

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador
Área de Gestión

Maestría en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros

Diseño de un Modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018

Cristian Fernando Michilena Sánchez
Tutor: Carlos Raúl López Jaya

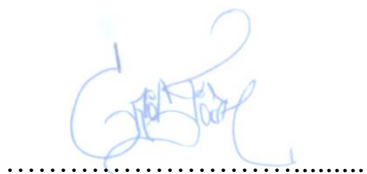
Quito, 2020

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Cristian Fernando Michilena Sánchez, autor de la tesis titulada “*Diseño de un Modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018*”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 10 de junio de 2020



Cristian Michilena S.

Resumen

El presente estudio denominado “*Diseño de un Modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018*” permitió desarrollar una metodología de administración de riesgos financieros que mejore la calidad en la toma de decisiones y evite las potenciales pérdidas económicas debido a la inexistencia de lineamientos por parte de los entes de control hacia las universidades estatales, por lo tanto, esta investigación se la llevó a cabo dando mayor enfoque al riesgo operativo, mismo que se evaluó a partir de la información obtenida como producto del análisis de la gestión financiera y de los Estados Contables. Cabe señalar y puntualizar que las actividades que se examinaron corresponden a las realizadas por la Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador, puesto que es la dependencia con mayor incidencia en el impacto de riesgos.

La tesis fue elaborada con cinco (5) capítulos; el primero inicia con aspectos generales donde se explora brevemente el contexto de las instituciones de educación superior públicas.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, normativo y referencial.

El tercero aborda un análisis cuantitativo y cualitativo del presupuesto institucional y de los principales estados financieros que son: El Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, a los que adicionalmente se aplicaron ratios financieras.

El cuarto y más importante capítulo es donde se concibe la esencia de la investigación, trató principalmente sobre el proceso de gestión de riesgos financieros, en este apartado se estudió ampliamente al riesgo operativo mediante el desarrollo de técnicas de identificación, análisis y evaluación de eventos de riesgo y; para finalizar esta sección se revisó rápidamente el riesgo de liquidez y de crédito de la institución estudiada.

Este estudio fue elaborado bajo una perspectiva metodológica basada en fuentes de información primaria y secundaria que permitieron exponer las conclusiones y recomendaciones de la manera más objetiva posible.

Palabras clave: Riesgos financieros, estados financieros, presupuesto, universidad, gestión financiera, institución de educación superior, entes de control.

Este trabajo lo dedico con mucho orgullo a mi Padre y Dios, Señor Jesucristo, porque de Él proviene la sabiduría e inteligencia, y siempre ha sido mi luz y fuerza para seguir en la vida.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a la Gloriosa Universidad Andina Simón Bolívar por haberme abierto las puertas del conocimiento, lo que me ha permitido crecer y formarme como un profesional de alto nivel y éxito.

Gracias a todos los docentes que aportaron durante la carrera estudiantil mediante su valioso conocimiento, valores éticos y morales para mi formación y, al personal administrativo por haber realizado de manera muy eficiente la gestión académica a fin de que este documento finalmente se materialice.

Agradezco a mi tutor por su apoyo y sabiduría constante durante la elaboración del presente estudio.

A mis padres, esposa e hija por su apoyo incondicional.

A mi mentor, Econ. Marco Posso Z, Vicerrector Administrativo y financiero de la Universidad Central del Ecuador, por haberme impulsado y motivado a continuar con mis estudios de posgrado.

A todos los amigos y personas que colaboraron con la elaboración de la presente investigación.

Tabla de Contenidos

Introducción	19
Capítulo primero - Aspectos generales	21
1. Antecedentes.....	21
2. Análisis del problema	26
3. Pregunta Central	26
4. Objetivo General.....	26
5. Objetivos Específicos	27
6. Justificación	27
7. Delimitación y alcance	28
Capítulo segundo - Marco Teórico	29
1. Fundamentos.....	29
1.1. Teoría de la Administración	29
1.2. Teoría de la Administración Pública	30
1.3. Teoría de la Educación	31
2. Marco Conceptual.....	32
3. Marco Temático o referencial.....	38
3.1. Análisis y gestión financiera - calidad de la información.....	38
3.2. Análisis, gestión financiera y control interno gubernamental	39
3.3. Riesgos Financieros	40
3.4. Soporte al control, toma de decisiones y auditoría	43
3.5. Gestión Pública	44
4. Marco Legal.....	47
Capítulo tercero - Evaluación Financiera y Presupuestaria.....	49
1. Historia y Descripción general de la UCE.....	49
2. La UCE en el tiempo actual.....	50
2.1. Misión	51
2.2. Visión.....	51
2.3. Principios y valores.....	51
2.4. Acreditación.....	51
3. Financiamiento	52

4.	Evaluación de la ejecución Presupuestaria.....	53
4.1.	Por grupos de gasto.....	53
4.2.	Por fuentes de financiamiento.....	57
4.3.	Ejecución de gastos por programas	59
5.	Análisis y Evaluación de Estados Financieros	60
5.1.	Análisis cuantitativo	63
5.2.	Análisis cualitativo	63
5.2.1.	Estado de Situación Financiera	63
5.2.2.	Estado de Resultados.....	69
6.	Análisis de ratios financieros y presupuestarios.....	73
	Capítulo Cuarto - Gestión de riesgos financieros.....	79
1.	Riesgo Operativo	79
1.1.	Campo de Acción.....	80
1.2.	Organigrama estructural	83
1.3.	Direccionamiento estratégico.....	84
1.4.	Metodología de Gestión de Riesgo Operativo	86
1.6.	Alcance	87
1.7.	Identificación de Riesgos.....	88
1.8.	Técnicas para identificación de riesgos	90
1.9.	Análisis de riesgos.	96
1.10.	Evaluación de Riesgos	99
1.10.1.	Matriz de calor, e indicadores de riesgo inherente.....	102
1.10.2.	Mitigación y Respuesta al Riesgo	107
1.10.3.	Matriz de calor, e indicadores de riesgo residual esperado.....	108
2.	Riesgo de Liquidez	113
3.	Riesgo de crédito	118
	Conclusiones y Recomendaciones.....	125
1.	Conclusiones.....	125
2.	Recomendaciones	128
	Obras citadas.....	131
	Anexos.....	137

Tablas y figuras

Tabla 1: Composición Presupuestaria de las IES públicas.....	22
Tabla 2: Evolución de la Composición Presupuestaria de las IES públicas.....	23
Tabla 3: Comunidad Universitaria	50
Tabla 4: Presupuesto asignado y ejecutado del año 2014 al 2018 - por grupos de gasto	54
Tabla 5: Presupuesto no ejecutado desde el año 2014 al 2018 por grupos de gasto	56
Tabla 6: Presupuesto de gastos ejecutado por fuentes de financiamiento.....	57
Tabla 7: Presupuesto de ingresos efectivamente recaudados (2014 – 2018) por fuente de financiamiento	58
Tabla 8: Ejecución de gastos por programas académicos	59
Tabla 9: Deudores Financieros	64
Tabla 10: Deudores Financieros - Años Anteriores	65
Tabla 11: Composición del pasivo y de fondos de terceros	67
Tabla 12: Contraste entre ingresos y gastos contables para gastos de personal	70
Tabla 13: Análisis y aplicación de ratios financieros y presupuestarios	73
Tabla 14: Clasificación del presupuesto institucional por tipo de gasto (corriente e inversión).....	77
Tabla 15: Clasificación de Ingresos propios y Estatales	78
Tabla 16: Componentes COSO I.....	79
Tabla 17: Distribución del Presupuesto.....	81
Tabla 18: Direccionamiento estratégico UCE.....	84
Tabla 19: Análisis comparativo de eventos de riesgo (ESPE – EPN).....	93
Tabla 20: Análisis FODA.....	96
Tabla 21: Factores de Riesgo Operativo.....	97
Tabla 22: Probabilidad de Ocurrencia	99
Tabla 23: Niveles de Impacto	100
Tabla 24: Modelo Logit.....	121
Tabla 25: Ajuste de Distribución.....	121
Figura 1: Evolución de las asignaciones Presupuestarias de las IES Públicas.....	23
Figura 2: Capacidad de la oferta universitaria frente a la demanda de acceso a la Educación Superior.....	24

