuatorianas, este estudio presenta una perspectiva documental. Sin embargo, los tres trabajos llegan a una conclusión similar: para comprender realmente la ejecución presupuestaria, es necesario relacionarla con los objetivos institucionales, las actividades programadas y los registros financieros. Este planteamiento es importante para la EPMTH, debido a que el estudio de los montos codificados y devengados debe ir acompañado de una revisión de la planificación y de los mecanismos de seguimiento que utiliza la institución.

Otro aspecto que influye en el cumplimiento del presupuesto es la disponibilidad de recursos económicos. Harjowiryono y Sigit (2022), mediante una comparación de las prácticas de administración de caja utilizadas en siete países, explican que proyectar los flujos de efectivo y manejar adecuadamente la liquidez ayuda a prever necesidades financieras y evitar desequilibrios temporales. Mientras las investigaciones realizadas en Ecuador se centran en medir cuánto del presupuesto ha sido ejecutado, este estudio incorpora la importancia de contar con los fondos necesarios en el momento oportuno. Por lo tanto, los resultados de estas investigaciones permiten comprender que evaluar la gestión presupuestaria implica revisar no solamente los porcentajes de ejecución, sino también la programación de actividades, la

disponibilidad financiera, los ajustes realizados al presupuesto y la relación entre los recursos utilizados y las metas institucionales.

2.3. Control, auditoría y riesgos

2.3.1. Control interno y auditoría

El control financiero y la auditoría son mecanismos esenciales para comprobar que los fondos del Estado se administren conforme a la normativa, con información confiable y procurando aprovecharlos de manera adecuada. Boufounou (2024), al investigar los sistemas de control interno de los gobiernos locales, identificaron varios componentes necesarios para su funcionamiento, entre ellos las condiciones que favorecen una supervisión adecuada, la identificación y evaluación de riesgos, las actividades de control, la información, los canales mediante los cuales se comparte la información y la revisión periódica de los procesos. De manera similar, Nadirsyah (2024), a través de un estudio empírico en el sector público, determinaron que la auditoría interna y los mecanismos de control contribuyen a mejorar la gobernanza institucional y a prevenir situaciones de fraude. Las dos investigaciones coinciden en que el control debe formar parte de las actividades habituales de una organización y no limitarse a una revisión que se realiza únicamente después de utilizar los recursos.

No obstante, para que la auditoría cumpla adecuadamente su función, es necesario que existan determinadas condiciones dentro de las instituciones. Shuwaili (2024) elaboraron un modelo para analizar la efectividad de la auditoría interna en el sector público, utilizando información cualitativa y cuantitativa. Entre los aspectos que consideraron más importantes se encuentran la independencia de los auditores, la disponibilidad de recursos, la preparación profesional y el respaldo de las autoridades. Por otra parte, Lindermüller (2024), realizaron encuestas a auditores de entidades públicas locales de Alemania para estudiar cómo se comunican los errores contables y económicos. Sus resultados sugieren que promover un ambiente donde los errores puedan informarse abiertamente se relaciona con mejoras en el desempeño de las instituciones evaluadas. Aunque estas investigaciones emplean métodos

distintos, ambas destacan que la auditoría resulta verdaderamente útil cuando sus observaciones permiten tomar mejores decisiones y corregir problemas, más allá de cumplir con un procedimiento administrativo.

2.3.2. Gestión de riesgos financieros

La gestión de riesgos es otro elemento que debe considerarse junto con el control interno y la auditoría Jermias (2022), mediante una investigación de campo realizada en tres empresas estatales de China, identificaron que el control presupuestario también puede utilizarse como una herramienta para reconocer posibles riesgos, analizar sus consecuencias, definir niveles de exposición aceptables, establecer acciones preventivas y supervisar los cambios que se presentan durante los procesos institucionales. Este estudio permite entender que el presupuesto no solamente sirve para organizar ingresos y gastos, sino también para anticipar situaciones que podrían afectar la gestión financiera. A diferencia de este enfoque, que Boufounou (2024) y Nadirsyah (2024), concentran su atención en el fortalecimiento del control interno y la gobernanza. Considerando estos aportes, la presente investigación plantea la necesidad de revisar tanto los resultados de la ejecución financiera como las medidas que aplica la institución para identificar, prevenir y enfrentar los riesgos relacionados con el uso de sus recursos.

2.4. Gestión financiera de proyectos públicos

La administración financiera de los proyectos públicos comprende varias etapas que deben desarrollarse de forma coordinada, desde la identificación y selección de las inversiones hasta la obtención del financiamiento, los procesos de contratación, la ejecución y la evaluación de resultados. Eltokhy (2024), mediante el análisis de información proveniente de evaluaciones PIMA y la aplicación de componentes principales, identificaron que la eficiencia de la inversión pública depende, en gran medida, de aspectos como la evaluación y selección de proyectos, la disponibilidad de fondos, la contratación y la administración durante la ejecución. Esta perspectiva se relaciona con los resultados de Liaqat (2024), quienes estudiaron 285 proyectos finalizados de un programa de desarrollo del sector público en Pakistán y encontraron una

relación positiva entre la aplicación de prácticas sostenibles de gestión y el éxito de los proyectos. Si bien la primera investigación analiza las condiciones institucionales que influyen en la inversión pública y la segunda se enfoca en proyectos concretos, ambas resaltan la importancia de administrar y supervisar adecuadamente los recursos durante todas las etapas de su desarrollo.

2.4.1. Ciclo, priorización y evaluación de proyectos

En relación con la gestión de proyectos dentro de las empresas estatales, Ma (2023) realizaron un estudio de caso en una empresa pública china, en el que concluyeron que administrar un proyecto durante todo su ciclo de vida ayuda a generar mayor valor y aprovechar mejor los recursos disponibles. Este aporte complementa la investigación de Eltokhy (2024), puesto que permite observar la gestión financiera desde el funcionamiento interno de cada proyecto, mientras que el segundo estudio analiza las condiciones institucionales que favorecen la inversión pública. Desde ambas perspectivas, se reconoce que asignar un presupuesto al inicio no garantiza por sí mismo buenos resultados. También es necesario controlar los costos, supervisar los tiempos establecidos, dar seguimiento a las contrataciones, verificar la disponibilidad de recursos y comprobar que las actividades avancen conforme a los objetivos previstos.

Por otra parte, determinar si un proyecto público ha sido exitoso requiere analizar diferentes aspectos y no solamente sus resultados económicos. Volden y Welde, (2022) evaluaron 34 proyectos públicos mediante un modelo multidimensional y encontraron que un mismo proyecto puede presentar resultados favorables en determinadas áreas y dificultades en otras. Por esta razón, consideran importante incluir criterios como eficiencia, efectividad, relevancia, sostenibilidad e impactos. En esta misma línea, Flores (2024), aplicó una metodología multicriterio a 11 proyectos de inversión pública municipal en Bolivia, demostrando que la selección de inversiones puede apoyarse en factores económicos, sociales, financieros, técnicos y ambientales. Estos estudios permiten comprender que una adecuada

gestión financiera debe relacionar los recursos presupuestados y ejecutados con las necesidades institucionales, los beneficios esperados y el cumplimiento de objetivos. Este enfoque resulta especialmente útil para analizar los proyectos de inversión de la EPMTH.

2.5. Utilización eficiente de recursos

Utilizar eficientemente los recursos públicos significa aprovechar los medios disponibles para alcanzar los mejores resultados posibles. Por ello, no basta con conocer cuánto dinero ha gastado una institución, sino que también es necesario evaluar qué ha conseguido con esos recursos. Adnan (2024) analizaron la eficiencia técnica de 170 empresas estatales de Asia-Pacífico y Europa a través del Análisis Envolvente de Datos (DEA), un método que permite comparar el desempeño de distintas organizaciones a partir de los recursos que emplean y los resultados que obtienen. Para ello, examinaron tres dimensiones: la eficiencia técnica, la eficiencia técnica pura y la eficiencia de escala. Entre sus principales hallazgos identificaron que los problemas en la forma de administrar y organizar las actividades constituyen una de las causas importantes del bajo desempeño de las empresas estudiadas. Por otra parte, Lin y Lu (2024)propusieron un modelo DEA centralizado orientado a mejorar la distribución de los recursos compartidos entre distintas unidades públicas, con el propósito de elevar su rendimiento conjunto. Aunque ambas investigaciones utilizan herramientas cuantitativas para medir la eficiencia, sus objetivos son diferentes: mientras Adnan et al. (2024) comparan el desempeño de empresas estatales, Lin y Lu (2024) se enfocan en encontrar mejores formas de distribuir los recursos entre unidades organizacionales.

2.5.1. Eficiencia, eficacia e indicadores de desempeño

La eficiencia en el sector público también debe evaluarse considerando los beneficios que las instituciones generan a través de sus actividades. Benamraoui et al. (2024), mediante una revisión de informes de auditoría de valor por dinero del sector público británico, señalaron que analizar únicamente la economía, la eficiencia y la eficacia no permite comprender completamente el desempeño institucional si estos aspectos no se vinculan con la calidad de los

servicios, los resultados sociales y los objetivos estratégicos. Esta apreciación guarda relación con lo expuesto por Volden y Welde (2022), quienes explican que el éxito de un proyecto público no puede determinarse solamente por el cumplimiento de sus costos y plazos. A partir de estos aportes, se puede establecer una diferencia entre ejecutar un presupuesto y utilizar eficientemente los recursos. La ejecución permite conocer cómo se han empleado los fondos desde el punto de vista financiero, mientras que la eficiencia requiere analizar si ese uso ha contribuido al cumplimiento de las actividades, metas y resultados esperados.

Las investigaciones realizadas en Ecuador también ayudan a comprender esta diferencia. Ortega y Moreno (2022) destacan que los indicadores presupuestarios permiten conocer el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos programados. De manera complementaria, García y Chiluisa (2024) señalan que estos instrumentos facilitan la identificación de variaciones y posibles dificultades dentro de la administración pública. Sin embargo, es importante considerar que un porcentaje de ejecución presupuestaria no demuestra por sí mismo, si los fondos disponibles fueron administrados de forma adecuada o inadecuada, ya que pueden existir diferentes circunstancias que expliquen las variaciones registradas. En el caso de la EPMTH, estos aportes permiten orientar el análisis hacia una revisión más completa, en la que las diferencias entre los valores presupuestados y ejecutados se estudien junto con la planificación, el cumplimiento de metas, los mecanismos de control y los resultados alcanzados por la institución.

2.6. Información financiera, costos y toma de decisiones

La calidad y utilidad de la información financiera condicionan la capacidad de las instituciones públicas para tomar decisiones. Tuan (2024), mediante una encuesta a 374 organizaciones públicas, encontró que el uso de información contable para la toma de decisiones tiene una relación más importante con el desempeño organizacional que su utilización exclusiva para fines de rendición de cuentas. Pajković et al. (2023), a partir de evidencia de Croacia, también muestran que los responsables públicos utilizan información sobre ingresos, gastos,

cobros y pagos para sustentar decisiones vinculadas con sus funciones. Ambos estudios coinciden en la utilidad decisional de los reportes financieros, aunque Tuan (2024) adopta un análisis cuantitativo de una muestra amplia y Pajković et al. (2023) se enfocan en la utilidad percibida por usuarios políticos de los estados financieros.

2.6.1. Información financiera y desempeño institucional

La información financiera también depende de sistemas capaces de integrarla y hacerla accesible. Díaz et al. (2023), estudiaron los Sistemas de Información de Administración Financiera en Colombia mediante revisión documental y una encuesta a 186 egresados de Finanzas Públicas, identificando fortalezas en disponibilidad de información y oportunidades de mejora en interoperabilidad, seguridad y capacitación. Este enfoque complementa a Tuan (2024) y Pajković et al. (2023): los tres trabajos reconocen que la información es útil para decidir, pero Ospina Díaz et al. muestran que su calidad práctica depende de la infraestructura tecnológica y de las capacidades de los usuarios.

Los procesos de decisión en materia financiera también se encuentran asociados con la valoración del desempeño institucional. Tran et al. (2024), con 219 respuestas de contadores y directivos del sector público vietnamita, identificaron relaciones significativas entre apoyo de la alta dirección, sistemas de medición del desempeño, autonomía financiera y desempeño organizacional. Esta evidencia coincide con Bustamante y Jaramillo (2024) quienes, a partir de una revisión de literatura sobre gobiernos locales, destacan que la calidad y disponibilidad de la información contable favorecen decisiones estratégicas y operativas. En conjunto, ambos enfoques muestran que la información financiera adquiere valor cuando se integra con indicadores de desempeño y procesos de seguimiento institucional.

2.6.2. Costos y eficiencia operativa

El análisis de costos amplía esta perspectiva al permitir identificar cuánto recurso consume cada actividad o proceso. Álvarez et al. (2021), mediante un estudio de caso interpretativo en un conglomerado estatal colombiano de servicios públicos, encontraron que las

prácticas de contabilidad de gestión contribuyen a moldear criterios de eficiencia y control. Pereira et al. (2022), al analizar 242 procesos de contratación municipal en Brasil, demostraron que las modalidades de contratación presentan diferencias importantes en costos y tiempos. Mientras el primer estudio explica cómo las prácticas de gestión transforman la cultura de eficiencia en una empresa pública, el segundo cuantifica el costo operativo de procesos específicos. Ambos sustentan que el análisis de costos y la información financiera son herramientas necesarias para identificar oportunidades de optimización y respaldar decisiones sobre el uso de recursos.

2.7. Marco normativo ecuatoriano

2.7.1. Marco constitucional y legal

El manejo de las finanzas en las entidades públicas del Ecuador debe ajustarse a las disposiciones legales que orientan la administración de sus recursos, considerando aspectos como la planificación, eficiencia, control, el acceso a la información pública y la responsabilidad de informar sobre los resultados de la gestión. En este contexto, el artículo 227 de la Constitución ecuatoriana señala que las instituciones del Estado deben desarrollar sus funciones siguiendo criterios de efectividad, uso adecuado de los recursos, calidad en sus servicios, trabajo coordinado, organización de sus actividades, apertura informativa y evaluación de su desempeño. A su vez, el artículo 315 contempla la creación de entidades empresariales estatales encargadas de intervenir en áreas consideradas estratégicas, ofrecer servicios a la ciudadanía y desarrollar actividades económicas que corresponden al sector público. Estas disposiciones proporcionan el fundamento constitucional para analizar la utilización de recursos no solo desde su ejecución financiera, sino también desde su contribución al cumplimiento de fines institucionales (Constitución de la republica de ecuador, 2008.)

La Ley Orgánica de Empresas Públicas desarrolla este marco para las entidades empresariales del Estado. La norma reconoce su autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión, pero la vincula con principios de eficiencia y con mecanismos de

evaluación y control. Particularmente, el artículo 45 exige divulgar información financiera y contable, ejecución presupuestaria e informes de rendición de cuentas, mientras el artículo 47 somete a las empresas públicas a controles de la Contraloría General del Estado, auditoría interna y otros mecanismos previstos por la ley (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009). De esta forma, transparencia y control se integran a la gestión financiera y permiten contrastar la utilización de recursos con responsabilidades institucionales.

La planificación y el presupuesto de la EPMTH se articulan con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas (COPLAFIP), cuya aplicación alcanza directamente a las entidades comprendidas en los artículos 225, 297 y 315 Constitución, entre ellas las empresas públicas. Asimismo, el artículo 70 del COPLAFIP, estable que los organismos e instituciones que forman parte del ámbito estatal y cuyas actividades no corresponden al sistema financiero público. Por tanto, para la EPMTH el COPLAFIP y el SINFIP constituyen normativa de aplicación directa, juntamente con la Ley Orgánica de Empresas Publica y las disposiciones institucionales específicas que regulan su funcionamiento.

En cuanto a la normativa contable, la Normativa Técnica del SINFIP establece un tratamiento diferenciado para las empresas públicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Las empresas públicas que no sean autosustentables aplican la normativa de Contabilidad Gubernamental bajo las normas Internacionales de contabilidad del Sector Publico, mientras que aquellas sean autosustentables aplican las Normas Internacionales de Información proporcionada por la Dirección Financiera, la entidad aplica Contabilidad Gubernamental; por tanto, este aspecto deberá contrastarse con la documentación financiera institucional correspondiente al ejercicio fiscal 2025, a fin de respaldar su aplicación dentro del análisis realizado.

2.7.2. Normativa técnica, control y ordenanza local

El Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No Se Detiene” 2025–2029 constituye uno de los principales instrumentos que orientan la planificación y las políticas públicas del país. De

acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación (2025), este plan establece prioridades nacionales y mecanismos de seguimiento que permiten relacionar los objetivos del Estado con la asignación de recursos. En el caso de una empresa pública mancomunada, su importancia radica en que la gestión presupuestaria no debe evaluarse únicamente por la cantidad de recursos ejecutados, sino también por el cumplimiento de las metas institucionales, los servicios prestados y los resultados alcanzados.

En cuanto a la regulación técnica SINFIP, actualizada mediante el Acuerdo Ministerial No. 0023 de 2021, establece procedimientos para la programación, el presupuesto, la tesorería, la contabilidad y otros componentes de la administración financiera pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). No obstante, en las empresas públicas es necesario considerar las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Su Quinta Disposición General señala que estas entidades no están obligadas a aplicar las normas de contabilidad gubernamental ni a administrar sus recursos mediante la Cuenta Única del Tesoro o el sistema eSIGEF. Por esta razón, el análisis presupuestario y contable debe realizarse tomando en cuenta las características y el régimen jurídico de cada empresa, sin asumir que todas las instituciones del sector público funcionan bajo los mismos procedimientos.

Para interpretar la ejecución presupuestaria también es importante considerar el el documento oficial que organiza y clasifica las partidas de ingresos y gastos correspondientes a las entidades públicas, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Este instrumento facilita la identificación de los ingresos corrientes, de capital y de las fuentes de financiamiento, así como de las distintas categorías de gasto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025). Su aplicación permite comprender las diferencias entre los valores codificados y devengados, evitando interpretaciones equivocadas de la información financiera. En el análisis de la EPMTH, esta clasificación resulta necesaria para evaluar cada rubro de acuerdo con su naturaleza y evitar comparaciones entre partidas que tienen tratamientos presupuestarios diferentes.

Respecto al control institucional, se toman como referencia las NIC, emitidas a través del Acuerdo 004-CG-2023, que establecen disposiciones para las instituciones estatales y otras organizaciones encargadas de manejar fondos públicos. Esta normativa contempla elementos fundamentales para el funcionamiento de los sistemas de control, entre ellos, las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las tareas institucionales, la identificación de posibles riesgos, los procedimientos de supervisión, el manejo y la comunicación de información, así como la revisión continua de los procesos. Su finalidad es contribuir a que las instituciones desarrollen sus funciones de manera más organizada y responsable, procurando el uso adecuado y la protección de los bienes y fondos del Estado (Contraloría General del Estado, 2023). En esta investigación, su importancia se encuentra en que proporcionan criterios para analizar si las acciones aplicadas por la EPMTH para supervisar y verificar sus actividades contribuyen al cumplimiento de la planificación y a una adecuada ejecución de su presupuesto.

Por otra parte, la Ordenanza Municipal E-117-WEA representa un instrumento normativo específico para la EPMTH. Esta ordenanza, publicada en el Registro Oficial, Edición Especial No. 1507, el 6 de julio de 2026, introduce reformas al Código Municipal de Santo Domingo relacionadas con la EPMTH, particularmente en aspectos de organización, patrimonio, fuentes de financiamiento y funcionamiento institucional (Ordenanza Municipal E-117-WEA, 2026). Si bien fue expedida después del período fiscal 2025, que constituye el objeto de estudio, permite comprender el marco institucional vigente de la empresa. De esta manera, la Constitución, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el COPLAFIP, la normativa del SINFIP, las Normas de Control Interno, los instrumentos de clasificación presupuestaria y la ordenanza municipal conforman una base normativa que permite analizar la relación entre planificación, ejecución presupuestaria, control, eficiencia administrativa y rendición de cuentas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integró información cuantitativa y cualitativa para analizar la gestión financiera y la utilización de los recursos de la EPMTH, durante el ejercicio fiscal 2025. Creswell y Clark (2018) señalan que los métodos mixtos permiten combinar ambos tipos de información para lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo comprendió los resultados se sustentó en los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas, junto con los registros económicos y los documentos relacionados con la gestión del presupuesto de la entidad, mientras que el componente cualitativo incluyó la entrevista semiestructurada y la revisión documental; la integración de estas fuentes permitió analizar la planificación, ejecución, control y seguimiento de los recursos.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se planteó desde un enfoque descriptivo, con el propósito de conocer cómo se desarrollaron los procesos relacionados con la organización de las finanzas, el manejo del presupuesto, las actividades de supervisión y el uso de los fondos disponibles de la EPMTH. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este tipo de investigación permite conocer y detallar los aspectos más relevantes de una situación o fenómeno que se desea estudiar; por ello, el trabajo no buscó demostrar vínculos de causa y efecto ni medir asociaciones estadísticas entre distintos elementos, sino examinar y explicar la información recopilada durante el período estudiado.

Asimismo, se tomó como referencia el estudio de caso, ya que el análisis se concentró en una sola entidad, la EPMTH, considerando las actividades relacionadas con su administración financiera durante el ejercicio fiscal 2025. Según Yin (2018), este método ayuda a comprender una situación actual considerando las condiciones en las que ocurre y utilizando distintas fuentes de información. La investigación no contempló la manipulación de variables y la información se

examinó en un período determinado, por lo que corresponde a un diseño no experimental y transversal.

3.3. Unidades de análisis

La población estuvo conformada por 59 funcionarios de la EPMTH, sin embargo, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando únicamente a quienes intervenían de forma directa en los procesos administrativos, contables, financieros y presupuestarios analizados. La muestra estuvo integrada por cinco funcionarios, de los cuales cuatro participaron en la encuesta y uno en la entrevista semiestructurada.

Los cuatro encuestados fueron seleccionados porque sus funciones estaban relacionadas con la planificación, registro, asignación, control y seguimiento de los recursos, mientras que el Director de Gestión Financiera fue considerado informante clave para la entrevista debido a su conocimiento integral de la ejecución presupuestaria y de los procesos financieros institucionales. Por esta razón, no se buscó representar estadísticamente a los 59 trabajadores, sino obtener información de los funcionarios vinculados directamente con el objeto de estudio.

El estudio se limitó al análisis de la gestión financiera y utilización de los recursos, por lo que se excluyó al personal que no intervenía directamente en estos procesos y no se evaluaron técnicamente las actividades operativas relacionadas con faenamiento, limpieza, transporte u otros procesos productivos.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Se utilizaron tres técnicas de recolección de información: encuesta, entrevista semiestructurada y análisis documental. La encuesta se aplicó a cuatro funcionarios mediante un cuestionario de 24 ítems con escala Likert de cinco niveles, mientras que la entrevista se dirigió al Director de Gestión Financiera mediante un guion de 15 preguntas abiertas, el análisis documental se desarrolló mediante una matriz que recopiló registros detallados del presupuesto, informes sobre el cumplimiento de su ejecución, evaluación Financiera y documentos

relacionados con la planificación y ejecución de proyectos. Los instrumentos fueron sometidos a validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes revisaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems antes de su aplicación definitiva; las observaciones formuladas fueron consideradas en la versión final de los instrumentos.

Como instrumento complementario se utilizó una matriz elaborada por la investigadora con base en los componentes de COSO ERM, orientada a organizar el análisis de gobierno y cultura, estrategia y objetivos, desempeño, revisión e información. Su aplicación tuvo carácter académico y descriptivo, diferenciando la evidencia documental, la información obtenida mediante entrevista y la interpretación de la investigadora; por tanto, no constituyó una evaluación oficial realizada por la EPMTH.

3.5. Técnicas de análisis de datos

Los datos de la encuesta se procesaron en Microsoft Excel mediante frecuencias y porcentajes, mientras que la información financiera se analizó a través de indicadores presupuestarios y comparaciones entre valores codificados, comprometidos, devengados, pagados y recaudados. La entrevista se organizó por categorías relacionadas con planificación, control, seguimiento, desviaciones y utilización de recursos. Posteriormente, los resultados cuantitativos se integraron con la información cualitativa mediante triangulación, comparando las percepciones obtenidas en la encuesta con las respuestas del Director de Gestión Financiera y con la evidencia documental disponible, lo que permitió identificar coincidencias, diferencias y complementar los hallazgos según cada objetivo específico. Debido al carácter descriptivo y a la muestra intencional de cuatro encuestados, no se aplicaron pruebas estadísticas inferenciales, mientras que los riesgos se valoraron cualitativamente según su probabilidad e impacto institucional.

4. RESULTADOS

4.1. Planificación financiera para la asignación y utilización de los recursos de la EPMTH

4.1.1. Contexto de la empresa

La EPMTH es una entidad pública establecida para dirigir y coordinar las actividades desarrolladas en las instalaciones destinadas al procesamiento sanitario de animales de abasto, ubicadas en la región del Trópico Húmedo; su creación fue publicada en el Registro Oficial, Edición Especial N.º 762, del 14 de noviembre de 2016. Actualmente, la administración de esta entidad está a cargo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Santo Domingo y La Concordia, después de que el cantón El Carmen dejara de formar parte de la mancomunidad. Su labor institucional comprende la organización, vigilancia y gestión de las operaciones relacionadas con el procesamiento de animales para consumo humano, la manipulación de productos derivados de la carne, la conservación mediante sistemas de refrigeración y el funcionamiento de la infraestructura correspondiente.

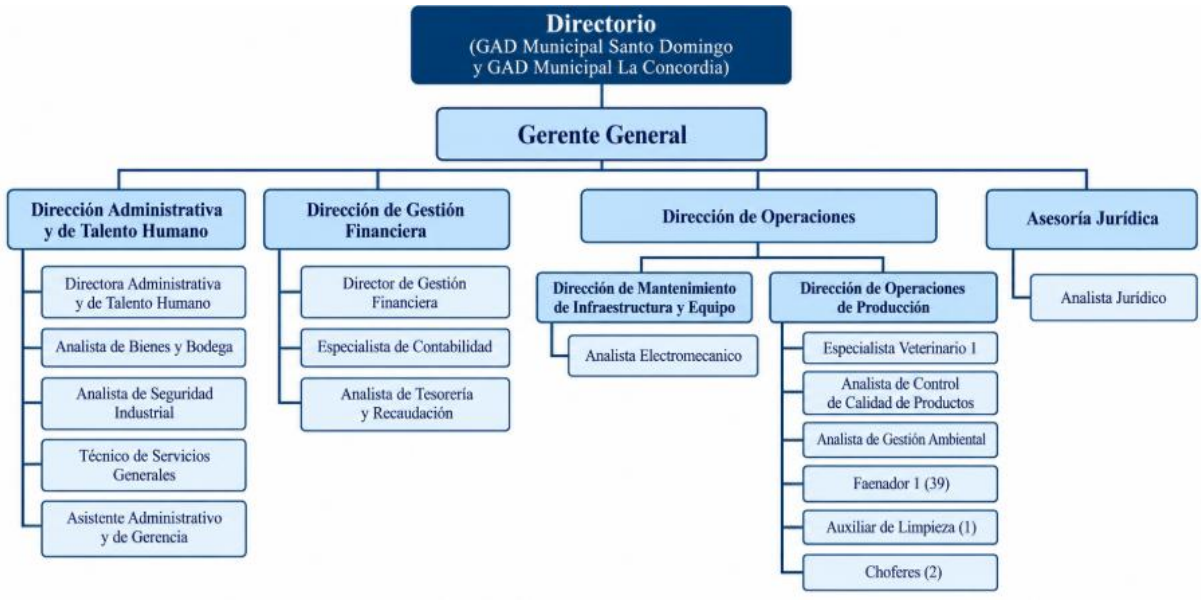
Dentro de su ámbito de actuación, la EPMTH tiene atribuciones vinculadas con la organización y supervisión de los procesos destinados al faenamiento de ganado bovino, porcino y otras especies; además de la logística de distribución y movilización de productos cárnicos bajo parámetros sanitarios, la gestión de espacios de comercialización pecuaria y el aprovechamiento industrial y comercial de los productos y subproductos obtenidos. Estas funciones evidencian que la entidad administra recursos financieros, humanos y materiales necesarios para sostener tanto sus operaciones institucionales como las inversiones relacionadas con las instalaciones donde se desarrollan las actividades de faenamiento en el Trópico Húmedo; respecto a la organización de sus dependencias, la institución cuenta con áreas financiera, administrativa y operativa. Dentro del área financiera se encuentran el Director de Gerencia Financiero, Contabilidad y Tesorería y Recaudación; mientras que en el ámbito administrativo participan la Gerencia General, la Dirección Administrativa y de Talento Humano y otras unidades de apoyo.

En el área operativa intervienen las direcciones y personal técnico relacionados con mantenimiento de infraestructura, equipos y operaciones de producción. Esta estructura permite identificar las áreas que participan en la planificación, administración, ejecución y control de los recursos institucionales. Para el análisis de la gestión financiera se tomará como período de referencia el ejercicio fiscal 2025. El Estado de Ejecución Presupuestaria de la EPMTH permitirá examinar los valores codificados, devengados y las diferencias registradas en rubros como tasas y contribuciones, transferencias de capital, gastos de personal, bienes y servicios y obras públicas. Esta información constituirá la base documental para identificar los mecanismos utilizados en la planificación, ejecución y control financiero, complementándose posteriormente con la encuesta a los funcionarios seleccionados, la entrevista al Gerente General y la revisión de la documentación institucional disponible.

Debido a que no se identificó un organigrama institucional publicado, se elaborara una representación funcional de su estructura con base a la normativa y documentación institucional disponible. El artículo 8 de la normativa que regula a la empresa establece que su dirección y administración se ejercen mediante el directorio y la gerencia general, juntamente con las demás unidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. A partir de esta disposición y de los cargos identificados en la documentación institucional, se organizarán funcionalmente las áreas administrativas, financiera, de mantenimiento y de operaciones, sin considerar esta representación como un organigrama oficial emitido por la entidad.

Estructura Organizacional

Figura 1. Estructura organizacional funcional de la EPMTH



Nota. Elaboración propia con base en la normativa y documentación institucional de la EPMTH

4.1.2. Flujograma de procesos institucionales

Durante la investigación se constató que la EPMTH no cuenta con flujogramas de procesos formalmente definidos, ante esta situación se realizó el levantamiento del proceso actual mediante la revisión de documentos institucionales y la información proporcionada por el personal responsable se identificaron las principales actividades y etapas relacionadas con la planificación, ejecución, registro, control y seguimiento de los recursos. Con esta información se elaboró una propuesta de flujograma institucional que representara el procedimiento desarrollado actualmente en la entidad.

Figura 2. Flujograma del proceso contable y utilización de recursos

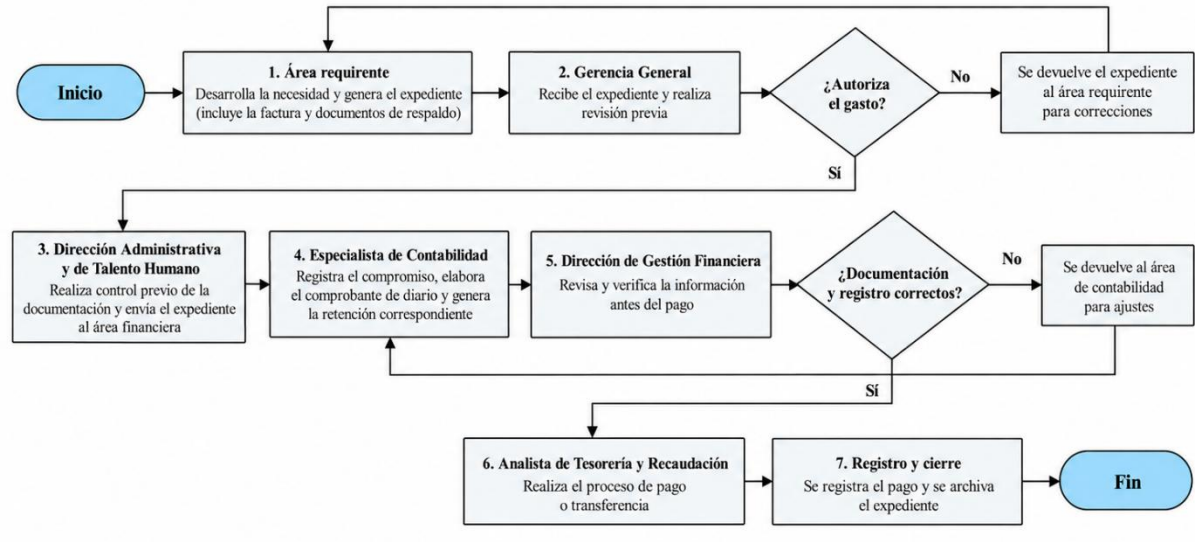
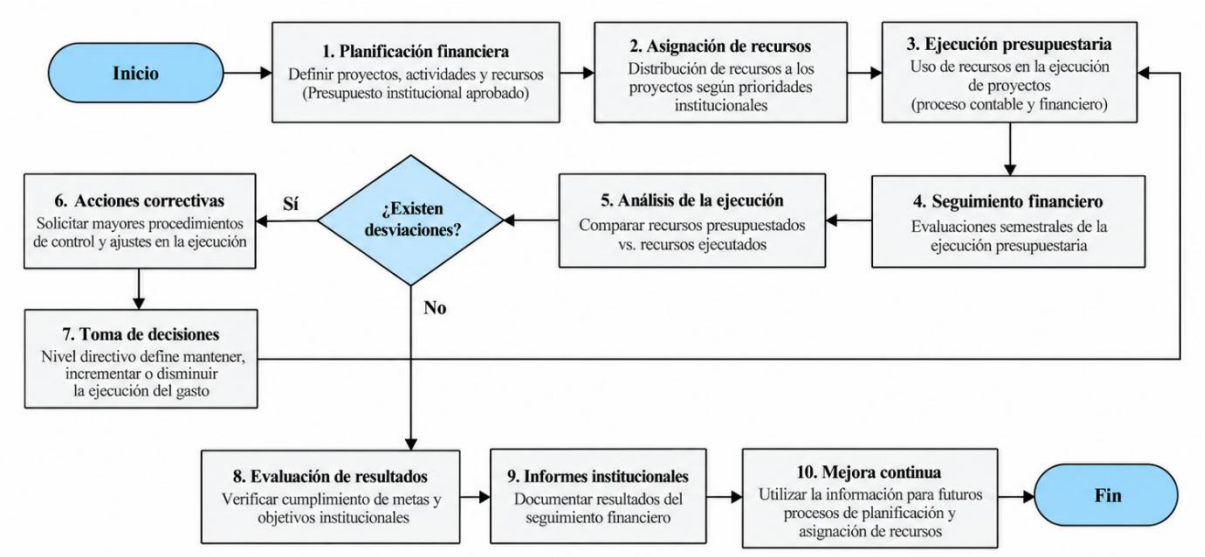


Figura 3. Flujograma del proceso de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria



Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental y el levantamiento del proceso institucional de la EPMTH

4.1.3. Descripción de procedimientos contables y financieros

La revisión de los procedimientos permitió identificar que la gestión financiera de la EPMTH se desarrolla mediante etapas sucesivas que comprenden la generación del requerimiento, autorización, control previo, registro contable, revisión financiera, pago y seguimiento presupuestario. Cada etapa involucra unidades diferentes y genera documentación que permite mantener la trazabilidad de las operaciones; por ello, el análisis se organizó de acuerdo con los principales procesos relacionados con la utilización de los recursos

institucionales. La descripción corresponde al procedimiento identificado durante la investigación mediante revisión documental y entrevista, por lo que no representa un manual oficialmente aprobado por la entidad

Generación del requerimiento, autorización y control previo

El proceso inicia cuando un área identifica una necesidad relacionada con las actividades o proyectos institucionales y conforma el expediente con los documentos que respaldan el requerimiento; posteriormente, este es remitido a Gerencia General para su revisión y autorización, evitando que la unidad solicitante concentre también las funciones de aprobación y ejecución del gasto. Una vez autorizada la continuidad del trámite, la Dirección Administrativa y de Talento Humano realiza una revisión previa de la documentación antes de remitirla al componente financiero. De esta manera, el uso de los recursos pasa por una serie de controles administrativos que permiten comprobar que cada requerimiento esté debidamente justificado y cuente con los documentos de respaldo necesarios antes de realizar los registros contables o presupuestarios correspondientes.

A partir de la documentación revisada, se pudo determinar que estos procedimientos están relacionados con la planificación institucional y con las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la entidad. Sin embargo, no se encontró una lista formal de verificación en la que se especifiquen todos los criterios utilizados durante el control previo. Por ello, la investigación reconoce que existen procesos de revisión y autorización, pero no hace referencia a herramientas o instrumentos cuya aplicación no haya sido respaldada por la documentación proporcionada. Esta diferenciación resulta necesaria para describir el procedimiento en realidad fue identificado y, posteriormente, plantear propuestas de formalización sin presentarlas como prácticas actualmente aprobadas por la EPMTH.

Registro contable, presupuestario y tributario

Una vez realizadas las revisiones previas, el área de Contabilidad continúa con la contabilización de la transacción, considerando el compromiso presupuestario, la elaboración del comprobante de diario y el reconocimiento de la obligación. Además, cuando corresponde, se

emite la respectiva retención tributaria. Estos procedimientos permiten vincular los documentos de respaldo con los registros financieros y conocer el estado de las obligaciones antes de efectuar el pago. De igual manera, las retenciones tributarias forman parte del proceso contable, ya que se generan a partir de la misma operación y constituyen un respaldo adicional para su adecuado registro.

Para organizar y consultar los datos económicos y presupuestarios, la EPMTH utiliza el sistema Olympo+, mediante el cual se registran y organizan datos relacionados con la asignación inicial, las reformas presupuestarias, el presupuesto codificado, los compromisos, los valores devengados, los pagos y los saldos disponibles. Esta información permite elaborar cédulas presupuestarias y otros reportes que facilitan el seguimiento de la ejecución del presupuesto. Por lo tanto, el trabajo contable no se limita al registro de las transacciones, sino que también proporciona información necesaria para evaluar cómo se administran y utilizan los recursos institucionales durante el ejercicio fiscal. La documentación revisada permitió constatar el uso de este sistema y la existencia de reportes diferenciados para las distintas fases de ejecución.

Revisión financiera y pago de obligaciones

Posteriormente, la Dirección de Gestión Financiera realiza una revisión de la documentación y de los registros generados antes de autorizar la continuidad del trámite hacia Tesorería; cuando se identifican inconsistencias, el expediente retorna al área correspondiente para efectuar las correcciones necesarias y posteriormente es sometido nuevamente a revisión. Esta etapa permite mantener separados el registro de la obligación y la verificación previa al desembolso, incorporando un control adicional dentro del proceso de utilización de los recursos. Una vez validada la documentación, Tesorería y Recaudación procede con el pago o transferencia correspondiente y genera el comprobante que respalda la salida efectiva de recursos.

La diferenciación entre compromiso, devengado y pago permite observar que una obligación puede encontrarse reconocida presupuestaria y contablemente sin haber sido cancelada en el mismo momento; por ello, la ejecución financiera debe analizarse considerando

las distintas fases que atraviesa cada operación. La documentación presupuestaria de 2025 refleja esta separación mediante registros diferenciados, lo que facilita conocer el estado de las obligaciones y los saldos pendientes. En consecuencia, el pago representa la etapa final del desembolso, pero depende del cumplimiento previo de las autorizaciones, registros y controles establecidos durante el procedimiento.

Registro, cierre y archivo de las operaciones

Una vez efectuado el pago, el comprobante correspondiente se incorpora al expediente junto con los documentos generados durante las etapas anteriores, permitiendo relacionar el requerimiento inicial con la autorización, compromiso, registro contable y desembolso efectuado. Este conjunto documental facilita la trazabilidad de cada operación y constituye evidencia para posteriores actividades de control y seguimiento. Asimismo, los registros generados mediante Olympo+ permiten reflejar el estado final de las obligaciones y consolidar la información utilizada posteriormente en los reportes presupuestarios, de manera que el cierre de una operación también alimenta el análisis general de la ejecución financiera.

La documentación conservada permite respaldar las operaciones procesadas durante el período; sin embargo, en la información proporcionada para esta investigación no se identificó un procedimiento institucional formal de archivo que detalle plazos de conservación, responsables específicos o criterios uniformes de clasificación. Por esta razón, el análisis se limita a reconocer el registro, cierre y conservación documental como parte del flujo identificado, sin afirmar la existencia de procedimientos que no fueron verificados. Este aspecto constituye una oportunidad de formalización que puede ser considerada posteriormente dentro de las estrategias de mejora propuestas por la investigadora.

Seguimiento y evaluación de cumplimiento presupuestario

El monitoreo de los recursos económicos asignados se llevó a cabo mediante los datos obtenidos de las actividades operativas, los cuales fueron recopilados en los registros correspondientes a las entradas y salidas de fondos, el informe sobre el avance en la utilización del presupuesto y otros reportes financieros. Estos documentos permiten comparar la asignación

inicial, reformas, presupuesto codificado, compromisos, valores devengados, pagos, recaudación y saldos, facilitando la identificación de diferencias entre los recursos planificados y los efectivamente ejecutados. De esta manera, el control no se concentra únicamente en verificar el pago individual de cada obligación, sino también en analizar el comportamiento acumulado de las partidas y su evolución durante el ejercicio fiscal.

De acuerdo con lo señalado por el Director de Gestión Financiera durante la entrevista, en 2025 se efectuaron evaluaciones semestrales y, ante determinadas desviaciones, se fortalecían los controles en las áreas relacionadas; debido a que estas afirmaciones provienen del entrevistado, se consideran evidencia cualitativa complementaria y no hechos generalizables por sí solos. La existencia de cédulas, estados de ejecución y evaluaciones financieras sí fue comprobada documentalmente, permitiendo establecer que la entidad dispone de información para realizar seguimiento presupuestario y analizar diferencias entre lo programado y ejecutado durante el período.

Evaluación financiera y retroalimentación

La evaluación financiera integra la información acumulada durante el ejercicio para analizar el comportamiento de los ingresos, egresos y principales componentes presupuestarios; a diferencia de las cédulas, que presentan principalmente valores y saldos, la Evaluación Financiera 2025 incorpora una interpretación de los resultados y recomendaciones relacionadas con la utilización de los recursos. El documento institucional plantea mantener la ejecución del gasto de acuerdo con la recaudación efectiva, priorizar las obligaciones y conservar condiciones favorables de disponibilidad financiera, por lo que constituye un instrumento de seguimiento que complementa la información generada mediante los registros contables y presupuestarios.

El Director de Gestión Financiera manifestó además que los resultados del seguimiento son comunicados al nivel directivo para apoyar decisiones relacionadas con el ritmo de ejecución del gasto; sin embargo, esta afirmación corresponde específicamente a la entrevista y no fue verificada mediante actas u otros documentos equivalentes dentro de la información revisada. En consecuencia, se considera como evidencia cualitativa complementaria. En

conjunto, la evaluación financiera permite cerrar el ciclo de ejecución presupuestaria y proporcionar información que puede ser utilizada en posteriores procesos de planificación, mientras que las oportunidades de formalización identificadas sirven como base para las estrategias propuestas más adelante en la investigación.

Tabla 1. *Matriz de procesos contables y financieros y responsables de la EPMTH*

N.º	Proceso	Responsable principal	Evidencia identificada
1	Identificación de necesidad y conformación del expediente	Área requirente	Expediente y documentos de respaldo
2	Revisión y autorización	Gerencia General	Expediente autorizado
3	Control administrativo previo	Dirección Administrativa y de Talento Humano	Documentación revisada
4	Compromiso y registro contable	Especialista de Contabilidad	Compromiso, comprobante de diario y cuenta por pagar
5	Procesamiento tributario	Especialista de Contabilidad	Factura y comprobante de retención
6	Registro en Olympo+	Contabilidad / Dirección de Gestión Financiera	Registros contables y presupuestarios
7	Revisión financiera	Dirección de Gestión Financiera	Expediente y registros financieros
8	Pago de obligaciones	Tesorería y Recaudación	Comprobante de pago
9	Consolidación y seguimiento presupuestario	Dirección de Gestión Financiera	Cédulas y Estado de Ejecución Presupuestaria
10	Evaluación y retroalimentación	Dirección de Gestión Financiera / nivel directivo	Evaluación Financiera

Nota: Elaboración propia con base en los registros de la EPMTH (2026).

4.2. Mecanismos de control y seguimiento financiero en la utilización de los recursos de la EPMTH

4.2.1. Resultados de la encuesta sobre control y seguimiento financiero

Tabla 2. *Síntesis de resultados de la variable gestión financiera*

Variable	Dimensión	Ítems	Respuestas válidas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Gestión financiera	Gestión contable	1–4	16	10 (62,50 %)	6 (37,50 %)	0	0	0
Gestión financiera	Control financiero	5–8	15	10 (66,67 %)	4 (26,67 %)	0	0	1 (6,67 %)
Gestión financiera	Planificación y seguimiento financiero	9–12	16	11 (68,75 %)	5 (31,25 %)	0	0	0
Utilización de recursos	Uso de recursos financieros	13–16	16	9 (56,25 %)	7 (43,75 %)	0	0	0
Utilización de recursos	Asignación de recursos	17–20	16	7 (43,75 %)	9 (56,25 %)	0	0	0
Utilización de recursos	Seguimiento del uso de recursos	21–24	16	8 (50,00 %)	8 (50,00 %)	0	0	0

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a funcionarios de la EPMTH.

Los resultados correspondientes a la gestión contable mostraron una percepción favorable, debido a que el 62,50 % de las respuestas acumuladas se ubicó en totalmente de acuerdo y el 37,50 % en de acuerdo. Esta dimensión incluyó aspectos relacionados con el sistema contable, el registro sistemático de las operaciones, la identificación de ingresos y gastos y la generación de información financiera. Los resultados muestran una valoración positiva de los funcionarios respecto a la organización de la información contable utilizada en los procesos institucionales.

En la dimensión planificación y seguimiento financiero, el 68,75 % de las respuestas correspondió a totalmente de acuerdo y el 31,25 % a de acuerdo. Los resultados reflejan una percepción favorable sobre la identificación anticipada de los recursos disponibles, su relación con las metas y propósitos de la institución, la supervisión del cumplimiento del presupuesto y la utilización de dicha información para realizar ajustes. Esta dimensión resulta especialmente relevante para el primer objetivo específico, debido a que permite complementar la revisión documental de los instrumentos empleados para la planificación financiera durante 2025.En relación con la asignación y utilización de los recursos, los resultados reflejan una percepción favorable por parte de los encuestados. En el uso de los recursos financieros, el 56,25 % manifestó estar totalmente de acuerdo y el 43,75 % de acuerdo. Por su parte, en la asignación de recursos, el 43,75 % respondió totalmente de acuerdo y el 56,25 % de acuerdo. Estos porcentajes muestran que los participantes consideran que los recursos se utilizan de acuerdo con la planificación, las partidas presupuestarias, las actividades programadas y las prioridades de la institución. Sin embargo, es importante señalar que estos resultados reflejan las opiniones de los encuestados y no permiten determinar, por sí solos, si los recursos fueron utilizados de manera eficiente.

Respecto al control financiero, el 66,67 % de las respuestas válidas se ubicó en totalmente de acuerdo y el 26,67 % en de acuerdo. No obstante, el 6,67 % correspondió a totalmente en desacuerdo, específicamente en la pregunta relacionada con las acciones correctivas que se aplican cuando existen desviaciones. Esto indica que, aunque la mayoría tiene

una opinión positiva sobre el control financiero, no todos los participantes coinciden en la forma en que se manejan estas situaciones. Además, en el ítem 7 se obtuvieron tres respuestas válidas y una pregunta sin responder, por lo que el 100 % presentado en ese caso corresponde únicamente a las respuestas registradas.

En cuanto al seguimiento del uso de los recursos, los resultados fueron igualmente favorables, ya que el 50 % de las respuestas se concentró en totalmente de acuerdo y el otro 50 % en de acuerdo. Los encuestados manifestaron una valoración positiva sobre la evaluación de los resultados, la comparación entre los recursos utilizados y las metas establecidas, la elaboración de informes y el aprovechamiento de esta información para mejorar la planificación. Posteriormente, estos resultados se compararon con la información obtenida mediante la entrevista y la revisión de documentos financieros y presupuestarios, lo que permitió ampliar el análisis y comprender mejor cómo se desarrollaron los procesos de seguimiento en la EPMTH durante el período estudiado.