Figura 3: % de ejecución presupuestaria de gasto corriente y de inversión (por año) ...	25
Figura 4: Presupuesto de gastos UCE, asignado vs ejecutado (2014 - 2018)	55
Figura 5: % de gastos de personal frente al presupuesto devengado total	56
Figura 6: Presupuesto de gastos ejecutado por fuentes de financiamiento.....	57
Figura 7: Presupuesto de ingresos efectivamente recaudado, por fuente de financiamiento (2014 - 2018)	58
Figura 8: Ejecución de gastos por programas académicos	60
Figura 9: Composición del Estado de Situación Financiera del año 2018	68
Figura 10: Composición de los ingresos del Estado de Resultados del año 2018.....	72
Figura 11: Composición de los gastos del Estado de Resultados del año 2018	72
Figura 12: Comparación COSO I y COSO ERM.....	80
Figura 13: Organigrama Estructural UCE	83
Figura 14: Mapa de procesos - Dirección Financiera.....	85
Figura 15: Metodología de Gestión de Riesgo Operativo	87
Figura 16: Estructura de la Dirección Financiera UCE.....	89
Figura 17: Marco de Administración de Riesgo Operativo.....	89
Figura 18: Contexto de materialización de riesgo operativo.....	90
Figura 19: Técnicas para identificación de Riesgos	91
Figura 20: Eventos de Riesgo Operativo	98
Figura 21: Cuantificación de los niveles de severidad	100
Figura 22: Mapa de calor - Niveles de severidad	101
Figura 23: Matriz de calor e indicadores de Riesgo Inherente	103
Figura 24: Tipo de Riesgo	104
Figura 25: No. de Riesgos que implican movimiento de efectivo.....	104
Figura 26: No. de Riesgos Materializados.....	104
Figura 27: Eventos de Riesgo	105
Figura 28: Factores de Riesgo	105
Figura 29: Probabilidad de Ocurrencia.....	105
Figura 30: Impacto	106
Figura 31: Severidad.....	106
Figura 32: Matriz de calor e indicadores de riesgo residual esperado.....	108
Figura 33: Acción a tomar	108
Figura 34: Probabilidad de ocurrencia de Riesgo Residual esperado	109
Figura 35: Impacto del Riesgo Residual esperado	109

Figura 36: Severidad del Riesgo Residual esperado	109
Figura 37: Riesgo Mitigado vs. Riesgo Residual esperado	110
Figura 38: Período de mejora	110
Figura 39: Tipo de control	110
Figura 40: Efectividad del control	111
Figura 41: Evolución de disponibilidades - Fuente 001 (Gratuidad)	114
Figura 42: Evolución de disponibilidades - Fuente 002 (Recursos de Autogestión) ...	115
Figura 43: Evolución de disponibilidades - Fuente 003 (Recursos Preasignados).....	116
Figura 44: Saldos diarios promedio de disponibilidades.....	117
Figura 45: Distribución de la Pérdida Esperada	119
Figura 46: Pérdida Esperada.....	122

Abreviaturas utilizadas

Siglas y abreviaturas	
MEF	<i>Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador</i>
CGE	<i>Contraloría General del Estado del Ecuador</i>
SRI	<i>Servicio de Rentas Internas</i>
BCE	<i>Banco Central del Ecuador</i>
e-SIGEF	<i>Sistema de Gestión Financiera del Sector Público</i>
IES	<i>Institución o Instituciones de Educación Superior</i>
IVA	<i>Impuesto al valor agregado</i>
UDAF	<i>Unidad de Administración Financiera</i>
EOD	<i>Entidad Operativa Desconcentrada</i>
PEDI	<i>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional</i>
SERCOP	<i>Servicio Nacional de Contratación Pública</i>

Introducción

En la actualidad, los diferentes giros de negocio independientemente de su naturaleza presentan exposición a riesgos financieros, como por ejemplo a riesgo operativo, el cual surge como la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras y económicas por la presencia de fallas en personas, procesos, sistemas internos y tecnología.

En cuanto al riesgo de liquidez pueden existir posibilidades de que se materialicen pérdidas inaceptables por la incapacidad de cumplir con las obligaciones contraídas.

Sobre el riesgo de crédito también pueden encontrarse potenciales pérdidas principalmente por probables impagos de cliente.

Bajo este contexto es necesario mencionar también que se pueden generar otro tipo de riesgos en el macro y micro entorno empresarial como es el caso del riesgo país, de inflación y tipo de cambio, entre otros.

Bajo esta premisa podemos decir que estos tipos de riesgo no son nuevos, sino que se ha venido transformando debido a varios factores como: Nuevas regulaciones, globalización, sofisticación tecnológica, etc., esto ha provocado el resurgimiento de eventos adversos, incrementando así el nivel de exposición a pérdidas económicas de las organizaciones.

Por su parte el sector financiero ha presentado un mayor avance o maduración en el proceso de gestión de riesgos, probablemente por la calidad y sensibilidad de la información que es administrada, mayor grado de control y regulación, etc., situación que no ha ocurrido con mayor relevancia en el sector real y menos aún en las Instituciones Públicas que tienen como objetivo la formación profesional y administran recursos públicos.

Bajo este contexto, la hipótesis para la presente investigación es la siguiente:

Hipótesis

El no diseño de un modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública que tome insumos de una adecuada evaluación financiera y presupuestaria puede materializarse en importantes pérdidas económicas que incluso pueden afectar la continuidad institucional.

Capítulo primero

Aspectos generales

1. Antecedentes

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior han tomado un rol trascendental en el desarrollo de un país, y en la calidad de vida de sus habitantes, permitiendo de esta manera dinamizar la interacción de la sociedad, mediante criterios de carácter reflexivo y crítico.

Para entrar en contexto, sabemos que desde el año 1996 hasta aproximadamente 2006, nuestro país estuvo inmerso en un proceso de inestabilidad política y social, no obstante, esta agitación se contuvo en el año 2007 cuando asume la presidencia del Ecuador el Econ. Rafael Correa Delgado, y posteriormente el 20 de octubre de 2008 se promulga una nueva constitución, lo que motivó la instauración de nuevos marcos jurídicos (Pacheco y Pacheco 2015, párr. 1-2).

Siguiendo la óptica constitucional, la importancia de las universidades en el país, en esta nueva carta magna, focaliza a la educación superior como un sistema de interés público; esto permitió que el Estado pueda generar nuevas políticas de regulación y control, instrumentadas a través de la herramienta de gestión denominada *Plan Nacional del Buen Vivir*¹ que de manera conjunta con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2012, conllevó a la generación de una estructura fortalecida y sólida que empoderaba los principios de Calidad, Pertinencia, Igualdad de Oportunidades, Cogobierno y Autonomía Responsable.

En base a la nueva normativa se establece la organización del sistema de educación superior, la misma que se formó por La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), encargada de la rectoría de las políticas públicas relacionadas con la educación superior. Consejo de Educación Superior (CES) como encargado de la generación de normas que regulen el accionar de las instituciones de educación superior, y creación de carreras de posgrado y pregrado; y, finalmente el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAASES), instancia que básicamente se encargaba de evaluar, acreditar y asegurar la

¹ Instrumento político que sirve para direccionar el accionar del Gobierno Ecuatoriano durante cuatro años (2017-2021)

calidad de las Universidades, ésta última cartera de estado hoy en día se denomina CACES (Consejo de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior), y básicamente evalúa los siguientes aspectos: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

Desde un punto de vista financiero son evidentes los cambios que se han realizado estos últimos diez (10) años en el incremento del presupuesto de educación superior, mismos que se instrumentan en el otorgamiento de mayores recursos a través de las Preasignaciones del FOPEDEUPO², a continuación se detalla la composición del financiamiento de las IES públicas (Lara y Núñez 2014, 1).

Tabla 1
Composición Presupuestaria de las IES públicas

<i>Fuente</i>	<i>Detalle / Origen</i>	<i>Uso</i>
Recursos Fiscales	Gratuidad y funcionamiento ³	<i>Gasto Corriente o Inversión</i>
Recursos Fiscales	Compensaciones por Donaciones de Impuesto a la Renta ⁴	<i>Gasto de Inversión</i>
Preasignados	Recaudación de IVA (FOPEDEUPO) ⁵	<i>Gasto Corriente o Inversión</i>
Preasignados	Recaudación del Impuesto a la Renta (FOPEDEUPO)	<i>Gasto Corriente o Inversión</i>
Autogestión	Valores Generados por la IES	<i>Gasto Corriente o Inversión</i>

Fuente: Clasificador de ingresos y gastos del MEF
Elaboración propia

² Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico

³ Valores asignados por parte del rector de la política pública de educación superior por compensaciones del beneficio de la gratuidad y gastos de funcionamiento, que se estipulan en el literal e de la ley Orgánica de Educación Superior.

⁴ Asignaciones realizadas en base al Plan Anual de Inversión destinados únicamente para gastos de capital.

⁵ El Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico está formado de la siguiente manera:

La Disposición Transitoria Segunda de la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria estableció que las universidades y escuelas politécnicas participarán de las recaudaciones de impuesto a la renta, de la siguiente forma: 10% para las IES públicas y 1% para las particulares, esto en concordancia con el Reglamento de aplicación de la fórmula de distribución de recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las Instituciones de educación superior.