4.2.2. Evaluación de cumplimiento

A continuación, se presenta la evaluación de los componentes del modelo COSO ERM aplicada a la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo, considerando los mecanismos de control y seguimiento financiero identificados durante el ejercicio fiscal 2025. El análisis se desarrolló a partir de la información obtenida mediante la entrevista al Director de Gestión Financiera, el levantamiento de los procedimientos contables y financieros y la revisión de la documentación presupuestaria institucional. Su aplicación permite identificar el nivel de cumplimiento de los criterios relacionados con la estructura de control, planificación, desempeño, seguimiento e información financiera, además de reconocer aquellos aspectos que requieren mayor formalización dentro de los procesos utilizados por la institución para organizar, administrar y supervisar sus fondos disponibles.

Tabla 3. *COSO ERM*

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Gobierno y Cultura	La EPMTH mantiene una estructura organizativa que permite identificar las áreas y los funcionarios encargados de dirigir las actividades administrativas y supervisar el manejo de los fondos institucionales.	X		Se identificaron Gerencia General, Dirección Administrativa y de Talento Humano, Dirección de Gestión Financiera, Contabilidad, Tesorería y Recaudación, así como las unidades operativas y de apoyo relacionadas con la utilización de recursos.
Gobierno y Cultura	Existe una adecuada separación de funciones entre las etapas de requerimiento, autorización, registro contable, revisión financiera y pago.	X		El levantamiento del proceso evidenció que las funciones se distribuyen entre el área requirente, Gerencia General, Dirección Administrativa, Contabilidad, Dirección de Gestión Financiera y Tesorería, evitando que todo el procedimiento recaiga sobre una sola unidad.
Gobierno y Cultura	Los procedimientos contables y financieros se encuentran formalmente documentados mediante flujogramas que establecen actividades, responsables y puntos de control.		X	Durante la investigación no se identificaron flujogramas institucionales formalmente establecidos, por lo que fue necesario levantar y representar los procedimientos que actualmente desarrolla la empresa.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La EPMTH realiza una planificación presupuestaria de los recursos necesarios para sus actividades y proyectos institucionales.	X		El presupuesto 2025 contempla recursos destinados al funcionamiento, producción e inversión, permitiendo establecer las asignaciones necesarias para el desarrollo de las actividades institucionales.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La planificación financiera mantiene relación con la planificación institucional y los procesos previstos durante el ejercicio.	X		La Evaluación Financiera 2025 relaciona la ejecución presupuestaria con el POA y las adquisiciones programadas en el PAC, además de señalar la priorización de procedimientos de acuerdo con las necesidades y disponibilidad de recursos.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Se realiza seguimiento del cumplimiento presupuestario para conocer el grado de ejecución de los recursos planificados.	X		La institución utiliza valores codificados, comprometidos, devengados y pagados para revisar el comportamiento presupuestario y dispone de porcentajes de ejecución por componentes del gasto.
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La institución dispone de un procedimiento formal para identificar, valorar y tratar los riesgos financieros que pueden afectar sus proyectos.		X	En la documentación revisada no se identificó una matriz formal de riesgos financieros que establezca probabilidad, impacto, responsables y medidas de tratamiento para el ejercicio 2025.
Desempeño	Los gastos y operaciones ejecutadas cuentan con documentación que permite respaldar su procesamiento.	X		Se identificaron como documentos del proceso el compromiso, registro de cuentas por pagar o cobrar, comprobante de diario, factura, retención cuando corresponde y comprobante de pago.
Desempeño	Los movimientos contables y presupuestarios son registrados mediante un sistema financiero institucional.	X		La EPMTH utiliza el sistema Olympo+, mediante el cual procesa las operaciones y genera información sobre asignación, reformas, compromiso, devengado, pago y saldos presupuestarios.

COMPONENTE COSO ERM	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Desempeño	Se realizan controles durante el procesamiento de las operaciones financieras.	X		El Director de Gestión Financiera indicó que el control se aplica en cada transacción o registro contable, complementándose con las revisiones efectuadas antes de la ejecución del pago.
Desempeño	Se identifican diferencias entre los recursos presupuestados y los efectivamente ejecutados.	X		Las cédulas y el Estado de Ejecución Presupuestaria permiten comparar los valores codificados con los devengados e identificar las diferencias existentes por grupos presupuestarios.
Desempeño	Cuando se presentan desviaciones presupuestarias se adoptan acciones para fortalecer el control sobre la ejecución.	X		Según la entrevista, cuando se identifican desviaciones se incrementan los procedimientos de control en los departamentos involucrados con la finalidad de mejorar el nivel de ejecución.
Revisión y Monitoreo	La EPMTH realiza revisiones periódicas del comportamiento de la ejecución presupuestaria.	X		Durante 2025 se efectuaron evaluaciones semestrales orientadas a determinar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
Revisión y Monitoreo	Existen mecanismos para realizar seguimiento a los recursos destinados a los proyectos institucionales.	X		El seguimiento se realiza mediante cédulas presupuestarias, Estado de Ejecución Presupuestaria y evaluaciones financieras, permitiendo comparar la programación con los valores ejecutados.
Revisión y Monitoreo	Se analizan las causas de las diferencias encontradas durante la ejecución financiera.	X		La Evaluación Financiera 2025 relaciona determinadas diferencias con reprogramaciones de obra, tiempos vinculados con la presentación de planillas y condiciones asociadas con la ejecución del proyecto del Centro de Faenamiento.
Revisión y Monitoreo	Se generan reportes financieros que permiten evaluar los resultados del ejercicio.	X		La empresa dispone de cédulas de ingresos y gastos, Estado de Ejecución Presupuestaria y Evaluación Financiera, documentos que consolidan información sobre el comportamiento de los recursos.
Información, Comunicación y Reporte	La información financiera se encuentra estructurada y disponible para actividades de revisión y seguimiento.	X		Los registros realizados mediante Olympo+ son consolidados en cédulas y reportes que permiten consultar ingresos, gastos, fases presupuestarias y saldos del período.
Información, Comunicación y Reporte	Los resultados del seguimiento financiero son comunicados al nivel directivo para apoyar la toma de decisiones.	X		La entrevista señala que los resultados son puestos en conocimiento del nivel directivo para analizar si corresponde mantener, incrementar o disminuir la ejecución del gasto.
Información, Comunicación y Reporte	La información financiera generada durante el período es utilizada para establecer acciones y orientaciones para ejercicios posteriores.	X		La Evaluación Financiera 2025 plantea mantener la utilización de recursos en función de la recaudación efectiva, priorizar el gasto y conservar condiciones favorables de flujo de efectivo para períodos posteriores.

Matriz de Riesgos Financieros

A partir de la evaluación de los mecanismos de control financiero y de la información obtenida durante la investigación, se identificaron factores que incidieron o podrían incidir en la

ejecución de los recursos de la EPMTH. Para la elaboración de la matriz se consideraron principalmente las situaciones evidenciadas durante el ejercicio fiscal 2025, entre ellas las diferencias entre el presupuesto codificado y ejecutado, los retrasos asociados con la ejecución del Centro de Faenamiento, las reprogramaciones de obra y los tiempos relacionados con la presentación de planillas. También se tomó en cuenta la necesidad de mantener correspondencia entre la ejecución del gasto y el comportamiento de los ingresos, aspecto señalado tanto en la entrevista como en la evaluación financiera institucional.

Tabla 4. *Matriz de riesgos financieros*

Área para evaluar	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Control existente	Control recomendado
Gestión de proyectos	Demoras durante el desarrollo de los compromisos contractuales asociados a las obras de infraestructura y dotación tecnológica de las instalaciones destinadas al procesamiento de animales de abasto, respecto de la programación establecida.	Media	Alta	Alto	Seguimiento de la ejecución del proyecto, control administrativo y aplicación de las medidas contractuales correspondientes, incluidas las multas señaladas en la documentación revisada.	Reforzar la supervisión integral del progreso técnico y económico del proyecto, mediante mecanismos de alerta preventiva que permitan identificar posibles desviaciones en la planificación financiera y en la asignación de recursos.
Ejecución presupuestaria	Diferencia significativa entre los recursos codificados y devengados en obras públicas, asociada al ritmo de ejecución del proyecto.	Media	Alta	Alto	Cédulas presupuestarias, Estado de Ejecución Presupuestaria, evaluaciones semestrales y Evaluación Financiera del período.	Mantener un seguimiento periódico de las diferencias entre programación y ejecución, relacionándolas con el avance real del proyecto para adoptar medidas oportunas.
Gestión de inversión	Reprogramaciones de obra que modifican el ritmo inicialmente previsto para la ejecución financiera de los recursos de inversión.	Media	Media	Medio	Reprogramaciones aprobadas y seguimiento financiero de la ejecución.	Integrar las reprogramaciones de obra con la actualización del seguimiento presupuestario para determinar oportunamente su efecto sobre los recursos previstos.

Área para evaluar	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Control existente	Control recomendado
Gestión de planillas	Demoras en la presentación de planillas que pueden retrasar el reconocimiento y devengamiento de los valores relacionados con la obra.	Media	Media	Medio	Seguimiento administrativo y financiero durante la ejecución del proyecto.	Fortalecer el control de los tiempos de presentación, revisión y procesamiento de planillas, vinculándolos con el cronograma de ejecución financiera.
Gestión financiera	Desfase entre la ejecución del gasto y la disponibilidad de ingresos que pueda generar presión sobre el flujo de efectivo institucional.	No determinada*	Alta	Por determinar	Seguimiento de ingresos y egresos mediante cédulas presupuestarias y análisis de la ejecución financiera.	Mantener la priorización del gasto en función de la recaudación efectiva y revisar periódicamente la correspondencia entre obligaciones y disponibilidad de recursos.
Control presupuestario	Persistencia de desviaciones entre lo programado y ejecutado que puedan afectar el cumplimiento de las actividades o proyectos institucionales.	Media	Alta	Alto	Evaluaciones semestrales, revisión del cumplimiento presupuestario y fortalecimiento de controles cuando se identifican desviaciones.	Documentar las desviaciones, causas, responsables y acciones adoptadas para facilitar su seguimiento hasta la corrección o cierre.
Gestión de riesgos	Falta de una herramienta formal identificada para sistematizar los riesgos financieros, sus causas, responsables y medidas de tratamiento.	No aplica**	Media	Aspecto de control	Los riesgos son identificados durante el seguimiento y análisis financiero de la ejecución.	Implementar una matriz institucional de riesgos financieros que permita registrar el evento, causa, consecuencia, valoración, responsable, respuesta y seguimiento.

Nota. Elaboración propia con base en la entrevista aplicada al director de Gestión Financiera, el Estado de Ejecución Presupuestaria, la Evaluación Financiera 2025 y el levantamiento de los procesos financieros de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo.

Matriz de evaluación de probabilidad

Para establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados en la EPMTH se definieron tres niveles de valoración: alta, media y baja. La clasificación considera la evidencia obtenida mediante la entrevista, la revisión documental y las situaciones observadas durante el ejercicio fiscal 2025; debido a que la entidad no proporcionó registros históricos que permitan calcular estadísticamente la frecuencia de los eventos, la valoración se realiza de manera cualitativa, procurando que cada nivel responda a condiciones verificables dentro de la

información analizada y evitando asignar probabilidades que no puedan ser respaldadas por los datos y hallazgos identificados durante el desarrollo del estudio.

Tabla 5. *Matriz de evaluación de probabilidad*

Nivel	Descripción	Cómo identificarla
Alta	Corresponde a un evento cuya ocurrencia se presenta de manera recurrente o para el cual existen varias evidencias dentro del período analizado.	Se identifican antecedentes repetitivos, desviaciones frecuentes, controles insuficientes o situaciones que permanecen sin corrección durante la ejecución.
Media	Corresponde a un evento que se presentó durante el período analizado o que puede ocurrir nuevamente debido a las condiciones identificadas en la ejecución de las actividades o proyectos.	Existe evidencia del evento durante 2025, aunque no se dispone de información suficiente para afirmar que ocurre de manera frecuente. Los controles existentes permiten detectarlo, pero no eliminan totalmente su posibilidad de ocurrencia.
Baja	Corresponde a un evento cuya ocurrencia es poco probable considerando la evidencia disponible y los controles existentes.	No se identifican antecedentes relevantes durante el período o existen mecanismos de control que reducen considerablemente la posibilidad de que el evento se materialice.

Nota. Elaboración propia con base en la información obtenida mediante la entrevista al Director de Gestión Financiera, la revisión documental y el análisis de los procesos financieros de la EPMTH.

Matriz de impacto

Tabla 6. *Matriz de impacto*

Nivel	Consecuencias asociadas
Alto	El evento puede generar una afectación importante en la ejecución presupuestaria o en el cumplimiento de los proyectos institucionales, provocando diferencias significativas entre los recursos programados y ejecutados, retrasos relevantes en el desarrollo de las actividades o presión sobre la disponibilidad financiera. También comprende situaciones que pueden comprometer el cumplimiento de metas u objetivos y requieren intervención o seguimiento del nivel directivo.
Medio	El evento puede ocasionar retrasos parciales, reprogramaciones, diferencias temporales en la ejecución presupuestaria o ajustes en los procedimientos administrativos y financieros, sin representar necesariamente una afectación general de la gestión institucional. Su ocurrencia requiere seguimiento y acciones de control para evitar que la situación incremente su incidencia sobre los recursos o proyectos.
Bajo	El evento genera efectos menores sobre la ejecución financiera o presupuestaria y puede ser corregido mediante los controles ordinarios establecidos durante el procesamiento y seguimiento de las operaciones. Las diferencias producidas no modifican de manera relevante la programación de los recursos ni el desarrollo de los proyectos y pueden ser atendidas dentro de la gestión habitual.

Nota. Elaboración propia con base en la entrevista aplicada al Director de Gestión Financiera, la Evaluación Financiera 2025, el Estado de Ejecución Presupuestaria y la información institucional analizada de EPMTH.

Matriz de valoración del riesgo

Tabla 7. *Matriz de valoración del riesgo*

Probabilidad / Impacto	Bajo	Medio	Alto
Alta	Medio	Alto	Crítico
Media	Bajo	Medio	Alto
Baja	Bajo	Bajo	Medio

Nota. Elaboración propia con base en los criterios de probabilidad e impacto definidos para la evaluación de los riesgos financieros de la EPMTH (2026)

Interpretación de resultados

Tabla 8. *Interpretación de resultados*

Nivel	Interpretación
Crítico	Corresponde a riesgos que combinan una alta probabilidad con un impacto alto y que podrían comprometer de manera significativa la ejecución presupuestaria, el desarrollo de los proyectos o la disponibilidad financiera. Requieren atención prioritaria, acciones correctivas inmediatas y seguimiento permanente por parte de la Dirección de Gestión Financiera y del nivel directivo.
Alto	Comprende riesgos que pueden generar efectos relevantes sobre la ejecución de los recursos o el cumplimiento de los proyectos. Deben ser objeto de seguimiento continuo, fortalecimiento de controles y adopción de medidas oportunas para reducir su incidencia sobre la planificación financiera.
Medio	Corresponde a situaciones que pueden producir retrasos, reprogramaciones o diferencias temporales en la ejecución financiera. Requieren monitoreo periódico y aplicación de controles que permitan evitar que el riesgo aumente o genere efectos mayores sobre el presupuesto institucional.
Bajo	Representa riesgos con efectos limitados sobre la gestión financiera y que pueden ser atendidos mediante los controles ordinarios aplicados durante el procesamiento, revisión y seguimiento de las operaciones. Su tratamiento se mantiene dentro de la gestión habitual de la institución.

Nota. Elaboración propia con base en los criterios de probabilidad e impacto definidos para la evaluación de riesgos financieros de la EPMTH (2026).

Evaluación de indicadores financieros

Tabla 9. *Evaluación de indicadores financieros*

Indicador financiero	Fórmula	Año 2024	Año 2025
Ejecución presupuestaria del gasto	Gastos devengados / Presupuesto codificado de gastos × 100	38,05 %	68,06 %
Nivel de pago de obligaciones	Gastos pagados / Gastos devengados × 100	66,33 %	95,87 %
Ejecución presupuestaria de ingresos	Ingresos devengados / Presupuesto codificado de ingresos × 100	52,04 %	81,00 %
Nivel de recaudación efectiva	Ingresos recaudados / Ingresos devengados × 100	99,79 %	99,95 %
Ejecución de gastos corrientes	Gastos corrientes devengados / Gastos corrientes codificados × 100	84,20 %	78,59 %
Ejecución de gastos de producción	Gastos de producción devengados / Gastos de producción codificados × 100	86,24 %	84,01 %
Ejecución de gastos de inversión	Gastos de inversión devengados / Gastos de inversión codificados × 100	33,51 %	67,13 %
Ejecución de obras públicas	Obras públicas devengadas / Obras públicas codificadas × 100	33,56 %	67,08 %
Razón de cobertura presupuestaria	Ingresos devengados / Gastos devengados × 100	136,74 %	119,00 %
Margen presupuestario devengado	(Ingresos devengados − Gastos devengados) / Ingresos devengados × 100	26,87 %	15,97 %

Nota. Elaboración propia con base en los registros EPMTH (2026).

4.2.3. Análisis de los indicadores de ejecución y gestión presupuestaria

Los indicadores permitieron analizar el comportamiento presupuestario de la EPMTH entre 2024 y 2025, considerando la ejecución de ingresos y gastos, el pago de obligaciones, la recaudación y los recursos destinados al funcionamiento, producción e inversión. Su interpretación se limitó al ámbito financiero y presupuestario, debido a que la investigación no incorporó indicadores específicos de costo frente a producto, calidad, economía, tiempo,

productividad o cumplimiento cuantificado de metas. Por esta razón, los resultados permiten describir la ejecución, control y utilización financiera de los recursos, pero no determinar de manera integral la eficiencia institucional.

Ejecución presupuestaria del gasto

La ejecución presupuestaria del gasto aumentó de 38,05 % en 2024 a 68,06 % en 2025, equivalente a 30,01 puntos porcentuales. Este resultado muestra que durante 2025 una mayor proporción del presupuesto codificado alcanzó lfase de devengado respecto del ejercicio anterior. El incremento permite observar un mayor nivel de ejecución financiera de los recursos programados, particularmente en los componentes de inversión y obras públicas. Sin embargo, este porcentaje describe únicamente el comportamiento presupuestario y no constituye por sí mismo un indicador de eficiencia, debido a que no compara los recursos utilizados con productos, calidad, tiempos o resultados alcanzados.

Nivel de pago de obligaciones

El nivel de pago de obligaciones pasó de 66,33 % en 2024 a 95,87 % en 2025, con un incremento de 29,54 puntos porcentuales. Esto indica que, al cierre de 2025, una mayor proporción de las obligaciones devengadas había alcanzado también la fase de pago. El resultado permite analizar el cumplimiento financiero de las obligaciones reconocidas por la institución y guarda correspondencia con el procedimiento identificado, que comprende autorización, compromiso, registro contable, revisión financiera y pago mediante Tesorería. Por tanto, el indicador refleja el estado financiero de las obligaciones, sin constituir una medida de eficiencia operativa.

Ejecución presupuestaria de ingresos

La ejecución presupuestaria de ingresos aumentó de 52,04 % en 2024 a 81,00 % en 2025, equivalente a 28,96 puntos porcentuales. El resultado evidencia que durante 2025 una mayor proporción de los ingresos codificados alcanzó la fase de devengado. Para su interpretación se consideró que los recursos de la EPMTH comprenden distintas categorías presupuestarias, como tasas y contribuciones, otros ingresos, transferencias de capital y cuentas pendientes por cobrar.

En consecuencia, el indicador permite describir el nivel de ejecución presupuestaria de los ingresos, pero no debe interpretarse como una medida del desempeño operativo o de la capacidad de generación propia de recursos.

Nivel de recaudación efectiva

El nivel de recaudación efectiva pasó de 99,79 % en 2024 a 99,95 % en 2025, manteniéndose próximo al 100 % durante ambos períodos. Esto muestra una alta correspondencia entre los ingresos devengados y los efectivamente recaudados. El indicador permite observar el comportamiento financiero de los recursos reconocidos y percibidos por la institución y resulta relevante para el seguimiento de la disponibilidad financiera. Asimismo, la Evaluación Financiera 2025 recomendó mantener la ejecución de los gastos de acuerdo con la recaudación efectiva, por lo que este resultado constituye un elemento de apoyo para el control y programación de las obligaciones.

Ejecución de gastos corrientes

La ejecución de gastos corrientes disminuyó de 84,20 % en 2024 a 78,59 % en 2025, equivalente a 5,61 puntos porcentuales. Este resultado muestra que durante ambos ejercicios se ejecutó una proporción importante de los recursos destinados al funcionamiento institucional, aunque en 2025 el porcentaje fue menor. La disminución no permite determinar por sí sola un mejor o peor desempeño, debido a que el indicador únicamente compara el gasto devengado con el presupuesto codificado. Por ello, su interpretación se restringe al comportamiento presupuestario de este componente y no a criterios de economía, eficiencia o calidad.

Ejecución de gastos de producción

Los gastos de producción presentaron una variación de 86,24 % en 2024 a 84,01 % en 2025, equivalente a una disminución de 2,23 puntos porcentuales. Los porcentajes muestran que este componente mantuvo niveles de ejecución relativamente estables durante los dos ejercicios analizados. El indicador permite conocer la proporción de recursos presupuestados que alcanzó la fase de devengado en las actividades de producción; sin embargo, no permite establecer si

estos recursos fueron utilizados con mayor o menor eficiencia, debido a que no se dispone de mediciones de costo por producto, productividad, calidad o resultados operativos.

Ejecución de gastos de inversión

La ejecución de gastos de inversión aumentó de 33,51 % en 2024 a 67,13 % en 2025, lo que representa 33,62 puntos porcentuales adicionales. El resultado muestra un mayor nivel de utilización financiera del presupuesto de inversión durante 2025. Dentro de este componente se encuentra el proyecto de construcción y equipamiento del Centro de Faenamiento del Trópico Húmedo. No obstante, permaneció una diferencia entre el presupuesto codificado y el devengado; según la información institucional revisada, durante el período se presentaron reprogramaciones de obra y tiempos asociados con la presentación y procesamiento de planillas, elementos que deben considerarse al interpretar la ejecución financiera.

Ejecución de obras públicas

La ejecución de obras públicas pasó de 33,56 % en 2024 a 67,08 % en 2025, equivalente a un incremento de 33,52 puntos porcentuales. En 2025 se registraron USD 16.587.555,86 codificados y USD 11.127.159,33 devengados, generándose una diferencia de USD 5.460.396,53. Los resultados evidencian un mayor nivel de ejecución financiera respecto del año anterior; sin embargo, este indicador no mide directamente el avance físico, el cumplimiento del cronograma ni los resultados de la obra, por lo que debe interpretarse exclusivamente como una medida de ejecución presupuestaria.

Razón de cobertura presupuestaria

La razón de cobertura presupuestaria disminuyó de 136,74 % en 2024 a 119,00 % en 2025. Esto significa que los ingresos devengados fueron superiores a los gastos devengados durante ambos ejercicios, aunque la diferencia entre ellos fue menor en 2025. El indicador permite comparar presupuestariamente los recursos reconocidos con las obligaciones devengadas, pero no representa una medida directa de liquidez, rentabilidad o solvencia, debido a que utiliza valores presupuestarios devengados. Por esta razón, su interpretación se limita a la relación existente entre ingresos y gastos reconocidos durante los períodos analizados.

Margen presupuestario devengado

El margen presupuestario devengado disminuyó de 26,87 % en 2024 a 15,97 % en 2025, manteniéndose positivo durante ambos ejercicios. Esto significa que los ingresos devengados continuaron siendo superiores a los gastos devengados, aunque la diferencia relativa fue menor durante 2025; este indicador constituye una medida presupuestaria y no debe interpretarse como margen de utilidad o rentabilidad de la empresa. Su utilización dentro de la investigación permite únicamente observar la diferencia relativa entre los ingresos y gastos reconocidos durante cada período y complementar el análisis de la ejecución financiera institucional.

Análisis general de los indicadores

En conjunto, los indicadores muestran que durante 2025 la EPMTH presentó un mayor nivel de ejecución presupuestaria respecto de 2024. La ejecución total del gasto pasó de 38,05 % a 68,06 %, la inversión de 33,51 % a 67,13 % y las obras públicas de 33,56 % a 67,08 %; asimismo, el nivel de pago de obligaciones aumentó de 66,33 % a 95,87 %, mientras que la recaudación efectiva permaneció cercana al 100 %. Estos resultados permiten caracterizar el comportamiento financiero y presupuestario del período, particularmente respecto al manejo de los fondos previstos y la atención de los compromisos financieros adquiridos por la institución.

No obstante, los indicadores analizados no permiten evaluar por completo qué tan eficiente fue la administración de los fondos públicos, debido a que la investigación no midió costo frente a producto, calidad de los servicios, economía de los recursos, cumplimiento cuantificado de metas, tiempos de ejecución ni productividad. Tampoco resulta metodológicamente correcto considerar el porcentaje de ejecución presupuestaria como sinónimo de eficiencia. En consecuencia, los resultados de este apartado se limitaron a describir la ejecución presupuestaria, utilización financiera, recaudación, pago de obligaciones y mecanismos de control y seguimiento identificados durante el período estudiado.

En el caso del Centro de Faenamiento, la información financiera puede complementarse con el avance físico reportado en la documentación del proyecto; sin embargo, ambos porcentajes corresponden a mediciones diferentes y no deben compararse como si fueran

equivalentes. Por ello, la ejecución financiera permite conocer cuánto del presupuesto alcanzó determinadas fases presupuestarias, mientras que el avance físico refleja el progreso de la obra según criterios técnicos. Esta diferenciación permite evitar conclusiones sobre eficiencia que no fueron medidas y mantener el análisis dentro del alcance descriptivo establecido para la investigación.

4.3. Correspondencia entre la ejecución financiera, la utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales

El análisis documental permitió examinar la correspondencia entre la ejecución financiera de los fondos disponibles, el progreso de las obras previstas y el grado de cumplimiento de las metas planteadas por la empresa durante el ejercicio fiscal 2025; para ello, se revisó la documentación correspondiente al presupuesto de la entidad, los documentos que detallan la asignación de fondos a las diferentes partidas, el informe sobre el cumplimiento de las estimaciones de ingresos y egresos, el análisis del desempeño económico y la documentación relacionada con el progreso de las obras de infraestructura y la incorporación de equipos destinados a las operaciones de procesamiento pecuario en las instalaciones del Trópico Húmedo. Esta revisión permitió observar de manera conjunta cómo los recursos planificados fueron ejecutados y cómo dicha ejecución se relacionó con el desarrollo de las actividades y responsabilidades institucionales; además, facilitó reconocer las diferencias entre lo programado y lo efectivamente ejecutado, así como las circunstancias que influyeron en los resultados financieros del período analizado

Los resultados evidenciaron que la ejecución financiera mantuvo correspondencia con las actividades y proyectos contemplados dentro de la planificación institucional; durante 2025, la ejecución presupuestaria total del gasto alcanzó el 68,06 %, mientras que los gastos de inversión registraron una ejecución del 67,13 % y las obras públicas del 67,08 %, valores que muestran un mayor nivel de utilización presupuestaria respecto del ejercicio anterior. Sin embargo, estos porcentajes no deben analizarse de forma independiente, ya que ejecutar una mayor cantidad de

presupuesto no significa necesariamente que se hayan cumplido todos los objetivos institucionales. Por esta razón, fue importante comparar los resultados financieros con el avance físico de los proyectos, los cronogramas establecidos, las actividades realizadas y las situaciones que pudieron influir en el cumplimiento de lo planificado.

En el proyecto de construcción y equipamiento del Centro de Faenamiento se identificó un avance físico considerable, aunque durante su desarrollo también se presentaron retrasos contractuales, modificaciones en los cronogramas y demoras relacionadas con la presentación y el procesamiento de planillas. Estas situaciones influyeron en los tiempos de reconocimiento de los gastos y permiten comprender parte de las diferencias entre el presupuesto codificado y el devengado en el rubro de obras públicas. Por ello, es necesario analizar tanto la ejecución financiera como el avance físico del proyecto, considerando que ambos se registran en momentos diferentes. Así, una diferencia entre estos indicadores no significa necesariamente que exista una gestión deficiente, sino que deben revisarse las circunstancias administrativas, contractuales y financieras que se presentaron durante su ejecución.

De igual manera, la Evaluación Financiera 2025 permitió identificar cómo se utilizaron los recursos, qué diferencias se produjeron durante la ejecución presupuestaria y de qué manera esta información sirvió para orientar decisiones relacionadas con la distribución y priorización del gasto. Esto demuestra que la gestión financiera no se limita al registro de ingresos y egresos, sino que también proporciona información importante para el seguimiento de las actividades institucionales. No obstante, se identificó que es necesario mejorar la relación entre los informes financieros y los reportes de avance físico de los proyectos, debido a que esta información se encuentra distribuida en diferentes documentos y se registra en distintos momentos. Contar con información integrada facilitaría la comparación entre los recursos utilizados, las actividades desarrolladas, las metas cumplidas y los resultados obtenidos.

A partir de este análisis, los resultados permiten reconocer que el logro de las metas institucionales no depende únicamente del porcentaje de presupuesto ejecutado, sino también de

una adecuada coordinación entre los procesos de planificación, los fondos disponibles, la administración de los recursos económicos y el progreso de las iniciativas institucionales. La gestión financiera cumple un papel importante en este proceso, porque permite organizar los recursos, supervisar su utilización, detectar diferencias y disponer de información para tomar decisiones. Por lo tanto, al evaluar la gestión de la EPMTH durante el período 2025, es necesario considerar conjuntamente los resultados financieros y el avance físico de los proyectos. De esta manera, el análisis no se centra solamente en cuánto presupuesto se ejecutó, sino también en cómo esos recursos contribuyeron al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de las metas institucionales.

4.4. Estrategias de mejora para la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales

A partir de los resultados obtenidos se plantearon estrategias orientadas a fortalecer la planificación financiera, la revisión periódica del presupuesto, la identificación y atención de posibles riesgos, así como la organización conjunta de los datos sobre el avance de los proyectos y su situación económica de la EPMTH. Las propuestas se sustentan en los hallazgos identificados durante el ejercicio fiscal 2025 y tienen carácter académico, por lo que no constituyen políticas o procedimientos oficialmente aprobados por la institución; su eventual aplicación deberá ser analizada, adaptada y autorizada por las autoridades competentes. En este sentido, las acciones planteadas buscan complementar los mecanismos existentes y facilitar un seguimiento más integrado de los recursos, proyectos, desviaciones y riesgos institucionales.

Tabla 10. *Matriz de mitigación de riesgos*

N.º	Hallazgo identificado	Riesgo asociado	Nivel de riesgo	Componente COSO ERM	Recomendación	Responsable propuesto	Plazo
1	No se identificaron flujogramas institucionales formalmente establecidos para los procedimientos contables y financieros.	Aplicación no uniforme de procedimientos y dependencia del conocimiento del personal que actualmente ejecuta las actividades.	Medio	Gobierno y Cultura	Formalizar los flujogramas levantados en la investigación, incorporando actividades, responsables, documentos, puntos de control y rutas para la corrección de observaciones.	Gerencia General / Dirección de Gestión Financiera / Dirección Administrativa y de Talento Humano	60 días
2	No se identificó una matriz institucional formal para registrar y realizar seguimiento a los riesgos financieros.	Riesgos relacionados con proyectos, presupuesto y disponibilidad financiera tratados de manera no sistematizada.	Medio – prioridad de control	Estrategia y Establecimiento de Objetivos / Revisión y Monitoreo	Implementar una matriz institucional de riesgos financieros que contenga evento, causa, consecuencia, probabilidad, impacto, nivel, control existente, acción de tratamiento, responsable y fecha de seguimiento.	Dirección de Gestión Financiera / Gerencia General	45 días
3	Se presentaron retrasos respecto de la programación del proyecto PCE-CFTH.	Incumplimiento de cronogramas y afectación del ritmo de ejecución de los recursos destinados al proyecto.	Alto	Desempeño	Fortalecer el seguimiento conjunto del cronograma contractual, avance físico, ejecución financiera y cumplimiento de hitos, estableciendo alertas para retrasos que requieran intervención.	Gerencia General / Dirección de Gestión Financiera / Unidad responsable del proyecto	Aplicación inmediata y permanente
4	En obras públicas existió una diferencia relevante entre el presupuesto codificado y el devengado durante 2025.	Persistencia de recursos sin ejecutar conforme a la programación y posible retraso en el cumplimiento de objetivos vinculados con el proyecto.	Alto	Desempeño / Revisión y Monitoreo	Implementar un reporte integrado que compare mensualmente presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado con el avance físico y los hitos del proyecto.	Dirección de Gestión Financiera / Responsable del proyecto	30 días y seguimiento mensual

N.º	Hallazgo identificado	Riesgo asociado	Nivel de riesgo	Componente COSO ERM	Recomendación	Responsable propuesto	Plazo
5	Las reprogramaciones de obra modificaron el ritmo previsto de ejecución financiera.	Desarticulación temporal entre programación física y disponibilidad presupuestaria.	Medio	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Vincular toda reprogramación contractual con una actualización del cronograma físico-financiero y evaluar su efecto sobre la programación presupuestaria antes de su aplicación.	Responsable del proyecto / Dirección de Gestión Financiera	Cada vez que exista una reprogramación
6	Los tiempos relacionados con la presentación y procesamiento de planillas incidieron en el ritmo del devengamiento de recursos.	Retrasos entre el avance de obra y su reconocimiento financiero.	Medio	Desempeño	Establecer una matriz de control de planillas que incluya fecha prevista, fecha de presentación, revisión, observaciones, subsanación, aprobación, devengado y pago.	Responsable del proyecto / Dirección de Gestión Financiera / Contabilidad	30 días y actualización permanente
7	Las desviaciones son identificadas mediante el seguimiento presupuestario, pero no se evidenció una matriz específica que documente de forma integrada sus causas, responsables y acciones correctivas.	Repetición de desviaciones o dificultad para verificar el cumplimiento de las medidas adoptadas.	Alto	Revisión y Monitoreo	Implementar un registro de desviaciones presupuestarias que detalle diferencia identificada, causa, efecto, acción correctiva, responsable, plazo y estado de cumplimiento.	Dirección de Gestión Financiera	30 días
8	La evaluación presupuestaria se realiza periódicamente; sin embargo, los proyectos de inversión requieren seguimiento más cercano por su magnitud y exposición a retrasos.	Detección tardía de variaciones relevantes en proyectos estratégicos.	Medio	Revisión y Monitoreo	Mantener las evaluaciones semestrales institucionales e incorporar un seguimiento mensual específico para proyectos de inversión de mayor relevancia presupuestaria.	Dirección de Gestión Financiera / Responsable del proyecto	Mensual

N.º	Hallazgo identificado	Riesgo asociado	Nivel de riesgo	Componente COSO ERM	Recomendación	Responsable propuesto	Plazo
9	La información física y financiera del proyecto se encuentra disponible en diferentes documentos y momentos del proceso.	Toma de decisiones con información fragmentada sobre avance, ejecución presupuestaria y cumplimiento contractual.	Alto	Información, Comunicación y Reporte	Diseñar un tablero de seguimiento físico-financiero que integre presupuesto, avance físico, hitos, planillas, retrasos, desviaciones y medidas correctivas.	Dirección de Gestión Financiera / Gerencia General / Responsable del proyecto	60 días
10	La documentación revisada no permitió identificar un procedimiento formal de archivo que defina responsables, clasificación y conservación de los expedientes financieros.	Dificultad para mantener una trazabilidad uniforme y recuperar oportunamente documentación de respaldo.	Medio	Información, Comunicación y Reporte	Formalizar un procedimiento de archivo y conservación documental que establezca responsables, clasificación, respaldo digital, acceso y tiempos de conservación conforme a la normativa aplicable.	Dirección Administrativa y de Talento Humano / Dirección de Gestión Financiera	60 días
11	La revisión administrativa previa se aplica en los expedientes, pero no se identificó una lista de verificación formal para estandarizar todos los criterios de revisión.	Omisión o aplicación diferente de criterios documentales según el trámite procesado.	Medio	Gobierno y Cultura / Desempeño	Diseñar listas de verificación según los principales tipos de trámite para documentar el cumplimiento de requisitos antes de su remisión al área financiera.	Dirección Administrativa y de Talento Humano / Dirección de Gestión Financiera	45 días
12	La Evaluación Financiera recomienda mantener la utilización de recursos en función de la recaudación efectiva y preservar condiciones favorables de flujo de efectivo.	Desfase entre obligaciones asumidas y disponibilidad efectiva de recursos.	Preventivo	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Incorporar una proyección periódica de ingresos, obligaciones, pagos previstos y disponibilidad financiera para apoyar la priorización del gasto y anticipar requerimientos de liquidez.	Dirección de Gestión Financiera / Tesorería y Recaudación	Mensual

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la EPMTH (2026).

Tabla 11. *Evaluación de riesgos*

Impacto \ Probabilidad	Baja	Media	Alta
Alta	Medio	Alto	Crítico
Media	Bajo	Medio	Alto
Baja	Bajo	Bajo	Medio

Tabla 12. *Criterios de interpretación de los niveles de riesgo*

Nivel	Interpretación
Crítico	Requiere atención prioritaria debido a que puede comprometer de manera significativa la ejecución presupuestaria, el desarrollo de los proyectos o el cumplimiento de la planificación institucional.
Alto	Requiere acciones de control y seguimiento oportunas para reducir la probabilidad de ocurrencia o limitar sus posibles efectos sobre los recursos y proyectos institucionales.
Medio	Requiere monitoreo periódico y revisión de los controles existentes, especialmente cuando existan cambios en la ejecución presupuestaria o en el desarrollo de los proyectos.
Bajo	Puede ser administrado mediante los controles ordinarios existentes, manteniendo seguimiento para identificar posibles variaciones durante el período.

Nota. Elaboración propia con base en los registros de la EPMTH (2026).

4.4.1. Diseño de políticas financieras

A partir de lo identificado durante el estudio, se plantea una serie de medidas enfocadas en mejorar la organización del presupuesto, el manejo de los fondos, la supervisión de las actividades y la revisión periódica de los resultados financieros de la entidad; estas se enfocan en el seguimiento físico-financiero, gestión de riesgos, control de desviaciones presupuestarias, seguimiento de planillas y cronogramas, disponibilidad financiera y utilización de los datos disponibles como apoyo para decidir sobre las acciones que debe adoptar la institución. Las políticas planteadas constituyen lineamientos académicos que podrían ser considerados por la EPMTH para complementar sus mecanismos actuales de control, por lo que su implementación dependerá de la evaluación y aprobación institucional correspondiente.

Política de seguimiento físico-financiero de proyectos

Objetivo: Establecer lineamientos para integrar la información sobre ejecución presupuestaria y avance físico de los proyectos, facilitando la identificación de diferencias durante su desarrollo.

Lineamientos propuestos:

- Mantener información actualizada sobre el avance físico y financiero de los proyectos.
- Comparar periódicamente el presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado con el avance físico registrado.

- Considerar hitos, actividades y cronogramas establecidos en cada proyecto.
- Documentar las diferencias relevantes identificadas y sus posibles causas.
- Establecer responsables y acciones de seguimiento cuando se presenten retrasos o desviaciones.
- Comunicar los resultados del seguimiento a Gerencia General y a las unidades responsables.

Política de gestión de riesgos financieros

Objetivo: Establecer lineamientos para identificar, valorar, tratar y dar seguimiento a los riesgos financieros vinculados con la ejecución presupuestaria y los proyectos institucionales.

Lineamientos propuestos:

- Implementar una matriz institucional de riesgos financieros.
- Registrar evento, causa, consecuencia, probabilidad, impacto y nivel de riesgo.
- Asignar responsables para el seguimiento de los riesgos identificados.
- Documentar los controles existentes y las acciones de tratamiento definidas.
- Priorizar el seguimiento de los riesgos clasificados como altos o críticos.
- Revisar periódicamente la matriz durante la ejecución de los proyectos.

Política de control de desviaciones presupuestarias

Objetivo: Establecer lineamientos para identificar, analizar y documentar las diferencias entre los recursos programados y ejecutados durante el ejercicio fiscal.

Lineamientos propuestos:

- Comparar periódicamente el presupuesto codificado con los valores comprometidos, devengados y pagados.
- Identificar y documentar las principales diferencias detectadas durante la ejecución.
- Registrar la causa, efecto, responsable, acción de seguimiento y estado de cada desviación relevante.
- Analizar las diferencias presupuestarias antes de calificarlas como deficiencias de gestión.
- Relacionar las desviaciones de proyectos de inversión con su avance físico y cronograma.
- Incorporar los resultados del análisis en los reportes financieros presentados al nivel directivo.

Política de control de planillas, cronogramas y reprogramaciones

Objetivo: Fortalecer el seguimiento de las planillas, cronogramas y reprogramaciones vinculadas con los proyectos de inversión y su ejecución financiera.

Lineamientos propuestos:

- Mantener un registro actualizado de las fechas previstas y efectivas de presentación de planillas.
- Dar seguimiento a las etapas de revisión, observación, subsanación, aprobación, devengamiento y pago.
- Documentar las demoras y observaciones identificadas durante el procesamiento de las planillas.
- Analizar las reprogramaciones juntamente con sus posibles efectos sobre el cronograma financiero.

- Comunicar oportunamente las diferencias relevantes a las unidades responsables del proyecto.
- Incorporar esta información dentro del seguimiento físico-financiero de los proyectos.

Política de planificación y disponibilidad financiera

Objetivo: Establecer lineamientos para que la programación y ejecución de los recursos considere la recaudación efectiva, la disponibilidad financiera y las prioridades institucionales.

Lineamientos propuestos:

- Analizar conjuntamente los ingresos devengados y recaudados para conocer la disponibilidad de recursos.
- Elaborar proyecciones periódicas de ingresos, obligaciones y necesidades financieras.
- Programar las obligaciones considerando la disponibilidad financiera y las prioridades institucionales.
- Revisar el efecto de variaciones relevantes en los ingresos sobre la ejecución del gasto.
- Mantener información actualizada sobre recursos disponibles y obligaciones pendientes.
- Utilizar los resultados del ejercicio como referencia para fortalecer la planificación del período siguiente.

Política de información financiera para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos

Objetivo: Fortalecer el uso de la información financiera como insumo para el seguimiento de los recursos, los proyectos y los objetivos institucionales.

Lineamientos propuestos:

- Presentar información comparativa sobre recursos programados y ejecutados.
- Incluir en los reportes valores codificados, comprometidos, devengados, pagados y saldos existentes.
- Integrar información financiera con avance físico, cronogramas, hitos y metas de los proyectos.
- Incorporar el análisis de las causas cuando se identifiquen diferencias relevantes.
- Comunicar oportunamente los resultados del seguimiento a Gerencia General y al nivel directivo.
- Analizar los indicadores financieros juntamente con las metas y resultados institucionales, evitando utilizar la ejecución presupuestaria como único criterio para valorar el desempeño.

Las políticas propuestas buscan fortalecer la relación entre la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la EPMTH, mediante una mayor integración entre la planificación presupuestaria, la administración de los fondos disponibles, el progreso de las actividades previstas, el reconocimiento de posibles situaciones que afecten su desarrollo y la elección de medidas adecuadas. Su aplicación contribuiría a que las diferencias encontradas durante el desarrollo de las actividades puedan revisarse y atenderse a tiempo, además de generar información útil para mejorar los procesos de planificación y asignación de recursos en períodos posteriores.

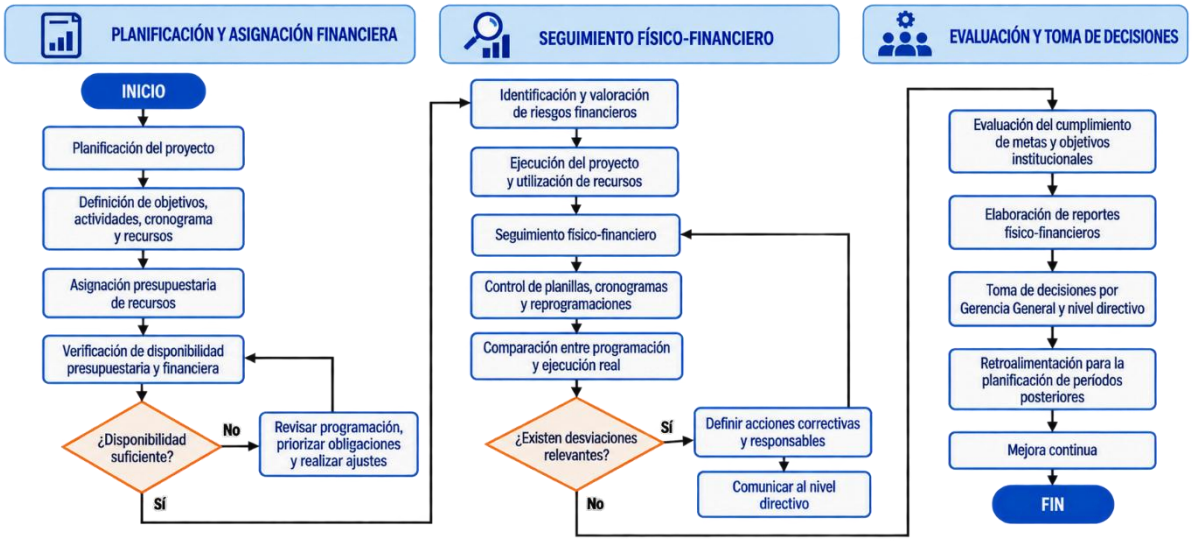
4.4.2. Flujograma propuesto y mejorado

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se elaboró una propuesta de flujograma con el propósito de complementar el procedimiento financiero identificado en la

EPMTH. Para su elaboración se tomaron en cuenta las principales etapas que actualmente desarrolla la empresa y se añadieron puntos de control relacionados con la disponibilidad presupuestaria, los riesgos financieros, el seguimiento del avance físico y financiero de los proyectos, la revisión de planillas, los cronogramas, las reprogramaciones y el manejo de posibles desviaciones. Esta propuesta busca mostrar cómo podrían relacionarse estos procesos para mejorar el seguimiento de los proyectos, sin modificar los procedimientos que actualmente utiliza la institución ni considerarse un documento oficialmente aprobado.

El flujograma propuesto también pretende facilitar la comparación entre las actividades planificadas y las realmente ejecutadas, permitiendo identificar diferencias y plantear acciones de seguimiento con responsables definidos. Además, contempla que la información obtenida durante la ejecución de los proyectos pueda utilizarse como referencia para mejorar futuras planificaciones financieras. Por lo tanto, este flujograma constituye una propuesta académica desarrollada a partir de los hallazgos de la investigación y no un procedimiento implementado por la empresa. Para que pueda aplicarse institucionalmente, sería necesario que las autoridades de la EPMTH lo revisen, evalúen y aprueben.

Figura 4. Flujograma propuesto y mejorado de la gestión financiera



Nota. Elaboración propia con base en los registros de la EPMTH (2026).

Tabla 13. *Plan de mejora continua*

Objetivo de mejora	Hallazgo identificado	Acción propuesta	Responsable propuesto	Indicador	Meta propuesta
Fortalecer la gestión de riesgos financieros.	En la documentación revisada no se identificó una matriz institucional formal para registrar, valorar y dar seguimiento a los riesgos financieros vinculados con la ejecución de los proyectos.	Implementar y actualizar una matriz de riesgos que incluya evento, causa, consecuencia, probabilidad, impacto, nivel de riesgo, controles existentes, acciones de tratamiento y responsable.	Dirección de Gestión Financiera / Gerencia General	Porcentaje de riesgos identificados con responsable y acción de tratamiento definida.	100 % de los riesgos identificados registrados y sujetos a seguimiento.
Integrar el seguimiento físico y financiero de los proyectos.	La información financiera y el avance físico se encuentran registrados mediante documentos y mecanismos diferentes, lo que dificulta su análisis conjunto.	Implementar un reporte físico-financiero que integre avance físico, presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado, junto con hitos y cronogramas.	Dirección de Gestión Financiera / Responsable del proyecto	Número de reportes físico-financieros elaborados.	Elaborar reportes mensuales para los proyectos de mayor relevancia presupuestaria.
Fortalecer el control de las desviaciones presupuestarias.	Se identificaron diferencias entre los recursos programados y ejecutados; sin embargo, no se evidenció una herramienta específica que consolide sus causas, responsables y acciones de seguimiento.	Implementar una matriz de control de desviaciones que registre diferencia identificada, causa, efecto, responsable, acción de seguimiento, plazo y estado de cumplimiento.	Dirección de Gestión Financiera	Porcentaje de desviaciones relevantes documentadas y sujetas a seguimiento.	100 % de las desviaciones relevantes documentadas.
Mejorar el seguimiento de la ejecución de obras públicas.	Durante 2025 se observó una diferencia relevante entre el presupuesto codificado y devengado en obras públicas, por lo que resulta necesario complementar el análisis financiero con información sobre el desarrollo de los proyectos.	Realizar seguimiento periódico de las obras públicas mediante la comparación de ejecución financiera, avance físico, hitos, cronograma y principales variaciones registradas.	Dirección de Gestión Financiera / Responsable del proyecto	Porcentaje de revisiones realizadas conforme al cronograma de seguimiento.	100 % de las revisiones programadas realizadas y documentadas.