El Artículo 39 de la Ley de Racionalización Tributaria, publicada en el Registro Oficial No. 321 de 18 de noviembre de 1999 estableció que las Universidades y escuelas politécnicas participarán en el IVA, tomando como tarifa referencial del 10%, sobre esta base y en concordancia con la Ley de Creación del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y politécnico, una de las fuentes que financiará el FOPEDEUPO es el IVA.

Entonces, una vez descritas las fuentes de financiamiento, se detallan a continuación las asignaciones que las IES públicas han recibido en el transcurso del tiempo:

Tabla 2
Evolución de la Composición Presupuestaria de las IES públicas

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Gratuidad	133,686,800.00	146,253,359.00	151,957,239.00	151,957,239.00	183,957,239.00	183,957,239.00
Funcionamiento	16,775,110.29	16,674,798.01	16,674,798.00	16,674,798.00	16,674,798.01	16,674,799.00
Compensación Donaciones	39,506,314.00	40,550,050.00	41,081,715.00	42,050,422.00	43,063,837.00	43,695,584.00
Fopedeupo (IVA - Renta)	810,988,701.93	901,944,002.51	993,075,831.00	965,033,586.00	871,234,121.00	968,652,810.00
Total	1,000,956,926.22	1,105,422,209.52	1,202,789,583.00	1,175,716,045.00	1,114,929,995.01	1,212,980,432.00

Fuente: Subsecretaría de Formación Académica - SENESCYT
Elaboración propia

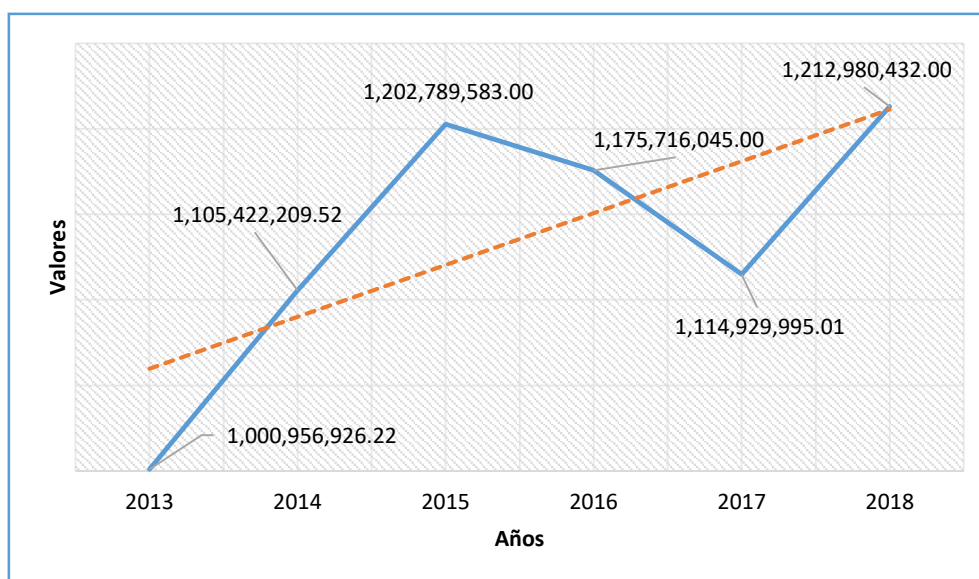


Figura 1. Evolución de las asignaciones Presupuestarias de las IES Públicas
Fuente: Subsecretaría de Formación Académica – SENESCYT
Elaboración propia

Con la figura anterior podemos denotar que la tendencia de las asignaciones estatales son crecientes, pero lamentablemente la demanda de educación superior en el país supera la capacidad de oferta de carreras por parte de las IES públicas, mismas que en efecto contrario disminuyen la tasa de matrícula universitaria, de forma que en el año 2018, del total de la demanda se pudo cubrir únicamente el 26.32% con la oferta

presentada, sin haber mostrado una variación significativa desde el año 2015, a pesar de haberse asignado mayor presupuesto.

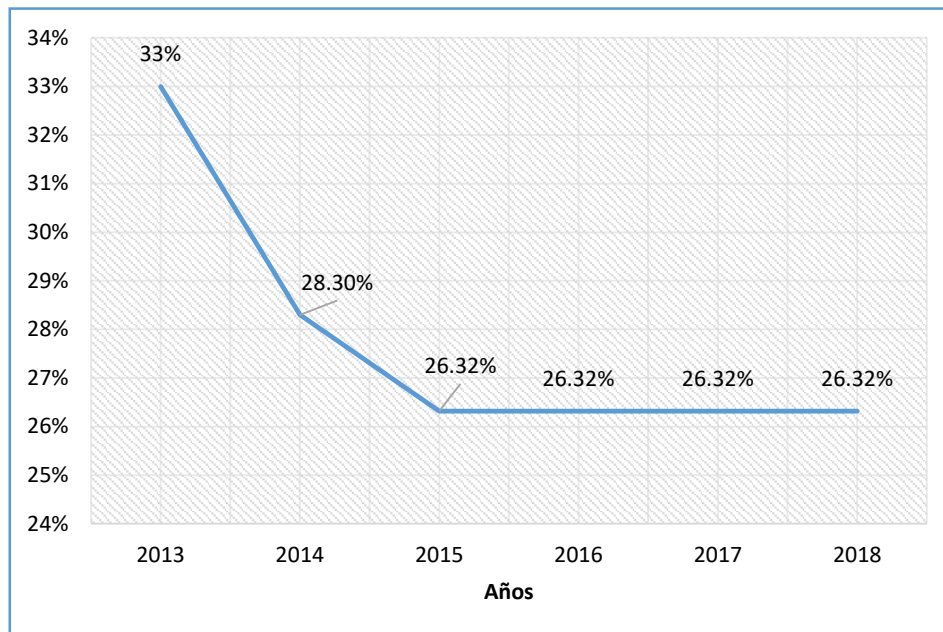


Figura 2. Capacidad de la oferta universitaria frente a la demanda de acceso a la Educación Superior.

Fuente: Subsecretaría de Formación Académica – SENESCYT

Elaboración propia

Dada tal contradicción, que, a más recursos, menos oferta académica, se puede suponer que existe subejecución de recursos presupuestarios o a su vez mayor gasto de tipo corriente y menos de inversión, como se evidencia a continuación:

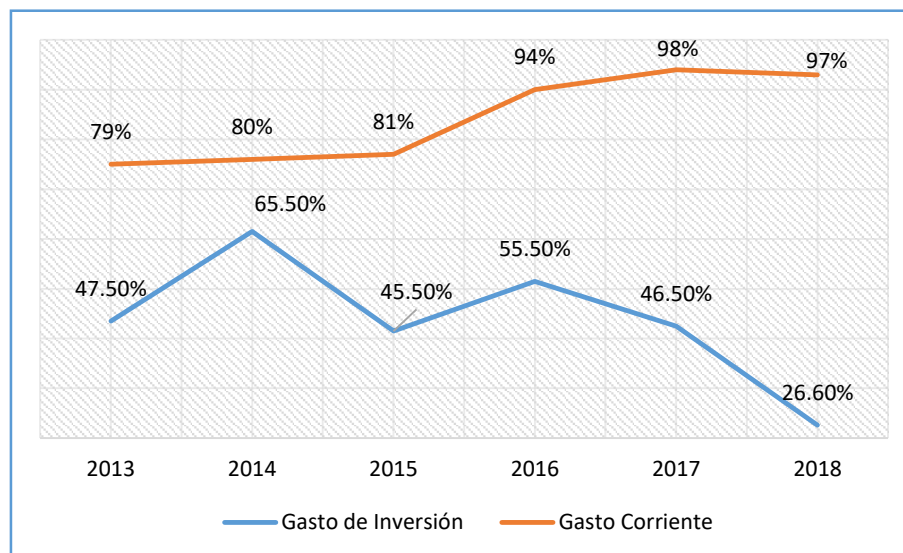


Figura 3. % de ejecución presupuestaria de gasto corriente y de inversión (por año)

Fuente: Reportes e-SIGEF (MEF)

Elaboración propia

Este análisis nos permitió concebir una rápida percepción de la gestión financiera, presupuestaria y académica de las IES públicas en general, no obstante, bajo esta perspectiva no se pueden apreciar desviaciones que pueden ser producto de mala calidad del gasto público o a su vez operaciones atípicas que pueden conllevar a la materialización de riesgos financieros, situaciones que se analizarán más adelante.

El estado ecuatoriano ha asumido la obligación de financiar las IES públicas a fin de que estas cumplan su misión, y en efecto lo han cumplido, pero como se señaló anteriormente, en estos últimos tres (3) años, no se ha podido incrementar las asignaciones, y en último caso, al menos se las ha mantenido según se indica en la figura #1, considerando que desde el año 2015 han existido mayores restricciones presupuestarias; entonces, con estos esfuerzos estatales, las universidades públicas deberían estar comprometidas a ser más eficientes, mejorando la calidad y sobre todo en procura de la disminución de la brecha insatisfecha entre oferta y demanda del acceso a la educación superior.