Objetivo de mejora	Hallazgo identificado	Acción propuesta	Responsable propuesto	Indicador	Meta propuesta
Fortalecer el control de planillas y reprogramaciones.	Se identificaron reprogramaciones de obra y tiempos asociados con la presentación y procesamiento de planillas, los cuales coincidieron con diferencias observadas en la ejecución financiera del período.	Implementar una matriz de seguimiento que registre fechas previstas y reales de presentación, revisión, observación, subsanación, aprobación, devengamiento y pago de planillas, además de las reprogramaciones aprobadas.	Responsable del proyecto / Dirección de Gestión Financiera / Contabilidad	Porcentaje de planillas y reprogramaciones registradas en la herramienta de seguimiento.	100 % de las planillas y reprogramaciones incorporadas y actualizadas.
Fortalecer la toma de decisiones basada en información financiera.	La EPMTH genera información mediante Olympo+, cédulas presupuestarias y evaluaciones financieras; no obstante, se identificó la conveniencia de integrar estos datos con el avance de los proyectos, riesgos y desviaciones.	Elaborar un tablero o reporte consolidado que integre información sobre ingresos, gastos, ejecución presupuestaria, avance físico, riesgos y desviaciones relevantes.	Dirección de Gestión Financiera / Gerencia General	Número de reportes consolidados presentados al nivel directivo.	Elaborar un reporte consolidado mensual para seguimiento institucional.
Fortalecer la planificación financiera para períodos posteriores.	La Evaluación Financiera 2025 recomienda mantener la utilización de recursos de acuerdo con la recaudación efectiva, priorizar el gasto y conservar condiciones favorables de disponibilidad financiera.	Elaborar proyecciones periódicas de ingresos, obligaciones y necesidades de recursos, incorporando los resultados del seguimiento y las diferencias identificadas durante la ejecución.	Dirección de Gestión Financiera / Tesorería y Recaudación	Porcentaje de procesos de planificación respaldados por información financiera actualizada.	100 % de los procesos de planificación financiera sustentados en información actualizada.
Fortalecer el seguimiento conjunto de la ejecución financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	El porcentaje de ejecución presupuestaria permite conocer el comportamiento financiero de los recursos, pero no constituye por sí solo evidencia suficiente del cumplimiento de metas y resultados.	Incorporar en los reportes de seguimiento una comparación entre recursos ejecutados, avance físico, metas previstas, hitos y resultados registrados en los proyectos.	Dirección de Gestión Financiera / Gerencia General / Responsable del proyecto	Porcentaje de proyectos de inversión evaluados mediante seguimiento físico-financiero y de metas.	100 % de los proyectos institucionales de inversión incluidos en el seguimiento integrado.

Nota: Elaboración propia con base en los registros de la EPMTH (2026).

El plan de mejora continua consolida las principales acciones planteadas para fortalecer la gestión financiera de la EPMTH, procurando que el seguimiento presupuestario se complemente con información relacionada con el avance físico de los proyectos, riesgos,

desviaciones y disponibilidad financiera. La propuesta no modifica los procedimientos institucionales vigentes, sino que plantea herramientas que podrían contribuir a su formalización y seguimiento; además, los indicadores y metas establecidos permitirían verificar periódicamente el grado de aplicación de las acciones propuestas, siempre que estas sean previamente evaluadas y aprobadas por las autoridades competentes.

4.4.3. Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera

Con base en los hallazgos derivados de la evaluación de la gestión financiera de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo, se plantean estrategias orientadas a fortalecer los procesos de programación presupuestaria, administración financiera, supervisión y evaluación de los fondos disponibles; estas estrategias responden a los principales hallazgos identificados durante el ejercicio fiscal 2025, especialmente a las diferencias entre el presupuesto codificado y devengado, las reprogramaciones y retrasos asociados con el desarrollo de las iniciativas institucionales, los tiempos requeridos para la elaboración, entrega y revisión de las planillas, la importancia de establecer mecanismos que permitan examinar conjuntamente el progreso de las actividades y su comportamiento presupuestario, y la ausencia de una matriz institucional formal de riesgos financieros. Su aplicación tiene como finalidad mejorar la correspondencia entre los fondos empleados, el progreso alcanzado en las intervenciones previstas y el grado de consecución de los propósitos establecidos por la EPMTH.

Seguimiento de la disponibilidad financiera y ejecución presupuestaria

Se propone fortalecer el seguimiento periódico de la disponibilidad financiera mediante la comparación de ingresos devengados y recaudados, obligaciones comprometidas, valores pendientes de pago y necesidades previstas para los proyectos; esta información permitiría analizar conjuntamente la capacidad financiera institucional y el ritmo de ejecución del gasto. Además, los valores codificados, comprometidos, devengados y pagados podrían consolidarse en reportes que permitan identificar diferencias relevantes y documentar sus causas,

responsables y acciones de seguimiento, especialmente en los componentes de inversión y obras públicas.

Integración del seguimiento físico-financiero

Se propone integrar la información financiera con el avance físico, cronogramas e hitos de los proyectos mediante reportes periódicos que incluyan presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado, junto con el avance físico y las principales variaciones registradas. Esta estrategia permitiría interpretar los resultados financieros dentro del contexto de ejecución de cada proyecto, sin considerar ambos porcentajes como medidas equivalentes; asimismo, facilitaría identificar diferencias que requieran análisis y proporcionar información más completa para la toma de decisiones institucionales.

Gestión preventiva de riesgos financieros

Se propone implementar una matriz institucional de riesgos financieros que permita registrar eventos, causas, consecuencias, probabilidad, impacto, controles existentes, medidas de tratamiento y responsables; su seguimiento debería priorizar situaciones relacionadas con retrasos contractuales, reprogramaciones, diferencias presupuestarias, procesamiento de planillas y disponibilidad financiera; la valoración se realizaría mediante criterios cualitativos y permitiría organizar los riesgos según su nivel de atención, fortaleciendo el seguimiento preventivo sin atribuir frecuencias estadísticas que no hayan sido determinadas mediante información histórica suficiente.

Retroalimentación para períodos posteriores

Se propone utilizar los resultados de la ejecución financiera, riesgos identificados, desviaciones y acciones desarrolladas como insumos para los procesos posteriores de planificación y asignación de recursos. Al finalizar cada ejercicio, la Dirección de Gestión Financiera podría consolidar esta información para reconocer los componentes que presentaron mayores diferencias y aquellos que requirieron ajustes durante su ejecución; de esta forma, los resultados del período constituirían una referencia para futuras proyecciones, programación presupuestaria y priorización de las necesidades institucionales.

4.4.4. Estrategias de rendición de cuentas

Explicar cómo se manejan los recursos públicos es una parte fundamental de la gestión financiera de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo, debido a que permite evidenciar la forma en que los recursos públicos son planificados, ejecutados y vinculados con las metas que busca alcanzar la institución. De acuerdo con lo identificado durante el estudio, se propone fortalecer este proceso mediante la integración de información presupuestaria, financiera y física de los proyectos, de manera que los reportes institucionales presenten no solo los niveles de ejecución alcanzados, sino también el progreso de las actividades, las dificultades encontradas y las medidas tomadas para solucionarlas. De esta forma, la rendición de cuentas puede ayudar a conocer mejor cómo se están desarrollando las actividades y aportar información útil para tomar decisiones, fortalezca la transparencia institucional y permita valorar con mayor precisión cómo se han utilizado los recursos y qué resultados se han conseguido.

Integración de información financiera y de proyectos

Se propone integrar en los procesos de rendición de cuentas la información financiera y presupuestaria con los principales datos relacionados con el desarrollo de los proyectos institucionales; para ello, los reportes podrían considerar los valores codificados, comprometidos, devengados y pagados, juntamente con el avance físico, hitos alcanzados, cronogramas, reprogramaciones y metas previstas. Esta integración permitiría presentar una visión más completa de la utilización de los recursos y facilitaría la comparación entre lo programado y lo ejecutado, evitando interpretar el porcentaje de ejecución presupuestaria como único indicador del cumplimiento institucional; asimismo, proporcionaría información complementaria para el seguimiento realizado por Gerencia General y las unidades responsables.

Seguimiento de desviaciones y trazabilidad documental

Se propone incorporar en los informes de rendición de cuentas un seguimiento de las principales desviaciones identificadas durante la ejecución, incluyendo su descripción, posibles causas, acciones adoptadas, responsables y estado de seguimiento; de manera complementaria, resulta conveniente fortalecer la organización de los documentos relacionados con

autorizaciones, compromisos, registros contables, retenciones, comprobantes de pago, planillas, informes técnicos y reprogramaciones. La conservación ordenada de estos respaldos facilitaría la trazabilidad de las operaciones y permitiría relacionar los recursos utilizados con las actividades que dieron origen a cada transacción, además de proporcionar evidencia para posteriores procesos de control, revisión y evaluación institucional.

Retroalimentación de los resultados para la planificación

Se propone que los resultados obtenidos mediante la rendición de cuentas sean utilizados como referencia para posteriores procesos de planificación y gestión financiera; en este sentido, las desviaciones identificadas, riesgos registrados, acciones de seguimiento y resultados alcanzados podrían analizarse antes de establecer nuevas asignaciones presupuestarias o programaciones de recursos. Esta retroalimentación permitiría incorporar la experiencia obtenida durante la ejecución de los proyectos en la planificación de períodos posteriores, facilitando la revisión de procedimientos, controles y necesidades financieras; además, proporcionaría información para ajustar proyecciones y prioridades institucionales de acuerdo con las condiciones observadas durante el período anterior.

En conjunto, las estrategias propuestas se orientan a fortalecer la organización y presentación de la información utilizada para informar y explicar cómo se han administrado los recursos institucionales, procurando integrar la ejecución financiera con el progreso de las actividades previstas, la revisión de posibles diferencias y el respaldo de cada proceso mediante documentos que permitan verificarlo. Estas acciones complementan las propuestas relacionadas con gestión de riesgos, seguimiento presupuestario y mejora continua desarrolladas previamente; sin embargo, corresponden a recomendaciones académicas elaboradas a partir de los hallazgos identificados durante el estudio, y no a procedimientos oficialmente aprobados por la EPMTH, por lo que su eventual implementación deberá considerar la normativa aplicable, los mecanismos institucionales existentes y la aprobación de las autoridades competentes.

5. DISCUSIÓN

Los resultados del primer objetivo específico muestran que los participantes tienen una percepción favorable sobre la organización financiera de la EPMTH; en el ámbito contable, el 75 % afirmó estar totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo con que la institución cuenta con un sistema de contabilidad y mantiene sus operaciones registradas. Esta percepción coincide con la revisión documental, que permitió comprobar el uso de Olympo+ para registrar asignaciones, reformas presupuestarias, compromisos, valores devengados, pagos y saldos. La planificación también recibió opiniones positivas, por su relación con las necesidades económicas y las metas institucionales. Al respecto, Espinal Carrillo y Toaza Tipantasig (2024) destacan que integrar la información contable con la planificación presupuestaria favorece el manejo y control de los recursos, a pesar de eso, no se encontraron flujogramas formalmente aprobados que expliquen estos procedimientos, lo que representa una oportunidad de mejora.

Respecto al segundo objetivo, las respuestas evidencian una valoración positiva del control y seguimiento financiero, aunque no todos los participantes perciben igualmente las acciones correctivas. En cuanto a los controles periódicos, las tres respuestas válidas (100 %) fueron de total acuerdo, sin embargo, al consultar sobre las medidas aplicadas cuando aparecen desviaciones, el 50 % expresó estar totalmente de acuerdo, el 25 % de acuerdo y el 25 % totalmente en desacuerdo. Esta diferencia sugiere que existe margen para mejorar la claridad o la aplicación de dichas medidas. Durante la entrevista, el Director de Gestión Financiera indicó que se realizan evaluaciones semestrales y se refuerzan los controles en las áreas donde se identifican problemas; esta declaración se contrastó con las cédulas presupuestarias, el Estado de Ejecución Presupuestaria y la Evaluación Financiera. En esta línea, Jermias et al. (2022) señalan que el control presupuestario permite detectar riesgos y orientar el seguimiento.

La investigación identificó prácticas de control como la separación de funciones, la revisión de documentos, el registro de operaciones y la supervisión del presupuesto. No obstante, en la documentación entregada no se identificó una matriz formal de riesgos financieros ni un instrumento que concentrara las desviaciones, sus causas, los responsables y las medidas

previstas. Esto no implica que la EPMTH no realice controles, sino que no fue posible verificar esos instrumentos con la información disponible. Según Boufounou et al. (2024), un sistema de control interno comprende la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información, la comunicación y el seguimiento. Disponer de registros ayudaría a ordenar la evidencia y dar continuidad a las decisiones.

En el tercer objetivo específico, las cifras reflejan cambios entre 2024 y 2025. La ejecución presupuestaria del gasto aumentó del 38,05 % al 68,06 %. En 2025, la inversión alcanzó el 67,13 % y las obras públicas el 67,08 %. Asimismo, el pago de obligaciones pasó del 66,33 % al 95,87 %, mientras que la recaudación efectiva permaneció cerca del 100 % en ambos años. Estos resultados indican una mayor ejecución financiera, particularmente en inversión y obras públicas, pero no permiten concluir, por sí solos, que la gestión haya sido eficiente. En el proyecto del Centro de Faenamiento se reportó un avance físico del 94,87 % correspondiente al HITO 11. Sin embargo, ese porcentaje no debe compararse directamente con la ejecución financiera, porque cada indicador mide aspectos y etapas diferentes. Como sostienen Volden y Welde (2022), la evaluación de proyectos públicos debe considerar varias dimensiones, además del uso del presupuesto.

En conjunto, estos hallazgos ayudan a entender mejor la relación entre planificación, registros contables, controles y ejecución de proyectos, sin demostrar vínculos causales ni asociaciones estadísticas. Es necesario reconocer las limitaciones del estudio: participaron cuatro encuestados y un entrevistado, seleccionados mediante muestreo no probabilístico e intencional, por lo que los resultados no pueden generalizarse a toda la institución. Además, algunas prácticas fueron descritas durante la entrevista, pero no pudieron verificarse mediante documentos. La investigación se centró en la ejecución presupuestaria de 2025, la utilización financiera de los recursos y los mecanismos de control y seguimiento. No calculó indicadores de eficiencia relacionados con costos y productos, calidad, economía, tiempos, productividad ni cumplimiento cuantificado de metas. Por tanto, las propuestas de mejora derivadas de estos

hallazgos tienen un carácter académico y su posible aplicación dependerá de la evaluación y aprobación de las autoridades de la EPMTH.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La gestión financiera de la EPMTH durante 2025 se desarrolló mediante instrumentos como el presupuesto institucional, el POA, el PAC y el sistema Olympo+, los cuales permitieron organizar, registrar y dar seguimiento a la asignación y utilización de los recursos. La información obtenida mostró una estructura financiera y contable definida para el desarrollo de estos procesos, aunque no se identificaron flujogramas institucionales aprobados que establezcan de manera formal las actividades, responsables y controles de cada procedimiento, lo que representa una oportunidad de mejora para fortalecer la organización y claridad de la gestión financiera.

En cuanto al control y seguimiento financiero, se determinó que la EPMTH aplicó mecanismos como la separación de funciones, revisión documental, registro de operaciones y evaluaciones presupuestarias periódicas, los cuales permitieron realizar seguimiento a la utilización de los recursos durante el período analizado. Sin embargo, la aplicación de acciones correctivas no se encontró formalizada de manera uniforme, debido a que la documentación revisada no incluyó una matriz institucional de riesgos ni un registro consolidado de desviaciones, causas, responsables y medidas adoptadas, por lo que el control existente se sustentó principalmente en revisiones y acciones desarrolladas según las situaciones identificadas.

Al contrastar la ejecución financiera con el avance de los proyectos se determinó que ambas dimensiones presentaron comportamientos diferentes y deben analizarse de forma complementaria. Mientras la ejecución presupuestaria del gasto alcanzó el 68,06 % en 2025 y las obras públicas el 67,08 %, el Centro de Faenamiento reportó un avance físico del 94,87 % en el HITO 11, por lo que estos porcentajes no representan mediciones equivalentes ni permiten establecer una relación causal entre ejecución financiera y avance físico. En consecuencia, la utilización de los recursos debe interpretarse junto con la planificación, cronogramas, hitos y

resultados de los proyectos, sin considerar el porcentaje de ejecución presupuestaria como una medida suficiente de eficiencia institucional.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que la Gerencia General, en coordinación con la Dirección de Gestión Financiera y la Dirección Administrativa y de Talento Humano, avance en la organización y formalización de los procedimientos financieros de la EPMTH, mediante flujogramas y lineamientos institucionales que expliquen de forma sencilla qué actividades se realizan, quiénes son responsables, qué documentos se necesitan y qué controles corresponden en cada etapa, sin dejar de lado la separación de funciones. Asimismo, sería útil incorporar listas de verificación para los trámites frecuentes y acordar criterios para clasificar y conservar los expedientes, facilitando su consulta y revisión cuando sea necesario.

También se sugiere realizar un seguimiento conjunto del presupuesto y del avance de los proyectos, integrando en los informes los valores codificados, comprometidos, devengados y pagados, además de los avances físicos, hitos, cronogramas y metas previstas, para comprender mejor los resultados y evitar evaluaciones basadas únicamente en porcentajes de ejecución presupuestaria. Finalmente, las matrices, políticas, flujogramas y estrategias propuestas en esta investigación tienen carácter académico, por lo que deberán ser revisadas, adaptadas y aprobadas por las autoridades antes de su aplicación.

7. REFERENCIAS

Adebayo, A., & Ackers, B. (2024). Managing Trade-Offs Between Environmental, Social, Governance and Financial Sustainability in State-Owned Enterprises: Insights from an Emerging Market. *Australian Accounting Review*, *34*(1), 55-73. https://doi.org/10.1111/auar.12415

Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024). Measuring technical efficiency of state-owned enterprises in Asia Pacific and European regions: A data envelopment analysis. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2306657. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2306657

Banco Mundial. (s. f.). [Text/HTML]. World Bank. Recuperado 28 de julio de 2026, de https://www.worldbank.org/en/programs/financial-management-umbrella-program

Barrios Álvarez. (2021). *Prácticas de contabilidad de gestión y eficiencia en un conglomerado colombiano de servicios públicos | Revista de Contabilidad en Economías Emergentes | Emerald Publishing*. https://www.emerald.com/jaee/article-abstract/11/5/714/200365/Management-accounting-practices-and-efficiency-in?redirectedFrom=fulltext

Bekiaris, M., & Markogiannopoulou, A. (2022). Enterprise resource planning system reforms of European Union member states in association with central government accrual accounting and IPSAS adoption. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *35*(1), 115-140. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2021-0104

Benamraoui, A., Chatzivgeri, E., Jory, S. R., & Ajay, R. (2024). VfM audit and the UK public sector: A critical review of the VfM reports. *Financial Accountability & Management*, *40*(2), 127-153. https://doi.org/10.1111/faam.12338

Boufounou. (2024). *Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development*. https://www.mdpi.com/2227-7099/12/4/78

Bustamante-Narváez, M. N., & Jaramillo-Calle, C. Y. (2024). La contabilidad gubernamental y su influencia en la toma de decisiones en gobiernos locales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7*(S1), 49-59. https://doi.org/10.62452/tc8wq613

constitucion de la republica de ecuador. (2008.). *Https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador*. Recuperado 10 de septiembre de 2026, de https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications. WorldCat registra la tercera edición como publicación de 2018. https://search.worldcat.org/es/title/Designing-and-conducting-mixed-methods-research/oclc/1021373803?utm

Designing and conducting mixed methods research (Third edition). (2018). SAGE Publications.

Díaz, M. R. O., Osorio, S. P. V., & Ospina, K. J. Z. (2023). Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) en la gobernanza pública inteligente: Una exploración del caso colombiano. *Opera*, (34), 31-55. https://doi.org/10.18601/16578651.n34.03

Eltokhy, K., Feruglio, N., Miao, K., Navarro, A., & Tandberg, E. (2024). Front Matter. *IMF Working Papers, 2024*(232). https://doi.org/10.5089/9798400289231.001.A000

Erazo Ortega, G. M. (2022). *Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado en el cantón Santo Domingo de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2019-2020* [bachelorThesis]. http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/31116

Espinal Carrillo, & Toaza Tipantasig. (2024b). *Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: Eficiencia y transparencia en la gestión financiera | Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*. https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/695

Flores, W. L. (2024). Evaluación multicriterio para la priorización de asignación de recursos económicos en proyectos públicos. Caso “Municipio de Achocalla”, gestión 2023. *FIDES ET RATIO*, *27*(27), ág. 227-248. https://doi.org/10.55739/s7rgc390

Fondo Monetario Internacional. (2024). *Ecuador: 2024 Article IV Consultation and First Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador*. Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2024/12/19/ecuador-2024-article-iv-consultation-and-first-review-under-the-extended-arrangement-under-559780?utm

Garcia, & Chiluisa. (2024). *La Ejecución presupuestaria y su desarrollo en la Gestión Pública del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Manabí: Budget execution and its development in the Public Management of the Ecuadorian Institute of Social Security, Manabí | RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad.* https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/6639

Gleißner. (2022). *Financial sustainability: Measurement and empirical evidence | Journal of Business Economics | Springer Nature Link*. https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-022-01081-0

Guillán Montero. (2025). *UN DESA Policy Brief No. 177: Unlocking external audits: how supreme audit institutions contribute to effective, transparent and sustainable fiscal systems for the SDGs | UN DESA Publications*. https://desapublications.un.org/policy-briefs/un-desa-policy-brief-no-177-unlocking-external-audits-how-supreme-audit-institutions

Harjowiryono, M., & Sigit, T. A. (2022). Pengembangan Pengelolaan Kas Negara di Indonesia Berdasarkan Best Practices Internasional: Sebuah Studi Komparasi. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, *7*(4), 347-363. https://doi.org/10.33105/itrev.v7i4.663

Jermias, J., Fu, Y., Fu, C., & Chen, Y. (2022). Budgetary control and risk management institutionalization: A field study of three state-owned enterprises in China. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *19*(1), 63-88. https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2021-0086

Karatzimas, S., Heiling, J., Adam, B., Brunelli, S., Falivena, C., Jorge, S., Greiling, D., Dragija Kostić, M., & Narbón-Perpiñá, I. (2026). The coverage of public sector financial management in MPA and MPM programs: Evidence from Europe. *International Journal of Public Sector Management*, *39*(3), 326-348. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2024-0083

Lebese, T., & Motubatse, K. N. (2025). Effectiveness of information technology controls on financial performance management: Evidence from South African municipalities. *Discover Global Society*, *3*(1), 143. https://doi.org/10.1007/s44282-025-00274-6

Liaqat. (2024). *Moderating Role of Sustainable Leadership on the Relationship Between Sustainable Project Management and Success: An Empirical Test in Public Sector Development Program—Mian Muhammad Zawar Liaqat, Amanat Ali, Muhammad Sajid Khattak, Muhammad Irfanullah Arfeen, Muhammad Azam I. Chaudhary, Muhammad Awais, Abuzar Azhar, 2024*. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241253571

Lin, S.-W., & Lu, W.-M. (2024). Optimizing public sector resources: A centralized DEA model for effective allocation of shared inputs. *Socio-Economic Planning Sciences*, *96*, 102094. https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102094

Lindermüller. (2024). *Error Culture, Auditors' Error Communication, and the Performance of the Auditee: A Study Among German Local Public Sector Auditors | Schmalenbach Journal of Business Research | Springer Nature Link*. https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-024-00179-1

Luciana Bravo Sarmiento & Pamela Sofia Jara Zari. (2026). *Análisis de la Eficiencia del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP) en la Gestión Financiera Pública de los*

GADs Provinciales del Ecuador. https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/f3df1391-5c8b-44f8-8bd6-8fb515b7be09?utm

Ma, H., Cao, W., Cheng, X., Wang, C., & Wang, K. (2023). Value Creation and Sustainable Project Management: A Case Study on a Leading SOE in China. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, *25*(1), 1-16. https://doi.org/10.4018/JCIT.324762

Nadirsyah, Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing fraud prevention and internal control: The key role of internal audit in public sector governance. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2382389. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389

Ortega, V., & Moreno, Y. (2022). Evaluación presupuestaria a las juntas parroquiales de la provincia de Loja, para medir la eficiencia y eficacia del presupuesto del sector público. *Revista Económica*, *10*(2), 51-62. https://doi.org/10.54753/rve.v10i2.1369

Ospina Díaz, M. R., Vera Osorio, S. P., & Zambrano Ospina, K. J. (2023). Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) en la gobernanza pública inteligente: Una exploración del caso colombiano. *Revista Opera*, (34 (Enero-Junio)), 31-55.

Pajković, I., Botica Redmayne, N., & Vašiček, V. (2023). The use and perceived usefulness of public sector financial statements by politicians – evidence from Croatia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *35*(6), 180-198. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-11-2022-0170

Pereira. (2022). Cost management in the supply chain: An analysis of the costs of different types of municipal procurement. *Social Sciences & Humanities Open*, *5*(1), 100260. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100260

Shuwaili. (2024). *Diseño de un modelo de eficacia de auditoría interna para el sector público: Evidencia cualitativa y cuantitativa de un país en desarrollo | Revista de Gestión de Instalaciones | Emerald Publishing*. https://www.emerald.com/jfm/article-abstract/22/5/792/1214093/Designing-an-internal-audit-effectiveness-model?redirectedFrom=fulltext

Tapsoba. (2024). *Full article: Does Public Financial Management Save Life? Evidence from a Quantitative Review of PFM and Health Outcomes in Sub-Saharan African Countries*. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2023.2298190

Tran, Y. T., Nguyen, N. P., Thi Bao Nhu, L., & Thi Thu Hao, N. (2024). Enhancing Public Organizational Performance in Vietnam: The Role of Top Management Support, Performance Measurement Systems, and Financial Autonomy. *Public Performance & Management Review*, *47*(5), 1192-1227. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2358839

Tuan. (2024). *The gap between need and ability to use accounting information in public sector financial reports | International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. https://www.ijirss.com/index.php/ijirss/article/view/2985

Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, *40*(6), 703-714. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. WorldCat registra esta sexta edición como libro publicado en 2018. https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/case-study-research-and-applications-6-250150?utm

Zhang, C., Li, Z., Xu, J., & Luo, Y. (2024). Accounting information quality, firm ownership and technology innovation: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, *93*, 103118. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103118

Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo & Empresa Pública de Construcciones, Vivienda y de Aseo de Santo Domingo. (2023). *Convenio de cooperación interinstitucional entre la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo y la Empresa Pública de Construcciones, Vivienda y de Aseo de Santo Domingo «EP-CONST»*. https://epconst.gob.ec/wp-content/uploads/2023/07/CONVENIO-EP-CONST-Y-MANCOMUNADA-signed-signed-signed-signed-signed-1.pdf

Registro Oficial del Ecuador. (2016, 14 de noviembre). Edición Especial N.º 762: Ordenanza de creación de la Empresa Pública Mancomunada para el desarrollo integral del proyecto del Centro de Faenamiento del Trópico Húmedo. https://www.registroficial.gob.ec/edicion-especial-no-762-5/

Registro Oficial del Ecuador. (2022, 9 de junio). Edición Especial N.º 254: Adenda al convenio de mancomunidad para la financiación y construcción del Centro de Faenamiento del Trópico Húmedo. https://www.registroficial.gob.ec/edicion-especial-no-254/

8. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción de los funcionarios de la EPMTH respecto a la gestión contable, planificación financiera, control y seguimiento, así como la asignación, utilización y seguimiento de los recursos durante la ejecución de los proyectos institucionales en el período 2025.

La presente encuesta tiene fines exclusivamente académicos. La información proporcionada será tratada de manera anónima y confidencial. No se solicitarán nombres ni información que permita identificar personalmente al participante.

Todas las afirmaciones se refieren al ejercicio fiscal 2025.

Tiempo estimado de respuesta: 8 a 10 minutos.

Participación durante 2025 en procesos financieros, presupuestarios, contables o relacionados con proyectos:

☐ Sí

☐ No

☐ Parcialmente

Escala

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

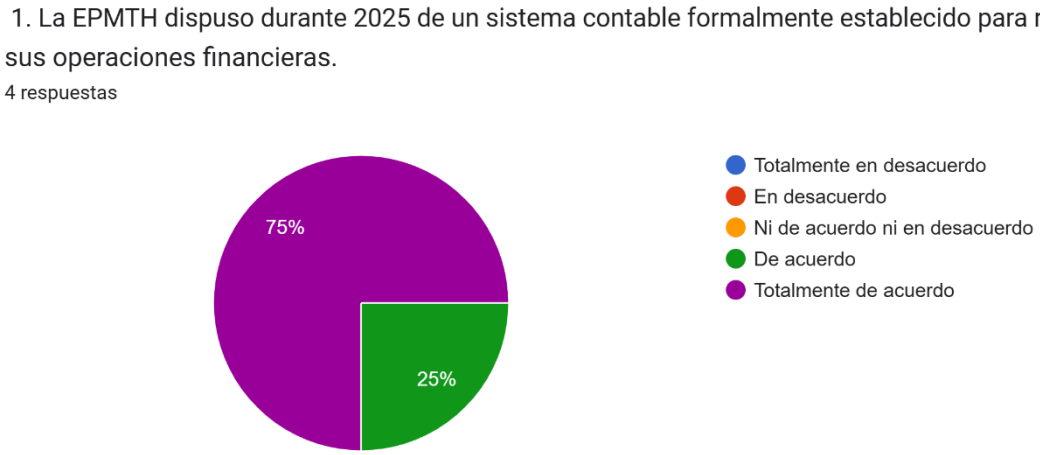
5 = Totalmente de acuerdo

VARIABLE: GESTIÓN FINANCIERA

Dimensión 1: Gestión contable

Indicador: Organización de la información financiera.

1. **La EPMTH dispuso durante 2025 de un sistema contable formalmente establecido para registrar sus operaciones financieras.**

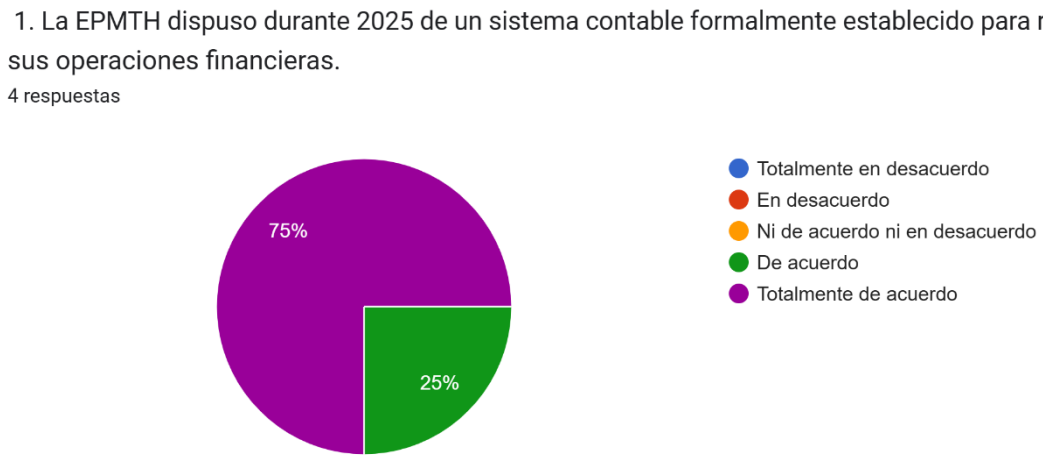


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la EPMTH dispone de un sistema contable formalmente establecido para el registro de sus operaciones financieras, lo cual refleja una adecuada organización de la información contable y permite mantener un control ordenado de las transacciones realizadas; de esta manera, la institución cuenta con información financiera que facilita el seguimiento de los recursos y sirve de apoyo para los procesos de planificación, control y toma de decisiones.

2. Las operaciones financieras relacionadas con los proyectos se registraron de manera clara y sistemática durante 2025.

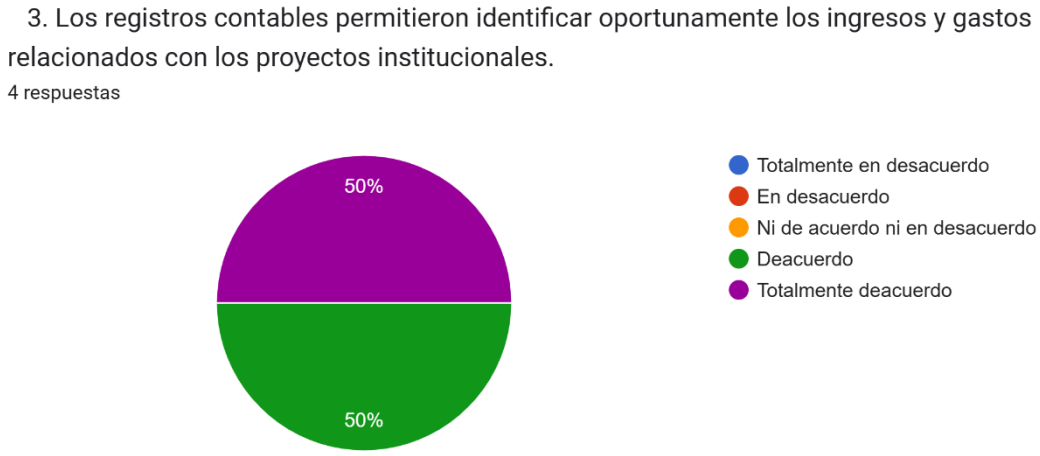


1. **La EPMTH dispuso durante 2025 de un sistema contable formalmente establecido para registrar sus operaciones financieras.**



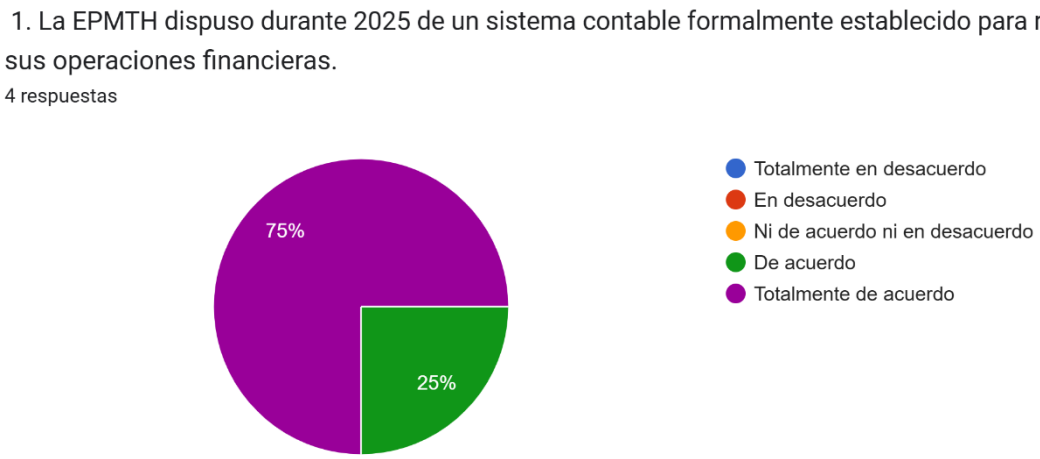
Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que las operaciones financieras relacionadas con los proyectos de la EPMTH fueron registradas de manera clara y sistemática durante 2025, debido a que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable sobre la organización de los registros financieros, lo que facilita el seguimiento de las operaciones y permite disponer de información ordenada para apoyar el control y la gestión de los recursos institucionales.

3. Los registros contables permitieron identificar oportunamente los ingresos y gastos relacionados con los proyectos institucionales.

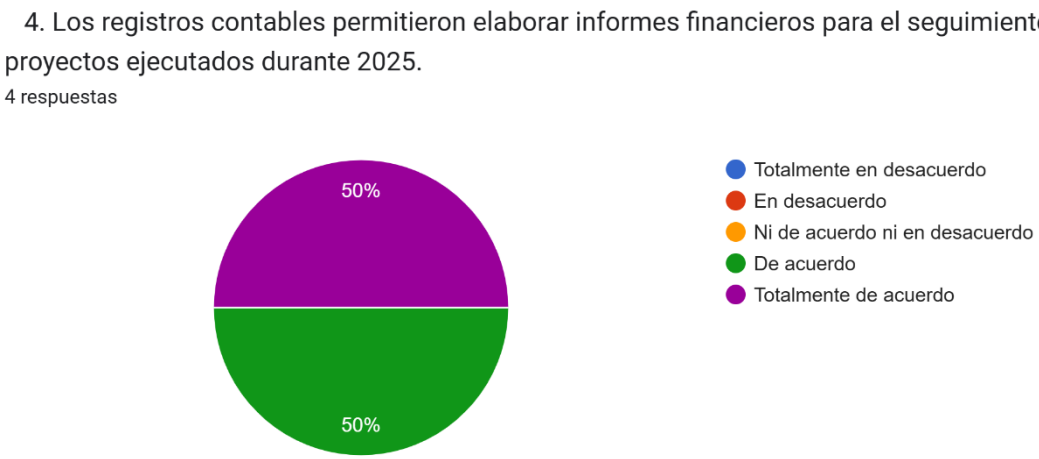


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los registros contables permitieron identificar oportunamente los ingresos y gastos relacionados con los proyectos institucionales, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto a la utilidad de la información contable para reconocer el comportamiento de los recursos, facilitando el seguimiento financiero de los proyectos y apoyando los procesos de control y toma de decisiones dentro de la EPMTH.

1. **La EPMTH dispuso durante 2025 de un sistema contable formalmente establecido para registrar sus operaciones financieras.**



4. Los registros contables permitieron elaborar informes financieros para el seguimiento de los proyectos ejecutados durante 2025.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los registros contables permitieron elaborar informes financieros para el seguimiento de los proyectos ejecutados durante 2025, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja que la información contable generada por la EPMTH sirve como base para conocer el comportamiento financiero de los proyectos y facilita el control y seguimiento de los recursos utilizados durante su ejecución.

Dimensión 2: Control financiero

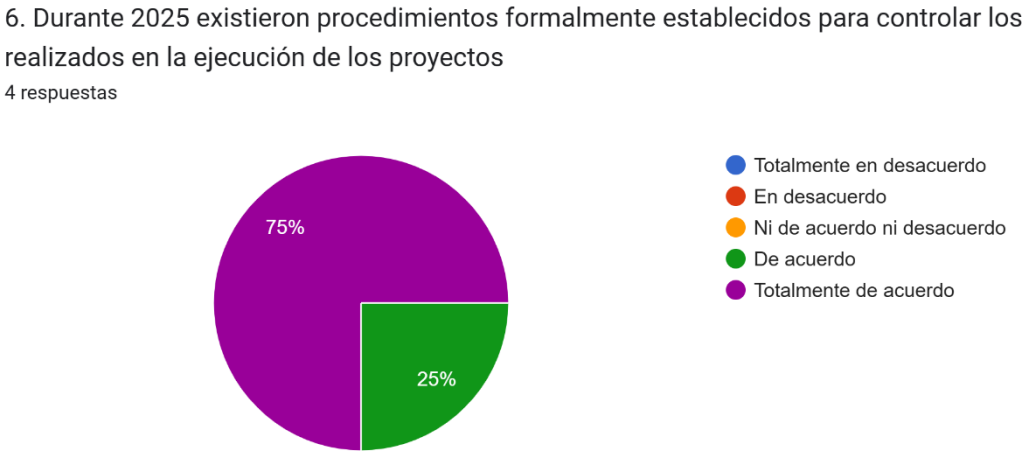
Indicador: Mecanismos de control interno.

5. **El presupuesto institucional aprobado para 2025 contempló recursos destinados a la ejecución de los proyectos planificados.**



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que el presupuesto institucional aprobado para 2025 contempló recursos destinados a la ejecución de los proyectos planificados, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja que la asignación presupuestaria fue considerada dentro de la planificación institucional, facilitando la disponibilidad de recursos para el desarrollo de los proyectos y apoyando una ejecución financiera acorde con las necesidades previstas por la EPMTH.

6. Durante 2025 existieron procedimientos formalmente establecidos para controlar los gastos realizados en la ejecución de los proyectos.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que durante 2025 la EPMTH contó con procedimientos formalmente establecidos para controlar los gastos realizados en la ejecución de los proyectos, ya que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable sobre la existencia de mecanismos de control financiero, los cuales permiten revisar la utilización de los recursos y mantener un seguimiento de los gastos efectuados durante el desarrollo de los proyectos institucionales.

5. **El presupuesto institucional aprobado para 2025 contempló recursos destinados a la ejecución de los proyectos planificados.**



7. Durante 2025 se realizaron controles periódicos sobre el uso de los recursos financieros asignados a los proyectos.

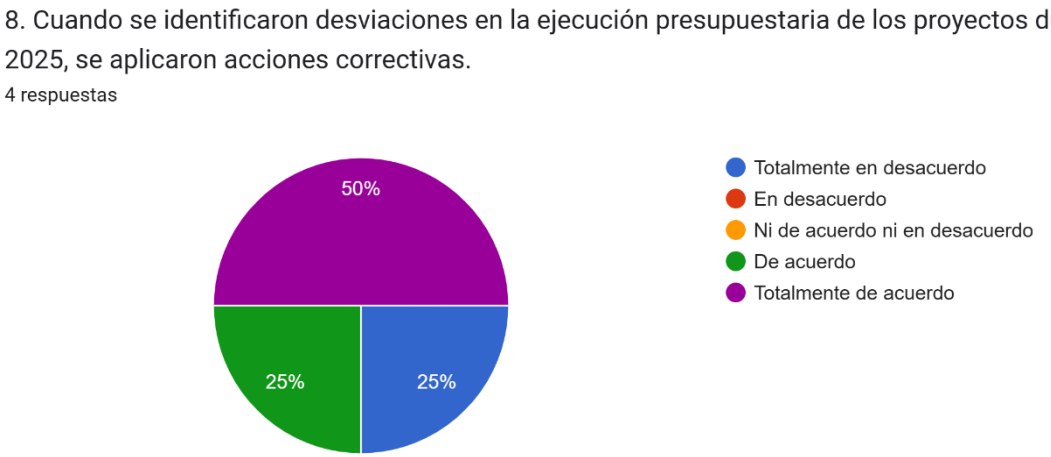


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que durante 2025 se realizaron controles periódicos sobre el uso de los recursos financieros asignados a los proyectos, debido a que el 100 % de los tres encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al seguimiento de los recursos utilizados, lo cual permite identificar oportunamente posibles variaciones durante la ejecución y apoyar el control financiero de los proyectos institucionales.

5. **El presupuesto institucional aprobado para 2025 contempló recursos destinados a la ejecución de los proyectos planificados.**



8. Cuando se identificaron desviaciones en la ejecución presupuestaria de los proyectos durante 2025, se aplicaron acciones correctivas.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que, ante la identificación de desviaciones en la ejecución presupuestaria de los proyectos durante 2025, existieron percepciones diferentes sobre la aplicación de acciones correctivas, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, el 25 % de acuerdo y el 25 % totalmente en desacuerdo; esto indica que, aunque la mayoría reconoce la aplicación de medidas frente a las desviaciones, no existe una percepción completamente uniforme entre los participantes, por lo que resulta conveniente fortalecer la documentación y el seguimiento de las acciones correctivas implementadas durante la ejecución presupuestaria.

Dimensión 3: Planificación y seguimiento financiero

Indicador: Programación y monitoreo presupuestario.

9. **La planificación financiera de 2025 permitió determinar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos institucionales.**



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la planificación financiera de 2025 permitió determinar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos institucionales, ya que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable sobre la identificación previa de las necesidades financieras, lo que facilita la asignación de recursos y permite orientar la ejecución presupuestaria de acuerdo con los requerimientos de los proyectos de la EPMTH.

10. La planificación financiera de 2025 estuvo vinculada con los objetivos estratégicos y proyectos establecidos por la EPMTH.

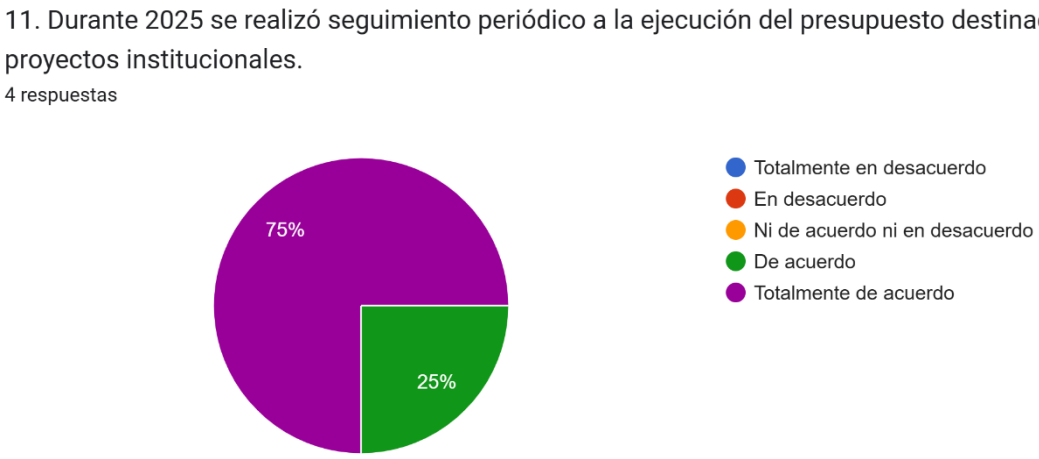


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la planificación financiera de 2025 estuvo vinculada con los objetivos estratégicos y los proyectos establecidos por la EPMTH, debido a que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo**;** esto refleja una percepción favorable sobre la articulación entre la planificación financiera y las prioridades institucionales, facilitando que la asignación y utilización de los recursos se oriente hacia el desarrollo de los proyectos y actividades previstas por la entidad.

9. **La planificación financiera de 2025 permitió determinar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos institucionales.**



11. Durante 2025 se realizó seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto destinado a los proyectos institucionales.

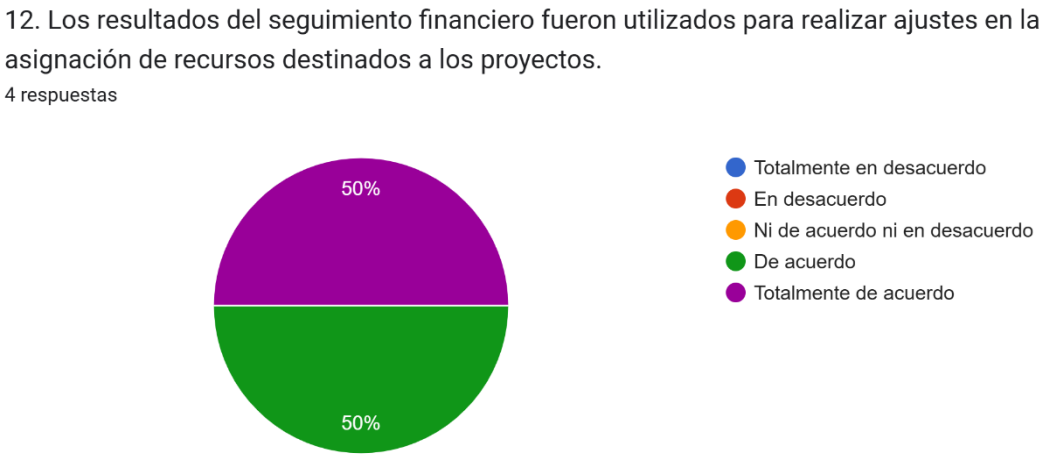


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que durante 2025 se realizó un seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto destinado a los proyectos institucionales, ya que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al monitoreo de los recursos asignados, facilitando la identificación de variaciones durante la ejecución y apoyando el control presupuestario de los proyectos desarrollados por la EPMTH.

9. **La planificación financiera de 2025 permitió determinar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos institucionales.**



12. Los resultados del seguimiento financiero fueron utilizados para realizar ajustes en la asignación de recursos destinados a los proyectos.