Con este panorama vemos la necesidad de que las IES públicas inicien un proceso formal de racionalización del gasto de forma eficiente y transparente; y se fomente la generación de compromisos para que el esfuerzo del Estado en la asignación de recursos no sea en vano, considerando que las Instrucciones Públicas de Educación Superior aún mantienen plena autonomía, hecho que debería conllevar a que se garantice que con los

mismos recursos asignados y mediante la generación de recursos de autogestión se incrementa la calidad de la enseñanza e investigación, y se evite la burocracia.

2. Análisis del problema

Con todas las consideraciones antes expuestas, desde el punto de vista de la optimización del gasto público, se demuestra la inexistencia de modelos de administración de recursos que contribuyan a evitar el incurrir en pérdidas económicas como producto de la materialización de riesgos; hecho que motiva o demuestra la necesidad del desarrollo de la presente investigación, la cual pretende dar a conocer los principales riesgos a los que se encuentran expuestas las IES públicas, porque que en la actualidad no existe una metodología de carácter estándar que permita analizar anticipadamente los eventos de riesgo, sino que de manera general solo pueden evidenciarse cuando las pérdidas materiales ocurren.

Si bien, todos los procesos de evaluación académica son de alta rigidez; producto de la investigación de este estudio no se evidenció procedimientos oficialmente dictaminados por los entes de control que permitan valorar financieramente la posición o la exposición a eventos de riesgo de estas instituciones, por tanto, para el desarrollo de esta valuación se usaron técnicas básicas de análisis de estados financieros que permitieron dar una visión gerencial de la situación económica de la IES objeto de estudio, para finalmente realizar la determinación de riesgos y presentar la propuesta de mitigación de los mismos.

3. Pregunta Central

Con las argumentaciones indicadas anteriormente, la pregunta principal de investigación es:

¿Cuáles son los elementos necesarios para diseñar un modelo de evaluación financiera y de gestión de riesgos financieros en una institución de educación superior pública?

4. Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación financiera y de gestión de riesgos financieros para una institución de educación superior pública.

5. Objetivos Específicos

- i. Investigar el marco teórico, temático y conceptual en relación al tema de estudio, proceso que fortalecerá la metodología a diseñarse.
- ii. Explorar las generalidades de una institución pública de educación superior, normativa aplicable y diferentes entes de control que evalúan el cumplimiento del ordenamiento legal jurídico.
- iii. Elaborar un procedimiento empírico de evaluación financiera a través de la aplicación de herramientas de general aceptación.
- iv. Diseñar un modelo que permita identificar, analizar, cuantificar y evaluar los principales riesgos financieros a los cuales la institución objeto de estudio se encuentre expuesta, con la finalidad de establecer perspectivas de ocurrencia e impacto.
- v. Identificar conclusiones y presentar recomendaciones como producto del diseño y aplicación del modelo de evaluación financiera y gestión de riesgos financieros.

6. Justificación

El desarrollo de esta investigación es de alta relevancia, debido a la inexistencia de metodologías que permitan evaluar financieramente una institución de educación superior pública, y más aún conocer los riesgos financieros a los cuales se puede encontrar expuesta.

En la actualidad, se han establecido mecanismos rigurosos de evaluación y acreditación desde un punto de vista que asegure la calidad de la educación superior, pero desde una perspectiva financiera no, producto de aquello se evidencia en las pérdidas o materialización de riesgos financieros que únicamente se hacen visibles cuando estos se han ejecutado, y por consiguiente se deriva en la intervención de los diferentes entes de control, especialmente la Contraloría General del Estado, pero únicamente en calidad de determinadora de responsabilidades; de igual manera otras carteras de Estado como el Ministerio de Economía y Finanzas y la Secretaría Técnica de Planificación enfocan sus procesos de evaluación desde una perspectiva de ejecución presupuestaria en relación a las asignaciones otorgadas para los diferentes programas que se alinean con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Bajo esta perspectiva se muestra que las metodologías de evaluación financiera existentes para este segmento de entidades públicas no han presentado un nivel de madurez suficiente que permita controlar y evaluar las exposiciones de riesgo, motivo por

el cual nace esta iniciativa que permitirá no solo fortalecer los procesos de control interno y gestión de riesgos, sino mejorar el desarrollo institucional, encaminando objetivamente el proceso de toma de decisiones.

7. Delimitación y alcance

El desarrollo de esta investigación se la realizó en la Universidad Central del Ecuador, y dado que esta metodología es de análisis financiero y de riesgos, se obtuvo la información relevante de las transacciones generadas por la Dirección Financiera, dependencia que es responsable de administrar, potencializar y optimizar los recursos económicos de la institución, además es responsable de asesorar a todas las unidades académicas, centralizar información financiera y establecer procesos y normas internas en calidad de medidas preventivas y correctivas que vayan en procura del mejoramiento de la gestión financiera, con esta breve descripción es evidente que esta sección de la UCE, por definición es la unidad administrativa que mayor exposición al riesgo financiero presenta.

La información que se procesó corresponde al período fiscal del año 2018.

Capítulo segundo

Marco Teórico

1. Fundamentos

1.1. Teoría de la Administración

A fin de profundizar en el desarrollo de la presente investigación, se consideró necesario revisar los cimientos teóricos que desarrollaron la Gestión Financiera y la Administración de Riesgos Financieros, es así que, una de las teorías más importantes es la *Clásica De La Administración*, misma que visualizaba al proceso administrativo como un proceso científico que se caracterizaba por hacer énfasis en las estructuras y en las funciones que debía tener una organización para lograr eficiencia y eficacia, esta teoría nació en Francia aproximadamente en el año 1916 de la mano del Ing. Henri Fayol, pionero en exponer esta hipótesis en su libro *Administración Industrial y General* el cual sistematizó el comportamiento organizacional y empresarial a través de catorce (14) principios: División del trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación de intereses particular al interés grupal, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad y Estabilidad de los empleados, los cuales se materializaron en el establecimiento de funciones administrativas, técnicas comerciales, financieras, de seguridad, dando como resultado final el nacimiento del proceso administrativo tal cual lo conocemos: Planificación, organización, dirección, coordinación y control (Fayol 1916, 23).

Otro de los precursores importantes de la Administración Científica es Frederick Taylor (1856 - 1915), quien concibió la Teoría de la Organización y Administración Científica; en 1878 realiza sus primeras investigaciones sobre el trabajo en la industria del acero, basándose principalmente en la forma de determinar de manera científica el trabajo estándar, básicamente Taylor mencionaba que la Administración se debe analizar y estudiar desde una perspectiva técnica y no de manera empírica, por lo que esta teoría fomentó el estudio de la Administración de forma sistematizada, hecho que posteriormente conllevó a controlar de mejor manera tiempos y movimientos de las industrias de acero, además se ahondó en los procesos de especialización de los trabajadores a fin de evitar el desperdicio de tiempo y optimización de costos de

producción, finalmente promovió la motivación a los trabajadores mediante incentivos y premios.

1.2. Teoría de la Administración Pública

Al ser el desarrollo de este estudio sobre una Entidad Estatal, es coherente revisar la Teoría de la Administración Pública, misma que tiene un amplio proceso de evolución, mismo que partió de las corrientes clásicas, las cuales fueron desarrolladas por Sócrates, Platón y Aristóteles, filósofos idealistas que pretendían la formación de un Estado Ideal, dando inicio a las doctrinas teóricas de las políticas de Derecho Constitucional, Administrativo, y Ciencia de Administración Pública (Galindo Camacho 2000, 17):

Algunos de los precursores que trascienden por su importancia y grandes desarrollos son los siguientes:

Si se habla de la Administración Pública como una ciencia, es innegable mencionar a Carlos Bautista Bonnin (1772 a 1834), quien es considerado como el fundador, debido a que abordó y contribuyó con abundante conocimiento al ejercicio ejecutivo de la Administración Pública a partir de sus intervenciones en el accionar estatal de Francia y Alemania a través de la presentación de conjuntos de conocimientos lógicos, sistematizados y ordenados, con objetos, fines y métodos propios. Sobre esta misma línea Carlos Marx hizo referencia a la actividad organizativa del estado como una cualidad en movimiento, que tenía como objetivo principal trabajar en esfuerzos comunes en procura del desarrollo y continuidad de la sociedad (Galindo Camacho 2000, 26).

En este sentido, el desarrollo de la teoría de la administración y finanzas públicas fueron de la mano de otras, como es el caso de la economía, que fueron encabezadas por importantes teóricos entre los cuales se destaca Adam Smith, Keynes, Samuelson, Edgeworth, entre otros (Galindo Camacho 2000, 75).

Con el transcurso del tiempo estas teorías han ido incorporando nuevos componentes, como es el caso del desarrollo político y social de las naciones, hecho que ha provocado mayor complejidad de las estructuras estatales.

En los inicios de la denominada economía y finanzas públicas se analizaron los limitantes presupuestarios y la deuda pública; posteriormente se han ido adicionando nuevos elementos de control, como el seguimiento de bienes públicos, impuestos, inversión, bienestar social y colectivo, regulaciones, derechos y otros enfocados en la toma de decisiones, todos estos avances tienen su origen en las investigaciones propuestas

por Smith (1994), de quien se tomó las bases para los desarrollos modernos de las finanzas.

1.3. Teoría de la Educación

A fin de complementar esta visión teórica con la académica y considerando que el presente estudio es producto de una investigación científica previo a obtener un título de posgrado, es necesario aproximarnos a la noción de la teoría de la Educación, la cual se acerca al año 100 a. c. a los tiempos de Cicerón, época en las cuales las universidades surgieron como una expresión del renacimiento intelectual que inició en el siglo XI alrededor de la filosofía y teología, en sus inicios se formaron escuelas catedralicias principalmente, que eran las encargadas de la educación superior, el nombre oficial de la instancia de este tipo de educación fue denominada *studium generale* que se refería a la enseñanza de todas las disciplinas y que admitía estudiantes de todos los lugares, estos centros de educación llegaron a ser corporaciones de alumnos y maestros para de ahí pasar a llamarse universidades hasta fines de la edad media (Chuaqui 2002).

Ya en los tiempos modernos la Educación superior se ha alineado a varios modelos y teorías que son:

- i. **Conductismo:** Creado en 1913 en Estados Unidos de la mano del Psicólogo J.B Watson, quien creía que el ser humano se hace, no nace, es decir que mediante la utilización de castigos se podía modelar la personalidad de un individuo (Leiva 2005, 67).
- ii. **Cognitivista:** Este modelo nace en los años 70 como una forma de preocupación por la forma como aprenden los individuos, se basó básicamente en la exploración de las capacidades humanas para modificar y controlar la forma que los estímulos afectan la conducta humana (Leiva 2005, 72).
- iii. **Constructivismo:** Esta teoría moderna se basa en el otorgamiento de autonomía a los estudiantes a fin de crear procesos de interacción, planificación y evaluación, puntualizando la importancia de la flexibilidad del catedrático a fin de adecuar las necesidades grupales (Leiva 2005, 73).
- iv. **Descubrimiento:** Esta teoría trata sobre la recepción de contenidos de un sujeto y la forma como los relaciona y adapta en el esquema cognitivo (Baro Cáliz 2011).

- v. **Significativo:** Es aquel método en el cual las ideas se expresan simbólicamente de forma que esté relacionada con el sujeto, causando modificaciones de la información previamente adquirida (Moreira 2012).

2. Marco Conceptual

En este apartado se pretende dar una breve definición o concepto a los principales temas que se abordarán en el presente estudio:

Administración y Gestión de Riesgos Financieros

Básicamente se basa en identificar, medir o analizar, controlar, monitorear y dar seguimiento a los mismos, a fin de reducir al mínimo posible el impacto de los eventos y factores de riesgo en caso de materializarse (Delgado 2011, 48).

Cuando se habla del proceso de administración y gestión integral de riesgos se trata de conocer las implicaciones de los mismos, los cuales se deben visualizar en la organización de manera interna y externa, por tanto, este debe ser enmarcado en un marco de gobierno corporativo (ESAN Graduate School of Business 2016).

Este proceso integral de gestión de riesgos no es muy común en las empresas, organizaciones e instituciones no financieras.

En la práctica permite generar eficiencia y confianza por parte de usuarios externos de las organizaciones, por ejemplo, los inversionistas; por consiguiente, la administración de riesgos permite obtener claridad y transparencia respecto de las operaciones de una institución, que al final del día se traduce en confianza del mercado.

Uno de los principales ejes del proceso de administración de riesgos financieros es el componente de control interno, mismo que básicamente está integrado por COSO II (Enterprise risk management), cuyos elementos se describen en la figura 12, y que es directamente ejecutado por directores, gerentes y empleados.

Esta herramienta genera las siguientes ventajas a las empresas u organizaciones:

- Mejora e incrementa la efectividad y eficiencia de las operaciones,
- Genera confiabilidad en la calidad de la información, y,
- Ayuda a cumplir de mejor manera las Leyes y regulaciones.

Bajo este contexto podemos decir que el Control Interno es un medio para obtener un objetivo y no es un objetivo como tal.

Una vez conocido en términos generales sobre la naturaleza, definición e importancia de Administración de Riesgos Financieros, es necesario mencionar lo que estipula la Normativa Nacional sobre este tema, es así que, *La política para la Gestión Integral y Administración de Riesgos de las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado* indica que es un proceso mediante el cual las entidades del sector público y privado del sector financiero miden, controlar o mitigan y monitorean los riesgos financieros inherentes al giro del negocios, esto con el objetivo de definir un perfil de riesgo, grado de exposición que la institución o entidad están dispuestas a asumir y los mecanismos de cobertura que servirán para proteger los recursos no solo propios sino también de terceros que se encuentren bajo su responsabilidad, control y administración (Ecuador 2017, 2).

Proceso de Administración de Riesgos

El proceso de la Gestión Integral de Riesgos Financieros está conformado por los siguientes componentes:

i. Identificación

Es el proceso continuo de carácter permanente que se encarga de reconocer y entender los riesgos inherentes que se encuentran directamente relacionados con el negocio, es decir, que pueden existir en cada producto, actividad, servicio u operación, de igual manera se deben identificar los riesgos que surgen de iniciativas o nuevos giros de negocios (Ecuador 2017, 5)

En cualquier tratamiento de riesgos financieros, se vuelve indispensable conocer la existencia y formar una apreciación de las amenazas, motivo por el cual este proceso de identificación es muy importante a fin de inventariar los principales factores de riesgo con su respectiva exposición, así pues, la mejor herramienta para llevar a cabo esta fase se basa en la experiencia o capacidad del analista de riesgos (Delgado 2011, 51).

Por su parte el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 de Administración de Riesgos muestra al proceso de identificación como un proceso sistemático que debe ser

bien estructurado, debido a que si no se identifican adecuadamente los riesgos en esta etapa estos se excluyen del análisis posterior, por lo que la identificación debe incluir todo tipo de riesgo, estén o no bajo el control de la organización (Estándar Australiano 1999, 12).

De manera concreta, se deben identificar los eventos que tienen incidencia en los objetivos de una institución sean estos positivos o negativos a fin de que la organización pueda enfrentarlos y proveer la mejor cobertura posible, es decir, se debe diagnosticar a los riesgos como oportunidades y amenazas.

ii. Medición

Esta fase se la realiza posterior a la identificación y se basa en la cuantificación y/o cualificación de los riesgos, con la finalidad de determinar el nivel de cumplimiento de políticas, límites preestablecidos y el impacto económico en la entidad, permitiendo de esta forma de manera posterior a la organización disponer de los respectivos controles y correctivos necesarios (Ecuador 2017, 5).

Las herramientas y metodologías para medir el riesgo deben mostrar la complejidad de las transacciones y el nivel de riesgo asumido por la organización, misma que deberá verificar periódicamente la eficiencia de estos métodos a fin de actualizar y mejorar la demanda de sus necesidades en función al perfil de riesgos aceptado.

Este elemento es también conocido como la evaluación de riesgos y básicamente se define como la valoración de la frecuencia de ocurrencia y de la severidad de los daños que puede generar un determinado riesgo en un período de tiempo determinado (Delgado 2011, 56).

iii. Control

Posterior a la medición se debe implementar un sistema de control que posibilite verificar la validez del cumplimiento de políticas, procesos, límites y procedimientos durante el proceso de ejecución de las operaciones de la institución u organización respecto a cada riesgo (Ecuador 2017, 5).

De manera complementaria al control interno, una empresa debe establecer los controles administrativos, tecnológicos, contables, financieros entre otros que sean

considerados necesarios, a fin de que la organización se asegure que se están administrando adecuadamente los riesgos, en el marco de políticas previamente establecidas por cada entidad según el tipo de riesgo.

Esta fase es considerada por el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 de Administración de Riesgos como el tratamiento, en otras palabras, esta etapa involucra el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar opciones y preparar planes de tratamiento a fin de que estos se implementen (Estándar Australiano 1999, 16).