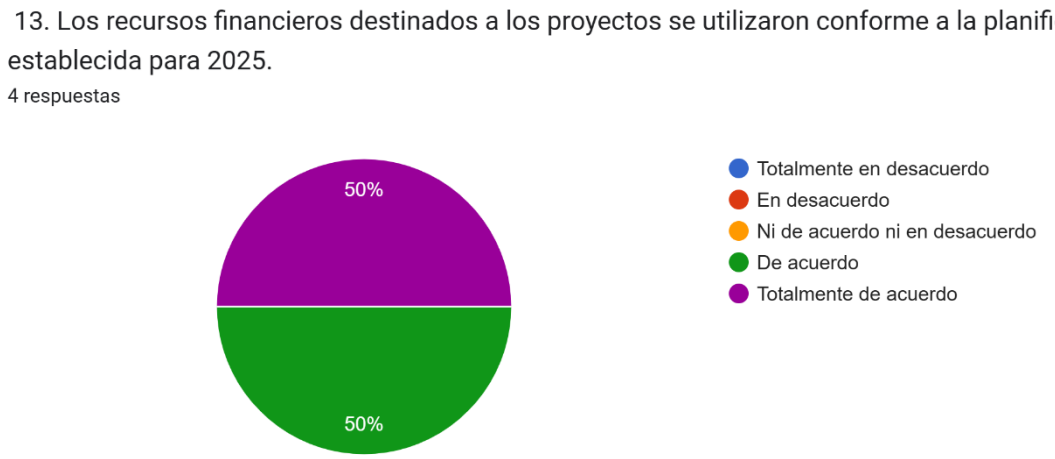
Analisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los resultados del seguimiento financiero fueron utilizados para realizar ajustes en la asignación de recursos destinados a los proyectos, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable sobre el uso de la información financiera para revisar la distribución de los recursos y realizar ajustes cuando las condiciones de ejecución lo requieren, facilitando así una gestión más acorde con las necesidades de los proyectos institucionales.

VARIABLE: UTILIZACIÓN DE RECURSOS

Dimensión 1: Uso de recursos financieros

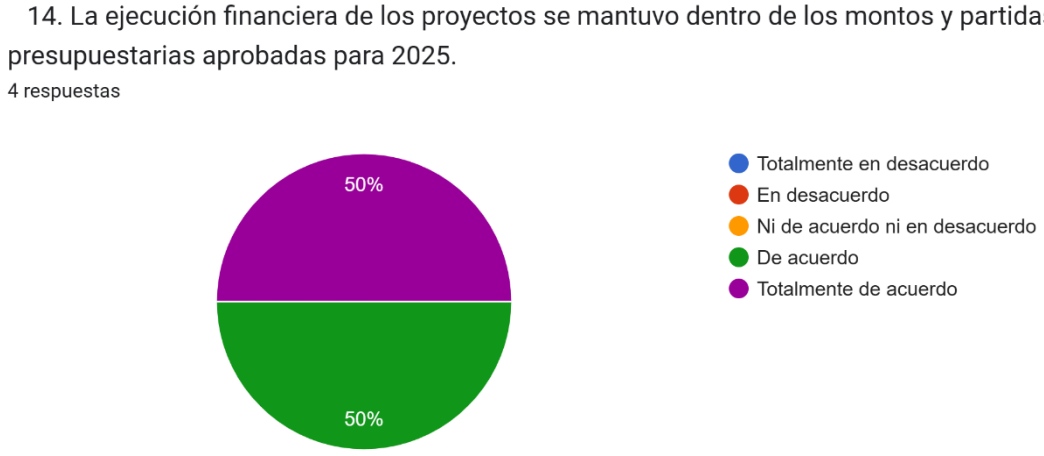
Indicador: Aplicación eficiente de los recursos.

13. **Los recursos financieros destinados a los proyectos se utilizaron conforme a la planificación establecida para 2025.**



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los recursos financieros destinados a los proyectos fueron utilizados conforme a la planificación establecida para 2025, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al cumplimiento de la programación financiera, lo que permite observar que la utilización de los recursos se mantuvo alineada con las necesidades y actividades previstas para la ejecución de los proyectos institucionales.

14. La ejecución financiera de los proyectos se mantuvo dentro de los montos y partidas presupuestarias aprobadas para 2025.

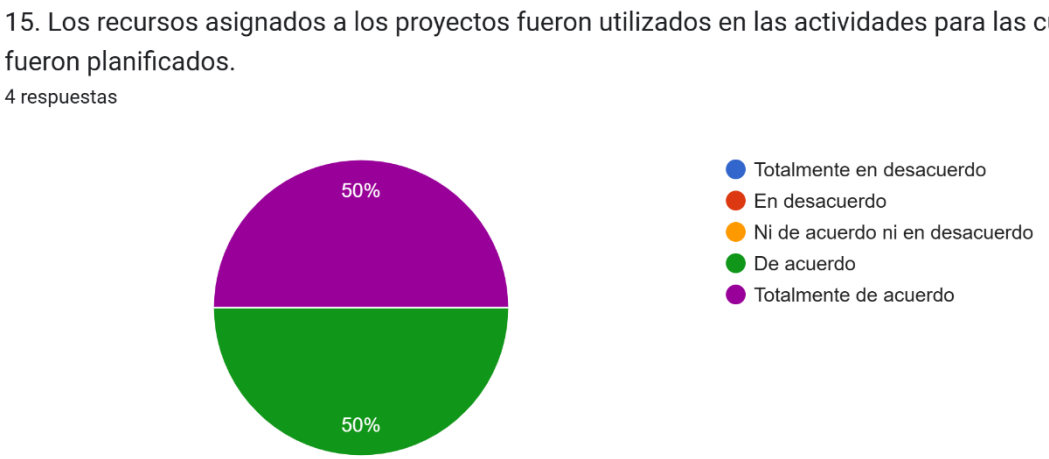


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la ejecución financiera de los proyectos se mantuvieron dentro de los montos y partidas presupuestarias aprobadas para 2025, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al cumplimiento de la programación presupuestaria, lo que permite observar que los recursos fueron ejecutados conforme a las asignaciones previstas y facilita el control financiero de los proyectos desarrollados por la EPMTH.

13. **Los recursos financieros destinados a los proyectos se utilizaron conforme a la planificación establecida para 2025.**



15. Los recursos asignados a los proyectos fueron utilizados en las actividades para las cuales fueron planificados.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los recursos asignados a los proyectos fueron utilizados en las actividades para las cuales habían sido planificados, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al uso de los recursos conforme a su finalidad prevista, lo que facilita el control de la ejecución financiera y permite mantener correspondencia entre la planificación presupuestaria y las actividades desarrolladas en los proyectos institucionales.

13. **Los recursos financieros destinados a los proyectos se utilizaron conforme a la planificación establecida para 2025.**



16. Los recursos financieros utilizados en los proyectos estuvieron vinculados con las metas y resultados previstos en la planificación institucional.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los recursos financieros utilizados en los proyectos estuvieron vinculados con las metas y resultados previstos en la planificación institucional, ya que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto a la articulación entre el uso de los recursos y los objetivos planteados, permitiendo orientar la ejecución financiera hacia el cumplimiento de las actividades y resultados previstos por la EPMTH.

Dimensión 2: Asignación de recursos

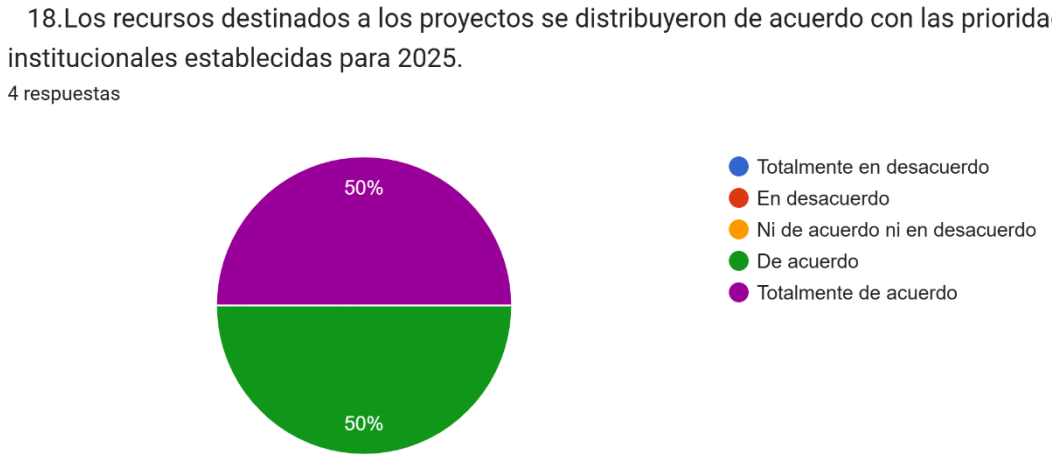
Indicador: Distribución de recursos financieros.

17. **La asignación de recursos a los proyectos respondió a las necesidades identificadas durante la planificación financiera de 2025.**



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la asignación de recursos a los proyectos respondió a las necesidades identificadas durante la planificación financiera de 2025, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto a la distribución de los recursos según los requerimientos previamente establecidos, facilitando que la planificación financiera se oriente a atender las necesidades de los proyectos institucionales de la EPMTH.

18. Los recursos destinados a los proyectos se distribuyeron de acuerdo con las prioridades institucionales establecidas para 2025.

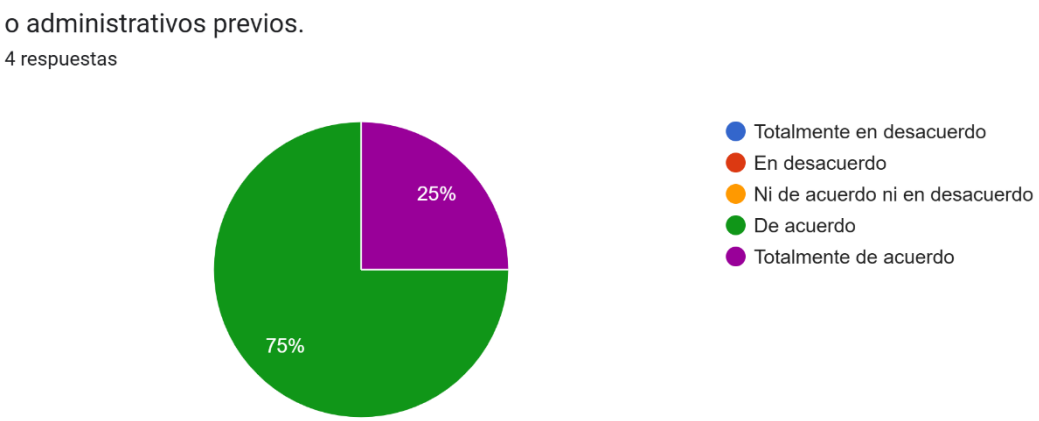


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los recursos destinados a los proyectos se distribuyeron de acuerdo con las prioridades institucionales establecidas para 2025, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto a la asignación de los recursos conforme a las prioridades definidas por la EPMTH, facilitando que la planificación financiera atienda las necesidades consideradas relevantes para el desarrollo de los proyectos institucionales.

17. **La asignación de recursos a los proyectos respondió a las necesidades identificadas durante la planificación financiera de 2025.**



19. La asignación de recursos a los proyectos estuvo respaldada por análisis técnicos, financieros o administrativos previos.

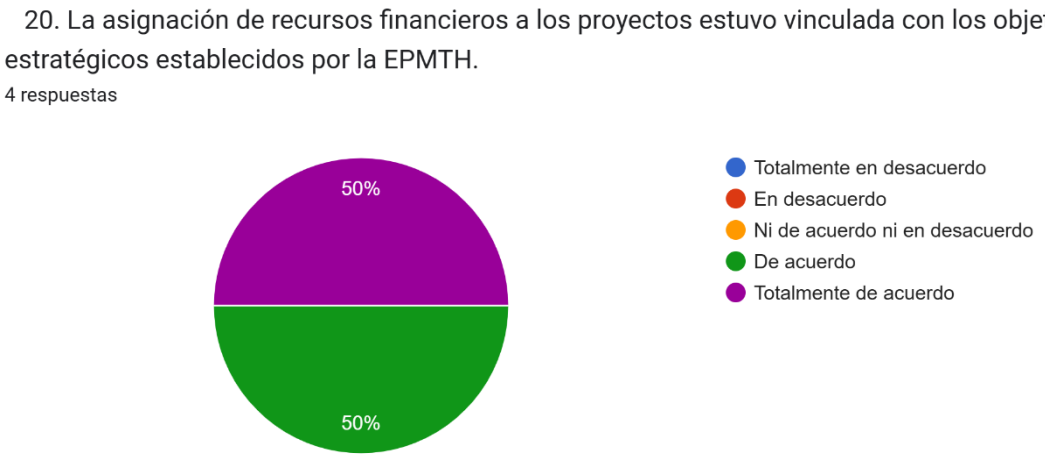


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la asignación de recursos a los proyectos estuvo respaldada por análisis técnicos, financieros o administrativos previos, ya que el 75 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al sustento previo utilizado para distribuir los recursos, lo que facilita que las decisiones de asignación se apoyen en criterios relacionados con las necesidades y condiciones de los proyectos institucionales.

17. **La asignación de recursos a los proyectos respondió a las necesidades identificadas durante la planificación financiera de 2025.**



20. La asignación de recursos financieros a los proyectos estuvo vinculada con los objetivos estratégicos establecidos por la EPMTH.

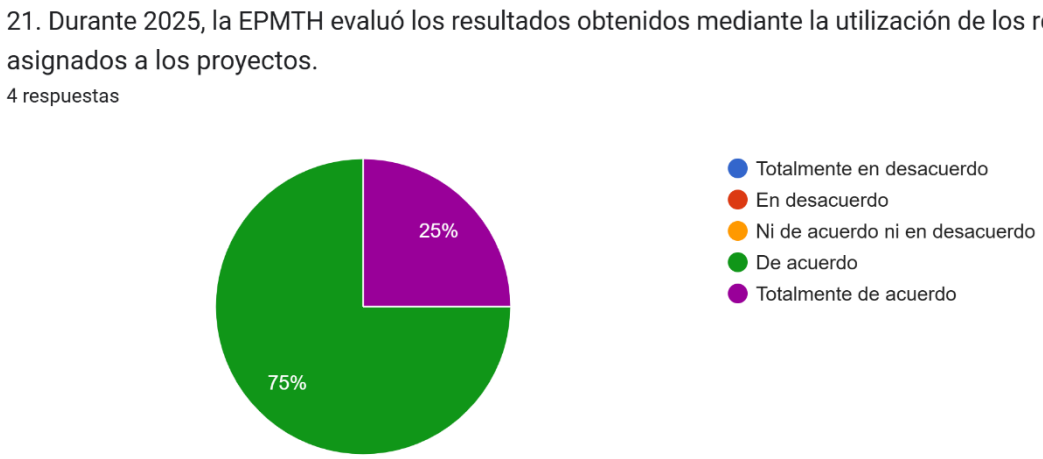


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que la asignación de recursos financieros a los proyectos estuvo vinculada con los objetivos estratégicos establecidos por la EPMTH, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto a la articulación entre la planificación financiera y los objetivos institucionales, facilitando que los recursos sean orientados hacia las actividades y proyectos considerados dentro de la planificación de la entidad.

Dimensión 3: Seguimiento del uso de recursos

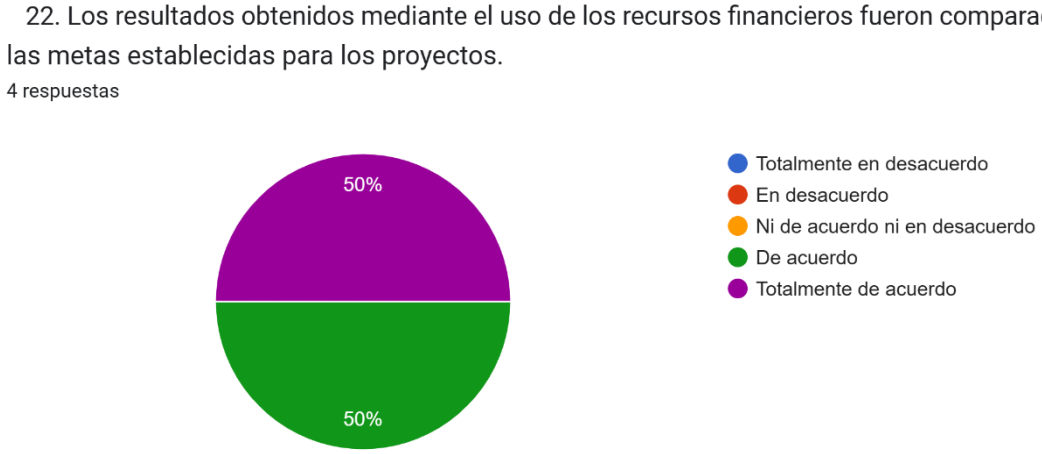
Indicador: Control de la ejecución financiera.

21. **Durante 2025, la EPMTH evaluó los resultados obtenidos mediante la utilización de los recursos asignados a los proyectos.**



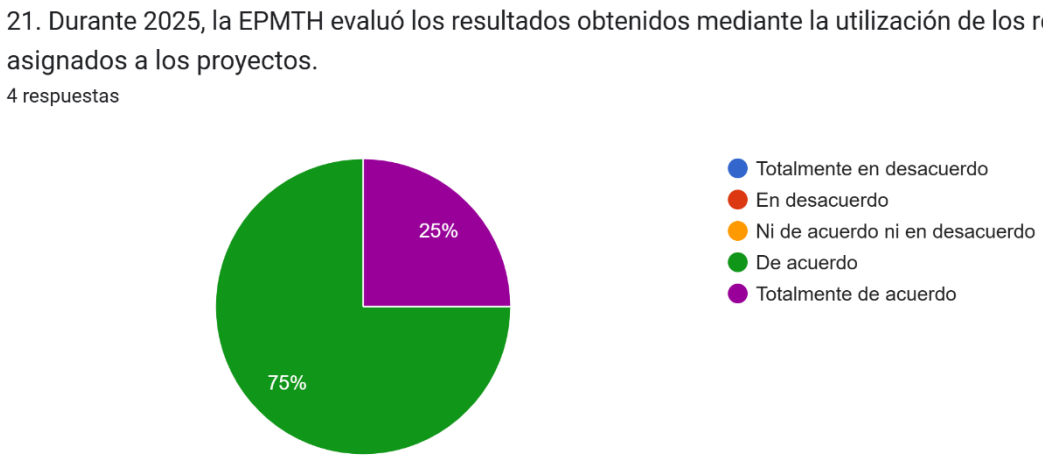
Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que durante 2025 la EPMTH evaluó los resultados obtenidos mediante la utilización de los recursos asignados a los proyectos, ya que el 75 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al seguimiento de los resultados alcanzados, permitiendo disponer de información para valorar el uso de los recursos y apoyar posteriores procesos de planificación y toma de decisiones institucionales.

22. Los resultados obtenidos mediante el uso de los recursos financieros fueron comparados con las metas establecidas para los proyectos.

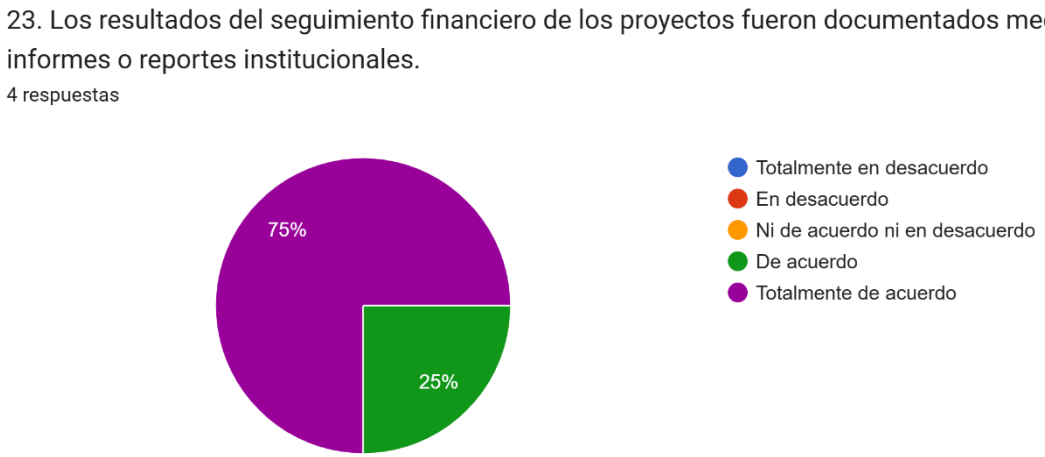


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los resultados obtenidos mediante el uso de los recursos financieros fueron comparados con las metas establecidas para los proyectos, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al seguimiento de los resultados alcanzados, facilitando la comparación entre los recursos utilizados y las metas previstas dentro de la planificación institucional de la EPMTH.

21. **Durante 2025, la EPMTH evaluó los resultados obtenidos mediante la utilización de los recursos asignados a los proyectos.**

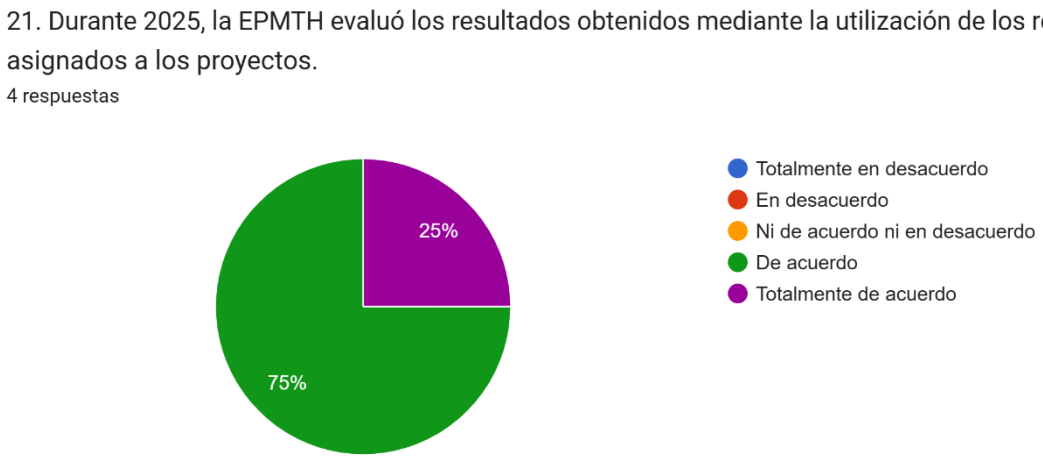


23. Los resultados del seguimiento financiero de los proyectos fueron documentados mediante informes o reportes institucionales.

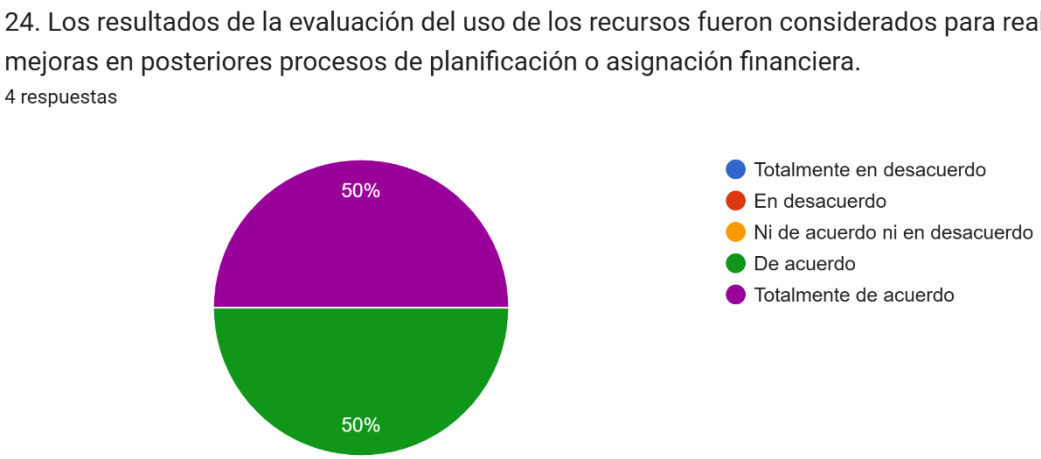


Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los resultados del seguimiento financiero de los proyectos fueron documentados mediante informes o reportes institucionales, ya que el 75 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al registro y respaldo de la información generada durante el seguimiento, facilitando la revisión de la ejecución financiera y el control de los recursos utilizados en los proyectos institucionales.

21. **Durante 2025, la EPMTH evaluó los resultados obtenidos mediante la utilización de los recursos asignados a los proyectos.**



24. Los resultados de la evaluación del uso de los recursos fueron considerados para realizar mejoras en posteriores procesos de planificación o asignación financiera.



Análisis: De acuerdo con los resultados se evidencia que los resultados de la evaluación del uso de los recursos fueron considerados para realizar mejoras en posteriores procesos de planificación o asignación financiera, ya que el 50 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo; esto refleja una percepción favorable respecto al uso de la información obtenida durante la evaluación, permitiendo que las experiencias y resultados del período sirvan como referencia para fortalecer futuros procesos de planificación y distribución de los recursos financieros en la EPMTH.

Anexo 2. Entrevista

Objetivo: Recopilar información cualitativa del Director de Gestión Financiera sobre los mecanismos de control y seguimiento financiero aplicados por la EPMTH, las desviaciones identificadas durante la ejecución presupuestaria, las acciones de seguimiento realizadas y el uso de la información financiera para la toma de decisiones durante el período 2025.

Dirigida a:

Director de Gestión Financiera de la Empresa Pública Mancomunada Trópico Húmedo.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Galo Enrique Ferro Ferrín

Cargo o función: Director de Gestión Financiera

Institución: Empresa Pública Mancomunada Trópico Húmedo

Fecha: 22/09/2026

Lugar: Vías las Mercedes km 1 y 1/2, Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo.

Duración aproximada: 15 minutos

Entrevistador: Denisse Campos

Autorización para participar

La presente entrevista forma parte de una investigación académica relacionada con la gestión financiera y la utilización de recursos de la Empresa Pública Mancomunada Trópico Húmedo.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial.

¿Autoriza su participación voluntaria en la entrevista?

☐ Sí

☐ No

¿Autoriza al investigador a tomar notas durante la entrevista?

☐ Sí

☐ No

¿Autoriza la grabación de audio únicamente para facilitar la transcripción y análisis de la información?

☐ Sí

☐ No

PREGUNTAS

1. ¿Qué mecanismos de control financiero aplicó la EPMTH durante el ejercicio fiscal 2025 para supervisar el uso de los recursos destinados a la ejecución de sus proyectos?

Procedimientos de control interno constantes dentro de la normativa de la contraloría general del estado y el ministerio de economía y finanzas.

2. ¿Qué procedimientos se utilizaron para verificar que los gastos realizados durante la ejecución de los proyectos correspondieran a las actividades y rubros previamente autorizados?

Procedimientos de control interno constantes dentro de la normativa de la contraloría general del estado y el ministerio de economía y finanzas.

3. ¿Con qué periodicidad se realizaron controles o revisiones financieras sobre los recursos utilizados en los proyectos durante 2025?

En casa transacción o registro contable se debe desarrollar los procedimientos de control.

4. ¿Qué documentos, informes o reportes se utilizaron como respaldo para verificar la correcta utilización de los recursos financieros en los proyectos?

Se encuentra como respaldo el compromiso, registro de cuenta por pagar o cobrar, comprobante de diario y comprobante de pago como procedimientos contables - financieros para el registro de las transaccion y pagos de las mismas.

5. ¿Cómo se identificaron las desviaciones entre los recursos presupuestados y los recursos efectivamente utilizados durante la ejecución de los proyectos?

Las desviaciones se encontraban dentro del margen de error, no obstante, uno de los más impactantes fue la no conclusión del centro de faenamiento que afecto importantemente el nivel de ejecución presupuestaria.

6. Cuando se detectaron desviaciones, incumplimientos o diferencias en la ejecución financiera, ¿qué acciones correctivas se implementaron?

Se solicita efectuar mayores procedimientos de control dentro de los departamentos pertinentes para incrementar el nivel de ejecución presupuestaria.

7. ¿Qué mecanismos de seguimiento financiero se aplicaron para conocer el avance de la ejecución presupuestaria de los proyectos durante 2025?

Las evaluaciones semestrales de cumplimiento de ejecución presupuestaria.

8. ¿De qué manera los resultados del seguimiento financiero permitieron identificar oportunamente problemas o riesgos relacionados con el uso de los recursos?

Siempre es evidente dentro del monitoreo semestral el nivel de cumplimiento presupuestario, en donde las cifras más alarmantes serían un gasto superior al ingreso devengado.

9. ¿Cómo se utilizó la información obtenida mediante el seguimiento financiero para tomar decisiones durante la ejecución de los proyectos?

Se comparte la información con el cuerpo directivo para incremento, mantener o disminuir la ejecución del gasto.

10. ¿Qué criterios utiliza la EPMTH para determinar si los recursos financieros de un proyecto están siendo utilizados de manera eficiente?

Los criterios de cumplimiento presupuestario conforme lo estipulado, el nivel de ejecución presupuestaria juega un papel fundamental dentro de este procedimiento de control.

11. ¿Cómo se verifica que los recursos utilizados durante la ejecución de los proyectos contribuyan al cumplimiento de las metas y resultados previamente establecidos?

Conforme al nivel de ejecución presupuestaria y en relación directa con la planificación institucional.

12. Desde su experiencia, ¿qué factores pueden dificultar la utilización eficiente de los recursos financieros durante la ejecución de los proyectos?

El nivel de ejecución del contratista, que en muchas ocasiones no se encuentra conforme a la planificación inicial, hecho que nos ha afectado dentro de la EPMTH.

13. ¿De qué manera considera que los mecanismos de control financiero contribuyen a prevenir el uso inadecuado, innecesario o no planificado de los recursos?

Los mecanismos de control financiero permiten alertar a la dirección sobre la correcta ejecución presupuestaria.

14. ¿Cómo contribuyen los informes de seguimiento y evaluación financiera a mejorar la utilización de los recursos durante la ejecución de los proyectos?

Los mecanismos y evaluaciones dentro del componente financiero son importantes porque permiten determinar si existe o no una correcta ejecución del presupuesto y ayudan a la toma de decisiones institucional.

15. A partir de los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal 2025, ¿qué aspectos de los mecanismos de control y seguimiento financiero considera que deberían fortalecerse para mejorar la utilización eficiente de los recursos en futuros proyectos?

Conforme a esta ejecución presupuestaria es posible tomar decisiones que ayudarán a fortalecen el uso eficiente de los recursos, puesto que establece lineamientos que estarán en la base de datos institucional para el periodo 2026 en adelante.

Tabla anexo 2.

Categorización de la entrevista sobre la base del segundo objetivo específico.

Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	N.º	Pregunta abierta
Examinar de qué manera los mecanismos de control y seguimiento financiero contribuyen a la utilización eficiente de los recursos durante la ejecución de los proyectos de la EPMTH.	Control financiero	Mecanismos de control financiero	1	¿Qué mecanismos de control financiero aplicó la EPMTH durante el ejercicio fiscal 2025 para supervisar el uso de los recursos destinados a la ejecución de sus proyectos?
		Procedimientos de verificación del gasto	2	¿Qué procedimientos se utilizaron para verificar que los gastos realizados durante la ejecución de los proyectos correspondieran a las actividades y rubros previamente autorizados?
		Periodicidad del control	3	¿Con qué periodicidad se realizaron controles o revisiones financieras sobre los recursos utilizados en los proyectos durante 2025?

Tabla anexo 2.

	Evidencia documental del control	4	¿Qué documentos, informes o reportes se utilizaron como respaldo para verificar la correcta utilización de los recursos financieros en los proyectos?
Control y gestión de desviaciones	Identificación de desviaciones financieras	5	¿Cómo se identificaron las desviaciones entre los recursos presupuestados y los recursos efectivamente utilizados durante la ejecución de los proyectos?
	Acciones correctivas	6	Cuando se detectaron desviaciones, incumplimientos o diferencias en la ejecución financiera, ¿qué acciones correctivas se implementaron?
Seguimiento financiero	Mecanismos de seguimiento presupuestario	7	¿Qué mecanismos de seguimiento financiero se aplicaron para conocer el avance de la ejecución presupuestaria de los proyectos durante 2025?
	Identificación de problemas y riesgos	8	¿De qué manera los resultados del seguimiento financiero permitieron identificar oportunamente problemas o riesgos relacionados con el uso de los recursos?
	Información para la toma de decisiones	9	¿Cómo se utilizó la información obtenida mediante el seguimiento financiero para tomar decisiones durante la ejecución de los proyectos?
Utilización eficiente de los recursos	Criterios de eficiencia	10	¿Qué criterios utiliza la EPMTH para determinar si los recursos financieros de un proyecto están siendo utilizados de manera eficiente?
	Vinculación entre recursos, metas y resultados	11	¿Cómo se verifica que los recursos utilizados durante la ejecución de los proyectos contribuyan al cumplimiento de las metas y resultados previamente establecidos?
	Factores que dificultan la eficiencia	12	Desde su experiencia, ¿qué factores pueden dificultar la utilización eficiente de los recursos financieros durante la ejecución de los proyectos?
Contribución del control y seguimiento a la eficiencia	Prevención del uso inadecuado de recursos	13	¿De qué manera considera que los mecanismos de control financiero contribuyen a prevenir el uso inadecuado, innecesario o no planificado de los recursos?
	Mejora derivada del seguimiento y evaluación	14	¿Cómo contribuyen los informes de seguimiento y evaluación financiera a mejorar la utilización de los recursos durante la ejecución de los proyectos?
	Fortalecimiento del control y seguimiento	15	A partir de los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal 2025, ¿qué aspectos de los mecanismos de control y seguimiento financiero considera que deberían fortalecerse para mejorar la utilización eficiente de los recursos en futuros proyectos?

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis documental

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales en la ejecución de proyectos de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo.

Documentos para revisar	Extracto de información	Disponibilidad
Presupuesto institucional aprobado 2025	Permite identificar los recursos financieros asignados a los proyectos y su relación con las prioridades y objetivos institucionales establecidos para el ejercicio fiscal 2025.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica
Cédulas e informes de ejecución presupuestaria 2025	Permiten comparar los recursos presupuestados con los efectivamente ejecutados y analizar su relación con el avance y cumplimiento de los proyectos institucionales.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica
Plan Operativo Anual (POA) 2025	Contiene los objetivos, metas, actividades y proyectos programados, permitiendo relacionar los recursos asignados con el cumplimiento de la planificación institucional.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica
Reformas o modificaciones presupuestarias	Permiten identificar cambios en la asignación de recursos durante 2025 y analizar su incidencia en la ejecución y cumplimiento de los proyectos.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica
Informes de avance físico-financiero de proyectos	Permiten comparar el nivel de ejecución financiera con el avance físico alcanzado en los proyectos y verificar el cumplimiento de las metas previstas.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica
Informes de gestión institucional 2025	Presentan los resultados alcanzados por la EPMTH y permiten comparar las metas programadas con las efectivamente cumplidas, relacionándolas con los recursos financieros utilizados.	☐ Disponible ☐ No disponible ☐ No aplica

Tabla anexos 4.

Matriz de categorías de análisis para el análisis documental.

Objetivo específico	Categoría de análisis	Indicador / criterio de revisión	Documento para revisar	Información o evidencia por identificar

Tabla anexos 4.

Determinar la relación entre la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales en la ejecución de proyectos de la EPMTH.	Planificación y asignación financiera	Asignación de recursos según prioridades y objetivos institucionales	Presupuesto institucional aprobado 2025	Recursos financieros asignados a los proyectos y su relación con las prioridades y objetivos institucionales establecidos para el ejercicio fiscal 2025.
	Ejecución presupuestaria	Correspondencia entre recursos presupuestados y ejecutados	Cédulas e informes de ejecución presupuestaria 2025	Recursos presupuestados y efectivamente ejecutados, considerando su relación con el avance y cumplimiento de los proyectos institucionales.
	Planificación institucional	Vinculación entre recursos, objetivos, metas, actividades y proyectos	Plan Operativo Anual (POA) 2025	Objetivos, metas, actividades y proyectos programados y su relación con los recursos asignados y el cumplimiento de la planificación institucional.
	Modificaciones presupuestarias	Cambios en la asignación de recursos durante la ejecución	Reformas o modificaciones presupuestarias	Cambios realizados en la asignación de recursos durante 2025 y su relación con la ejecución y cumplimiento de los proyectos.
	Ejecución físico-financiera	Correspondencia entre ejecución financiera y avance físico	Informes de avance físico-financiero de proyectos	Nivel de ejecución financiera frente al avance físico alcanzado y cumplimiento de las metas previstas en los proyectos.
	Cumplimiento institucional	Correspondencia entre recursos utilizados y metas alcanzadas	Informes de gestión institucional 2025	Resultados alcanzados, metas programadas y efectivamente cumplidas y su relación con los recursos financieros utilizados.

Nota. Elaboración propia.

Santo Domingo, 12 de 10 de 2026

PhD. Mikel Ugando Peñate

Responsable de Investigación Formativa

Dirección de Investigación, Vinculación e Innovación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Presente.-

CARTA DE IMPACTO, SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Datos Generales

- **Título del Trabajo de Titulación / Proyecto:**

  GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS EN LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DEL TRÓPICO HÚMEDO
- **Autores (Estudiantes):** Campos Andrade Evelin Denisse
- **Director de Trabajo de Titulación:** Paredes Sánchez Katherine Estefanía
- **Carrera:** Contabilidad y auditoria
- **Fecha de Socialización:** 12 /10/ 2026

---

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Empresa Publica Mancomunada Trópico Húmedo
- **Área / Departamento beneficiado:** Dirección de Gestión Financiera
- **Nombre del Representante que Recibe:** Galo Enrique Ferro Ferrín
- **Carga:** Director de Gestión Financiera
- **Correo / Teléfono:** geferrof@gmail.com / 0993321634

---

3. Resultados Transferidos

Como resultado de la investigación se entregó a la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo un diagnóstico de la gestión financiera y utilización de los recursos correspondiente al período 2025, identificando fortalezas en la planificación, registro, control y seguimiento presupuestario, así como oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de procedimientos, gestión de riesgos y seguimiento conjunto financiero de los proyectos. Asimismo, se elaboraron indicadores de ejecución presupuestaria, una matriz de riesgos financieros, un flujograma propuesto de los procesos financieros y un plan de mejora continua con acciones, responsables, indicadores y metas sugeridas. Se plantearon estrategias

orientadas a fortalecer el control de desviaciones, la trazabilidad documental y el uso de la información financiera para apoyar la toma de decisiones institucionales.

4. Evidencias Entregadas

- ☐ Informe final impreso
- ☑ Informe final digital
- ☐ Presentación de resultados (PPT)
- ☐ Otro: _____

_____

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

Se espera que los resultados de la investigación sirvan como insumo para fortalecer los procesos de planificación, control y seguimiento financiero de la Empresa Pública Mancomunada del Trópico Húmedo. La institución puede utilizar las propuestas desarrolladas para formalizar procedimientos mediante flujogramas, mejorar el registro de desviaciones presupuestarias, incorporar una matriz de riesgos financieros y fortalecer el seguimiento conjunto entre la ejecución presupuestaria y el avance físico de los proyectos. Asimismo, se recomienda que los indicadores financieros sean analizados junto con hitos, cronogramas y metas institucionales, evitando utilizar el porcentaje de ejecución presupuestaria como único criterio de valoración. Las propuestas planteadas tienen carácter académico y su eventual aplicación deberá ser revisada, adaptada y aprobada por las autoridades competentes de la EPMTH

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, Galo Enrique Ferro Ferrín, en calidad de Director de Gestión Financiera y Gerente General Subrogante, certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.



Firma del representante: _____
Sello de la institución (si aplica): _____

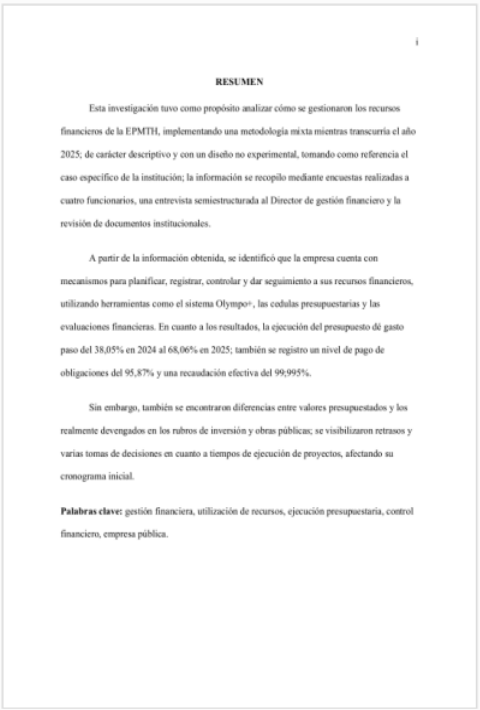
turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	EVELIN DENISSE CAMPOS ANDRADE
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	ARCHIVO 6.docx
Nombre del archivo:	1998_EVELIN_DENISSE_CAMPOS_ANDRADE_ARCHIVO_6_15652...
Tamaño del archivo:	3.08M
Total páginas:	97
Total de palabras:	23,684
Total de caracteres:	146,013
Fecha de entrega:	14-oct-2026 05:25p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3060016702



i

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito analizar cómo se gestionaron los recursos financieros de la EPMTH, implementando una metodología mixta mientras transcurría el año 2025; de carácter descriptivo y con un diseño no experimental, tomando como referencia el caso específico de la institución; la información se recopiló mediante encuestas realizadas a cuatro funcionarios, una entrevista semiestructurada al Director de gestión financiero y la revisión de documentos institucionales.

A partir de la información obtenida, se identificó que la empresa cuenta con mecanismos para planificar, registrar, controlar y dar seguimiento a sus recursos financieros, utilizando herramientas como el sistema Olympo², las cedulas presupuestarias y las evaluaciones financieras. En cuanto a los resultados, la ejecución del presupuesto dé gasto paso del 38,05% en 2024 al 68,06% en 2025; también se registro un nivel de pago de obligaciones del 95,87% y una recaudación efectiva del 99,995%.

Sin embargo, también se encontraron diferencias entre valores presupuestados y los realmente devengados en los rubros de inversión y obras públicas; se visibilizaron retrasos y varias tomas de decisiones en cuanto a tiempos de ejecución de proyectos, afectando su cronograma inicial.

Palabras clave: gestión financiera, utilización de recursos, ejecución presupuestaria, control financiero, empresa pública.

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

ARCHIVO 6.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%	10%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	1%
2	repositorio.unbosque.edu.co Fuente de Internet	<1%
3	esacc.corteconstitucional.gob.ec Fuente de Internet	<1%
4	www.finanzas.gob.ec Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to consultoriadeserviciosformativos Trabajo del estudiante	<1%
10	www.auditool.org Fuente de Internet	<1%
11	creativecommons.org Fuente de Internet	<1%
12	datosabiertos.carchi.gob.ec Fuente de Internet	<1%
13	www.przetargi.info Fuente de Internet	<1%
14	Submitted to ueb Trabajo del estudiante	<1%
15	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%

16	www.derechoecuador.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
18	virtual.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
19	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	www.portal.pmnch.org Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Fidélitas Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
24	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	institutojubones.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
28	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
29	intranet.iica.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
30	municipiodebalao.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

33	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
35	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
36	jalayo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
38	da Silva Nogueira, Sonia Paula. "Utilidade Da Informacao Financeira AutArquica Para as Tomadas De Decisao Dos Utilizadores Internos Em Portugal", Instituto Politecnico de Braganca (Portugal), 2021 Publicación	<1 %
39	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
40	www.despachomata.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.informatica-juridica.com Fuente de Internet	<1 %
42	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
43	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
44	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
45	www.pnud.cl Fuente de Internet	<1 %
46	www.sagarpa.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
47	autoestudio.uprrp.edu Fuente de Internet	<1 %
48	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
49	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	

		<1%
50	repositorio.upsc.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%
51	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1%
52	www.dnp.gov.co Fuente de Internet	<1%
53	www.gobcan.es Fuente de Internet	<1%
54	www.contraloria.gob.pa Fuente de Internet	<1%
55	www.openaccessojs.com Fuente de Internet	<1%
56	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
57	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1%
58	www.elheraldo.com.ec Fuente de Internet	<1%
59	Submitted to FUNIBER Trabajo del estudiante	<1%
60	Gina Paola Bermeo-Vargas, Miryam Alejandra Montero-Cobo. "La modernización de la contabilidad gubernamental en los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales en Azuay", Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 2024 Publicación	<1%
61	Submitted to Integración Blackboard Trabajo del estudiante	<1%
62	Submitted to Tecsup Trabajo del estudiante	<1%
63	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1%
64	pubmed.ncbi.nlm.nih.gov Fuente de Internet	<1%
	renati.sunedu.gob.pe	

65	Fuente de Internet	<1%
66	repositorio.unib.org Fuente de Internet	<1%
67	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
68	www.educaplay.com Fuente de Internet	<1%
69	docs.coalicionfloresta.org Fuente de Internet	<1%
70	erecursos.uacj.mx Fuente de Internet	<1%
71	journalingeniar.org Fuente de Internet	<1%
72	moam.info Fuente de Internet	<1%
73	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
74	www.gadme.gob.ec Fuente de Internet	<1%
75	www.icli.info Fuente de Internet	<1%
76	www.memfod.edu.uy Fuente de Internet	<1%
77	www.regionjunin.gob.pe Fuente de Internet	<1%
78	www.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1%
79	www7.quito.gob.ec Fuente de Internet	<1%
80	Lorena Fernanda Cusme-Vélez. "Tendencias emergentes en marketing digital: automatización e inteligencia artificial", Revista Científica Consultina, 2024 Publicación	<1%
81	Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes Trabajo del estudiante	<1%

82	api.dspace.itb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
83	aytolacoruna.es Fuente de Internet	<1 %
84	coggle.it Fuente de Internet	<1 %
85	derechoecuador.com Fuente de Internet	<1 %
86	marisatelleria.com Fuente de Internet	<1 %
87	ofi.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
88	regionysociedad.colson.edu.mx:8086 Fuente de Internet	<1 %
89	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
90	sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
91	shcp.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
92	up-rid.up.ac.pa Fuente de Internet	<1 %
93	www.buildnet.es Fuente de Internet	<1 %
94	www.estade.org Fuente de Internet	<1 %
95	www.flacsoandes.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
96	www.grupoanalistas.com Fuente de Internet	<1 %
97	www.soniclight.com Fuente de Internet	<1 %
98	GREEN ENVIRONMENT S.A.C.. "DAA de la Planta de Fabricación de Productos de Plástico-IGA0012405", R.D. 212-2019- PRODUCE/DVMYPE-I/DGAAMI, 2020 Publicación	<1 %

99	Segundo Ríos-Ríos, Filiberto Ochoa-Paredes, Miguel Vargas-Tasayco, Yrene Uribe-Fernández, Ana Chaman- Bardalez. "Flexible strategic planning for the financial management of MSES-2019", International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES, 2023 Publicación	<1 %
100	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
101	archive.org Fuente de Internet	<1 %
102	datos.cide.edu Fuente de Internet	<1 %
103	documents1.worldbank.org Fuente de Internet	<1 %
104	dspace.uces.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
105	dspace.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
106	emisorasunidas.com Fuente de Internet	<1 %
107	icabm20.isag.pt Fuente de Internet	<1 %
108	idicap.com Fuente de Internet	<1 %
109	iefpa.org.ar Fuente de Internet	<1 %
110	mafiadoc.com Fuente de Internet	<1 %
111	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
112	pure.iiasa.ac.at Fuente de Internet	<1 %
113	reliefweb.int Fuente de Internet	<1 %
114	repositorio.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %

115	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
116	view.genially.com Fuente de Internet	<1 %
117	webapps.ifad.org Fuente de Internet	<1 %
118	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
119	www.durango-udala.net Fuente de Internet	<1 %
120	www.fellerate.cl Fuente de Internet	<1 %
121	www.finanzaschiapas.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
122	www.gatzagak.com Fuente de Internet	<1 %
123	www.ina.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
124	www.itu.int Fuente de Internet	<1 %
125	www.laprensahn.com Fuente de Internet	<1 %
126	www.memoria.com.mx Fuente de Internet	<1 %
127	www.mh.gob.sv Fuente de Internet	<1 %
128	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
129	www.urbaniza.com Fuente de Internet	<1 %
130	www.us.es Fuente de Internet	<1 %
131	Apaza Zapana, Ruth. "El clima organizacional y su desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca región Puno periodo 2016 – 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %

132	academica-e.unavarra.es Fuente de Internet	<1%
133	runas.religacion.com Fuente de Internet	<1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Apagado		