De manera resumida podemos decir que es el establecimiento de políticas y procedimientos que permitan asegurar que las respuestas al riesgo (evitar, reducir, compartir y aceptar) se las ejecuten de manera oportuna y adecuada, generalmente los tipos de actividades de control son; Controles gerenciales, manuales computarizados, y control preventivo, correctivo y detectivo.

Monitoreo y Seguimiento

Este componente se relaciona con toda la organización, debido a que dentro de las competencias de cada unidad se debe realizar un seguimiento sistemático de las diferentes exposiciones al riesgo, esto juntamente con los resultados de las acciones adoptadas, situación que demanda un monitoreo permanente a través de un sistema de información por cada tipo de riesgo, por tanto, el monitoreo es preparado para satisfacer las necesidades particulares de la organización (Ecuador 2017, 6).

Bajo este contexto los sistemas de información son esenciales para el aseguramiento de una revisión periódica y objetiva de la posición de riesgo, al igual que las excepciones eventuales en caso de ser necesario.

Según el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 de Administración de Riesgos, es fundamental realizar el monitoreo y seguimiento de los riesgos, de la efectividad en el control de los riesgos, estrategias de tratamiento y del sistema de administración que se establece para controlar la implementación, por lo tanto, los riesgos y la efectividad de las medidas de control deben ser monitoreadas permanentemente a fin de asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, debido a que pocos riesgos permanecen inmóviles (Ecuador 2017, 19).

Bajo esta misma línea se debe destacar que es necesario realizar permanentemente una revisión a todo el plan de administración, considerando factores que pueden afectar las posibilidades y consecuencias de un resultado, entonces, la revisión del ciclo de gestión es parte integral de la administración de riesgos.

Finalmente, para que el monitoreo y seguimiento sea efectivo a lo largo del tiempo se debe analizar todo el proceso de administración de forma integral para que todos los componentes de control interno funcionen de manera dinámica.

Características

Para que un marco de gestión integral de riesgos se implemente de manera adecuada se debe contemplar al menos las siguientes características en relación a la complejidad y tamaño de la entidad:

- Estrategia del negocio, es decir, criterios de aceptación a los diferentes riesgos en función del mercado objetivo y las características de los diferentes productos.
- Políticas de administración integral de riesgos y una adecuada definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, estos últimos deben incluir los factores y las excepciones determinadas por las autoridades de la entidad.
- Procedimientos para identificar, medir, controlar (mitigar) y monitorear los diferentes riesgos.
- Una estructura organizativa que puntualice de forma clara los procesos, funciones, responsabilidades y el nivel de dependencia e interrelación de las diferentes áreas de la entidad.
- Sistemas de información que ayuden a establecer mecanismos para la elaboración e intercambio de información oportuna y confiable de forma externa e interna.

- I. Riesgo Operativo. – Este riesgo se lo puede definir como la posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a fallos en los procesos, personas, sistemas internos o acontecimientos externos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 2003, 2).
- II. Riesgo de Liquidez. – Es la pérdida económica que se puede generar producto de descalces entre activos y pasivos, este es uno de los riesgos más importantes que se deben analizar en las instituciones financieras, y se relaciona directamente con los indicadores de liquidez y solvencia (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 2008, 1).
- III. Riesgo de Crédito. - Este se puede concebir cuando las contrapartes de una transacción comercial están indispuestas o tienen alguna imposibilidad de cumplir con las obligaciones contractuales preestablecidas (De Miguel Domínguez et al. 2003).
- IV. Estados Financieros.- Como lo menciona la IASB⁶ (2007) en la NIC⁷ 1 Son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de los usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus exigencias específicas de información. Entonces, podemos decir que estos instrumentos reflejan de manera sintetizada la contabilidad de una empresa, mostrando la estructura económica y financiera de una organización y de las actividades que se realizaron en la empresa durante un determinado período de tiempo.
- V. Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.- Son sumatorias parciales de los diversos niveles de agregación del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, así como también de los funcionales y programáticos institucionales (Ecuador 2013, pto, 3.4.2.7).
- VI. Gasto Corriente.- Son aquellos gastos de recursos estatales que se realizan a través de entidades, instituciones y organismos con carácter permanente u operativo, que requieren de atención permanente, por ejemplo la provisión de bienes y servicios públicos a la sociedad, éstos gastos no generan acumulación de capital o activos públicos (Ecuador 2010b, art. 79).

⁶ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad

⁷ Norma Internacional de Contabilidad 1 (Presentación de Estados Financieros)

- VII. Gasto de Inversión.- Son aquellos gastos de recursos públicos que se realizan a través de entidades, instituciones y organismos con carácter temporal, de manera específica o excepcional, debido a que no requiere repetición permanente, éstas erogaciones generan acumulación de capital bruto o activos públicos o en efecto disminución de pasivos, por ejemplo construcción de infraestructura y los gastos que sean necesarios para reponer el desgaste de capital (Ecuador 2010, art. 80).
- VIII. Fuentes de Financiamiento: Son instrumentos que ayudan a identificar los tipos de ingresos según el origen de los recursos; se depositarán en la CCU (Cuenta Única del Tesoro Nacional) con cargo a cada Institución Pública, de igual manera se asocia a los gastos según la fuente de ingreso, esta clasificación ayuda a determinar los presupuestos parciales por fuentes. (Ministerio de Economía y Finanzas 2018, 22).

3. Marco Temático o referencial

Esta sección tiene como objetivo identificar y exponer los antecedentes preexistentes sobre la misma línea de investigación, que enmarque la evaluación Financiera y la Gestión de Riesgos Financieros, es decir, una recopilación de todas las investigaciones que se realizaron en el pasado sobre este tema, tratando de buscar acercamientos al problema objeto de estudio.

3.1. Análisis y gestión financiera - calidad de la información

Nava (2009, párr. 1) indicó en su investigación que el análisis financiero se ha convertido en una herramienta esencial para diagnosticar el desempeño financiero de una organización, a fin que éste pueda ayudar a detectar de manera temprana las dificultades que se puedan presentar, y a su vez, implementar correctivos; por tanto, estas herramientas pueden ser entendidas y aplicadas desde una perspectiva simplificada y estándar como es el caso de la estructuración de ratios, o de manera más compleja mediante la valoración de empresas a través de descuentos de flujos de fondos futuros, valor económico agregado (EVA) o evolución de cotizaciones en bolsa de valores.

Desde el punto de vista de evaluación financiera se revisó también el trabajo llevado a cabo por Martín y Mancilla (2010, párr. 1) quienes destacaron la importancia de la calidad de la información financiera en una organización, debido a que en la

actualidad esta es generada a través de diferentes softwares, y la integridad de la misma se constituye en una herramienta jurídica vital que puede ser usada para conocer la situación financiera bajo criterios de confiabilidad y certeza, las autoras finalizan su estudio indicando que a más de los aspectos antes mencionados, la información financiera debe ser generada en un marco de políticas y procedimientos que garanticen la seguridad de la misma, motivo por el cual el control interno incide de manera directa en la formación de datos de forma relevante, verás y especialmente comparable a fin de que el proceso de toma de decisiones sea adecuado, objetivo y oportuno.

3.2. Análisis, gestión financiera y control interno gubernamental

Bajo la óptica del sector público o gubernamental, Miaja (2010, 6) mostró en su estudio que las organizaciones estatales en la actualidad en España, se encuentra en proceso de maduración sobre la cultura de control interno, conclusión que el autor obtiene producto del análisis de la Administración Pública, donde evidenció un sistema afianzado que considera marcos conceptuales relacionados con COSO⁸; por lo que el autor finaliza indicando la importancia de la gestión financiera desde una perspectiva integral y sistémica, es decir, enfocó las necesidades de proveer herramientas adecuadas para la toma de decisiones, primando como objetivo principal el manejo técnico de los recursos con eficiencia y eficacia mediante planificación, análisis, ejecución, control y decisión.

Considerando el mismo enfoque, el autor Nieto (2014, 11) comentó la importancia de la gestión y evaluación financiera gubernamental a través de la implementación de un sistema informático denominado *Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF)*, el cual fue implementado en el Perú como un mecanismo de gestión institucional de ámbito nacional, lo que ayudó sustancialmente a la desvinculación de la apropiación de la información financiera y mejoramiento de la calidad de rendición de información.

El mismo autor finaliza la investigación puntualizando la importancia positiva de esta aplicación, indicando que esta metodología en primera instancia se ajusta exitosamente a las necesidades de las administraciones públicas y consiguientemente permite transparentar la información financiera y el acceso a la misma, contribuyendo a fortalecer los procesos de auditoría interna y externa.

⁸ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), es una comisión voluntaria formada por representantes de cinco (5) organizaciones de Estados Unidos, a fin de generar liderazgo frente a temas relacionados con gestión de riesgo empresarial, control interno y disuasión de fraude.

3.3. Riesgos Financieros

Al abordar el tema de los riesgos financieros y su gestión, es inevitable eludir una visión financiera con cierto sesgo hacia instituciones bancarias, que, si bien han tenido mayor nivel de profundización y aplicación en el tema, no significa que las instituciones del sector real se deban excluir de éstos usos, bajo esta perspectiva podemos generar una concepción más inclusiva, motivo por el cual Córdoba (2012, 16) mencionó en su estudio que las organizaciones en los tiempos modernos atraviesan contextos económicos y financieros de alto cambio y volatilidad, hecho que conlleva de manera innegable a exposición al riesgo, donde surge la necesidad de que los líderes de las organizaciones se provean de herramientas e instrumentos de análisis financiero y de riesgos, para que de manera anticipada se pueda reorganizar estrategias de negocio que coadyuven a la disminución de riesgos financieros, económicos y empresariales.

En el mismo sentido los autores Celaya y López (2004, 71) efectuaron una investigación en la que enfatizaron la relación existente entre el riesgo financiero y el riesgo empresarial, destacando la importancia de la determinación del riesgo empresarial, donde se describió cómo las empresas sufren cambios de manera permanente, sea de forma estructural u operativa debido a diferentes factores del medio, como es el caso de las exigencias del mercado, hecho que conlleva a indicar la inexistencia de expertos que tengan capacidades de diseñar, e implementar metodologías de determinación de riesgos financieros y empresariales.

Este estudio mencionó a los siguientes riesgos empresariales como los principales: Riesgo de crisis económica y financiera, recesiones, aspectos medioambientales, competitividad, control de costos y riesgos país.

Desde una posición más práctica Hernández (2012, 9) realizó una aplicación de la gestión de riesgos de los principales procesos de una PYME⁹ en Medellín – Colombia, empresa de naturaleza comercializadora; investigación que propuso un acercamiento al proceso de gestión de riesgos financieros a una entidad del sector real, a través de la teoría de procesos; aplicó conceptos cualitativos y cuantitativos, como por ejemplo encuestas que ayudaron a identificar estructuras y procesos, opiniones de expertos, entre otras.

La autora concluyó su investigación indicando que en términos generales las PYMES en Medellín no mantienen ninguna cultura de gestión de riesgos, debido a que el tema es poco conocido, por lo tanto, basándose en los resultados obtenidos se propuso un

⁹ Empresa pequeña o mediana en relación a su volumen de ingresos, valor patrimonial y número de trabajadores.

modelo que tiene la característica de tomar aspectos propios de este segmento de empresas, a fin de materializar una herramienta que reduzca la exposición al riesgo y evitar pérdidas potenciales.

De forma más específica, en el ámbito de aplicación del riesgo operativo, Palma (2011) a través de su estudio, explicó el concepto de riesgo operativo para una empresa financiera bancaria, donde se muestra la importancia de identificar y cuantificar este riesgo, para poder gestionarlo adecuadamente a través de la definición de medidas de mitigación y reducción de los niveles de probabilidad e impacto.

Por otra parte, si hablamos del riesgo de liquidez, se consideran un sin número de aplicaciones para el sector financiero, efecto que no se evidencia en el sector real, motivo por el cual se revisó una investigación dedicada al análisis de riesgos financieros en las PYMES, estudio de caso que se aplicó en la Ciudad de Manizales – Colombia por Toro y Palomo (2014, 78), autores que demostraron que si bien existe cierto grado de avance en la gestión de riesgos financieros para las empresas que cotizan en bolsa; aún no hay nada definido para las pequeñas y medianas empresas, siendo éstas las que a más incertidumbre de mercado se exponen, situación que motivó el estudio en mención, y se analizó de forma integral el riesgo financiero, tomando como base los riesgos de liquidez, crédito y endeudamiento, luego se procedió a calcular indicadores a fin de conocer la realidad de la empresa y establecer un perfil de riesgo bajo a través de modelos estadísticos de probabilidades, los cuales se expresaban mediante variables *dummy*, las cuales ayudaron en la validación de los modelos por medio de una regresión logit, este estudio reveló resultados impactantes que mostraban que, de cada 100 pymes, 84 se exponen fuertemente a riesgos financieros, especialmente en el sector de la construcción, y la generalidad de todos los segmentos fue mostrar con frecuencia alta tendencia al riesgo de crédito.

En cuanto a riesgos empresariales Martínez y San José (2011) dedicaron un estudio al análisis de la forma en que la gestión de riesgos está incursionando en un proceso de globalización como estrategia empresarial y financiera, de tal forma que ésta herramienta permita proporcionar ventajas competitivas, y que se vea reflejada en el aumento significativo en el valor o cotización de mercado de las empresas.

Bajo esta premisa, el componente principal del estudio revisado es el fomento de la adopción de una cultura de riesgos bajo COSO II¹⁰, debido a que, antes de la

¹⁰ Es un marco integrado para la Administración de Riesgos Empresariales o también conocido como COSO ERM (Enterprise Risk Management), que tiene la finalidad de brindar a las organizaciones un

conceptualización de este marco legal, no existía un estándar de carácter global que gestione los riesgos, y que su ámbito de aplicación sea homologable a todo tipo de empresas, por lo que se destaca al proceso de gestión de riesgos financieros como un engranaje primordial en la gestión empresarial.

Por tanto, cuando se estudian los riesgos financieros y empresariales a los cuales se encuentra expuesta una organización, es primordial conocer y entender las metodologías que se deben aplicar, así pues los autores Cuello, Pallares y Wehdeking (2008, párr. 1) realizaron la aplicación de una técnica denominada *Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS-NZS 4360/1999* a una empresa llamada *GECELGA*, esta dinámica abordó todo el proceso de gestión de riesgos a través de la identificación, medición y posterior control de los mismos, los cuales fueron de naturaleza financiera, estratégica y los relacionados con el entorno empresarial.

El estudio antes mencionado, tomó información histórica y vigente, de carácter cuantitativo y cualitativo, proveniente exclusivamente del sector eléctrico, por esta razón los autores referenciaron esta obra como un marco para la empresa objeto de estudio, a fin de que se estableciesen parámetros iniciales de medición de riesgos a través de impactos y posterior definición de respuestas, de tal forma que las mitigaciones no afectasen intereses patrimoniales y de responsabilidad organizacional.

Otra metodología que fue investigada y expuesta por Pérez, Cruz y Piedra (2014, párr. 1) es aquella que proporciona ventajas representativas sobre el análisis de riesgos empresariales, hablamos del *Risk Universe* y *ERM*, o más conocido como universo de riesgos; los autores, a través de esta aplicación lograron evaluar de manera integral los riesgos a los cuales presenta exposición una organización, mostrando como resultado que, una adecuada implementación de estas técnicas conlleva a escalar en altos niveles de competitividad empresarial a través de una adecuada definición de objetivos.

Otro de los métodos indagados es el *Análisis Funcional de Operatividad* (AFO) *Hazard and Operability* (HAZOP), que sirve para la evaluación de riesgos mediante desviaciones; el cual fue explicado de manera detallada por Sabadi, Rostgaard, y Pavón (2009, 33) quienes trataron este método como soporte de la programación de operaciones, se expuso un caso práctico donde se presentaron ideas pioneras para el desarrollo de análisis de riesgos y operatividad de una casa de calderas de un ingenio azucarero de la Habana – Cuba, y se lo aplicó como un método de apoyo a la conducción y ejecución de

sistema efectivo para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a los diferentes procesos y actividades.

procesos, de forma que se preparó a los técnicos y operarios de tal forma que puedan afrontar las diferentes perturbaciones que podían afectar la programación operativa definida; básicamente, este análisis se lo efectuó en forma de nodos generales, lo que resultó útil para una adecuada toma de decisiones, de manera que los nodos que se establecieron representaban al tanque de meladura, tachos y centrífugas, donde las desviaciones que se analizaban eran aquellas que pudieron haber generado retrasos en las operaciones normales, finalmente se concluye este análisis revisando causas y consecuencias de las desviaciones, a fin de materializar recomendaciones.

3.4. Soporte al control, toma de decisiones y auditoría

Una vez revisadas algunas de las metodologías de gestión de riesgos de mayor trascendencia, que, de cierta forma tratan de adaptarse a la constante evolución del mundo moderno en relación a una administración más efectiva y eficiente de riesgos financieros, se debe denotar que esto implica o conlleva permanentes modificaciones a los diferentes enfoques de control, por ello Vega, Pérez, y Moreno (2017, 68) en su discusión, hablaron sobre la gestión de riesgos como una filosofía moderna de mejora en la alta dirección, de manera que se relacionó el control interno con la Administración de Riesgos Empresariales, exponiendo como objetivo principal de esta investigación el diseño de una metodología que partía de técnicas cuantitativas como soporte para la toma de decisiones, este modelo recogió un conjunto de técnicas basadas en redes, las cuales integraban el cuerpo de la gestión de riesgos, habiendo obtenido como resultado final un procedimiento de cinco fases, con doce pasos y ocho tareas básicas bajo patrones de gestión, validación prospectiva y opiniones de expertos antes de su aplicación.

Según lo revisado hasta este punto se puede decir que, los diferentes autores han tratado de estandarizar herramientas de evaluación financiera, de riesgos financieros y empresariales, sin embargo, Ramírez (2013, 2) indica que las mismas no solo sirven de soporte a la Gestión de Riesgos, sino que se relacionan directamente con la Auditoría, argumento que sustentó su investigación, en la que presentó modelos que sirven como insumo para exámenes especiales de Auditoría interna y externa, en virtud de que permiten obtener una apreciación de las áreas más vulnerables de la organización en menor tiempo, lo que conlleva mayor objetividad, facilitando la selección de información mediante varias herramientas, como es el caso de los mapas de procesos y de riesgos.

En síntesis y, en calidad de comentario del autor de la presente tesis se puede decir que, en la actualidad, de manera progresiva se va dando cada vez más importancia en las

organizaciones a la gestión de riesgos financieros y empresariales, los cuales se encuentran presentes en todas las actividades cotidianas, mismas que están sujetas a modificaciones por diferentes factores del micro y macro entorno, por ejemplo, el surgimiento de nueva competencia, disminución de barreras comerciales e incluso por el avance tecnológico, de manera que, para disminuir las exposiciones al riesgo desde hace no mucho tiempo se ha concretado una herramienta denominada *Gerencia de Riesgos*, la cual tiene como objetivo gestionar y dar a conocer en las entidades las nuevas tendencias sobre riesgos, Auditoría Interna y Control Interno, a fin de enfatizar en conceptos y tipologías de riesgos acorde a la naturaleza de las empresas y demostrar la relevancia de una adecuada gestión, para que de esta forma se facilite la identificación de eventos que pueden derivar en pérdidas, y así tratar las diferentes exposiciones en márgenes de aceptación, para que estas no dificulten el logro de objetivos.

3.5. Gestión Pública

Con todas las investigaciones previamente exploradas ya se puede formar una perspectiva sólida sobre la importancia de la gestión financiera y de riesgos financieros en las organizaciones en general, sea de naturaleza pública o privada, pero a fin de consolidar el pensamiento crítico del presente estudio se profundizará en las siguientes páginas de manera exclusiva en la gestión de entidades de educación superior públicas, en consecuencia, a continuación se presentan varias investigaciones sobre los acercamientos a este segmento, a fin de alinearnos al tema del presente documento.

Espinoza (2016, 211) desde el enfoque de calidad, efectuó una revisión a través de aplicación de índices de gestión al presupuesto de las universidades ecuatorianas en el año 2015, se centró en el análisis de ratios de gestión como herramienta principal para mejorar la calidad de las instituciones de educación superior, y se compararon los resultados de las evaluaciones realizadas a varias universidades públicas, es decir, a aquellas entidades de educación cuyos presupuestos han sido financiados o cofinanciados por el Estado Ecuatoriano; La conclusión de este análisis evidenció la evolución de varias universidades durante los procesos de categorización y evaluación, y la forma como estos componentes modificaron los indicadores evaluados.

De manera similar Rodríguez (2017, 119) realizó una investigación que abordó la relación existente entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior en Chile, éste estudio hizo un análisis profundo de la evaluación de la gestión financiera y una breve introducción a los riesgos a los cuales presentan vulnerabilidades,

se exploró ampliamente la relación antes indicada, y, a través de técnicas de recolección de información documental de carácter semiestructurada se demostraron varios hallazgos relevantes de cuatro IES públicas, principalmente se evidenció que las Universidades de alta calidad mantienen mejores indicadores financieros, especialmente respecto de la solvencia y rentabilidad en comparación con las IES públicas de menor nivel de calidad.

De igual forma, Tafur (2016, 28) efectuó un estudio en el que mostró el impacto de las nuevas políticas en la gestión financiera en IES públicas en Ecuador, con énfasis en la última década, período en el cual se han venido realizando profundos cambios en el Sistema de Educación Superior Nacional Ecuatoriano, dado que importantes auges de transformaciones se promulgaron a partir de la nueva Constitución del Ecuador, elaborada en Montecristi en el año 2008, y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en vigencia desde el 12 de octubre de 2010.

Ésta investigación antes mencionada tomó en consideración antecedentes históricos, y analizó la metodología de evaluación de la educación superior al 2012 por parte de los nuevos entes de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, evidenciando que en su momento existían elevadas carencias de indicadores de calidad de educación, así, por ejemplo, el bajo porcentaje de profesores a tiempo completo y con título de Doctor o PhD¹¹, ausencia de investigación, y estructuras curriculares poco coherentes con las diferentes carreras, entre otras.

La conclusión final de este trabajo expuso la situación de la Educación Superior Nacional y los impactos que generó la adopción de nuevas políticas desde el punto de vista académico y financiero.

Otro aporte académico elaborado por Águila (2005, 1) analizó el concepto de calidad en la educación universitaria como clave para el logro de la competitividad institucional, estudio donde se propuso una nueva concepción, que, aunque no fue nueva, ésta facilitaba el proceso de evaluación académica, administrativa y financiera, y que va a la par con la acreditación de las instituciones y programas.

Ésta investigación presentó la importancia de la evaluación externa en la acreditación institucional, hecho que difirió en primera instancia según manifestó el autor, debido a las resistencias provocadas por la escasa cultura de rendición de cuentas ante la

¹¹ Es una abreviatura anglosajona de *Doctor en Filosofía*, que denomina un grado académico que se especializa en la investigación; en el Ecuador, desde la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Superior, este grado académico es necesario para vincularse a una IES en calidad de docente titular a tiempo completo.

sociedad, inexperiencia en la elaboración de políticas y prácticas de evaluación y gestión financiera, administrativa y académica.

Las recomendaciones de esta publicación se basaron en la propuesta de desarrollo de un proceso de evaluación y acreditación institucional que debería estar provisto de las siguientes características:

- i. Que los parámetros a evaluarse puedan ser fácilmente manejables a través de modelos predefinidos.
- ii. Que se abarque la integralidad de la organización, o al menos las áreas más susceptibles.
- iii. Que todas las actividades lleven implícitas el concepto de evaluación.
- iv. Tener claro la pertinencia social.

Un factor indispensable a ser considerado para una evaluación financiera y de riesgos de una IES pública, es el conocimiento que se debe obtener sobre las particularidades de los procesos de financiamiento, motivo por el cual se examinó en el artículo de Arregui y Salmón (2014, 1); publicación que consideró los procesos de subvención de las Universidades Públicas en el Perú, desde un enfoque de respuestas a la crisis y al ajuste económico de la última década, en este estudio se revisó las formas en que las universidades públicas peruanas han venido enfrentando problemas generados por restricciones presupuestales del Gobierno Central, evidenciándose debilidad financiera relacionada con insolvencia e iliquidez, acto que ha descapitalizado el sistema universitario, y puesto en peligro la viabilidad del mismo, por lo que las universidades se han visto en la obligación de adoptar medidas que permitan recuperar la autonomía en el manejo financiero, como por ejemplo a través de dinámicas para generar recursos de autogestión.

Los autores de este artículo efectuaron una revisión al proceso de financiamiento, y evidenciaron como de manera progresiva los recursos para estas instituciones fueron siendo insuficientes, debido a varios factores, entre los cuales se destacó el aumento sostenido de la demanda para acceder a la educación superior, hecho que conllevó a una disminución de gasto por alumno, acción que finalmente se materializó en la calidad de la educación; ante estas situaciones, el estudio aludió que, la reacción de las universidades en procura de mejorar el financiamiento ha promovido la creación de programas y proyectos enfocados a la comercialización de productos y servicios, pero la autora

concluye manifestando que estos esfuerzos son solo paliativos ante la verdadera emergencia presupuestaria.

Adicionalmente, se considera necesario tomar en cuenta el elemento presupuestario dentro de un modelo de gestión de riesgos de una institución de educación superior pública, situación que fue tratada por Colina y Cubillán (2013, 185) quienes enfocaron su estudio en la Planificación Presupuestaria de las Universidades Públicas de Venezuela, éste se enfocó en la discusión teórica de algunos autores como Burbano (2005), Amat (2006), Robbis y Coulter (2005), entre otros, el cual mostró una metodología de investigación de tipo descriptiva documental y bibliográfica, que concluyó manifestando que, la planificación presupuestaria de Venezuela cumple a satisfacción con las exigencias y requisitos requeridos por el Estado, mostrando que estas instituciones cumplían con la utilización de los planes de ejecución, además se consideraron las desviaciones presupuestarias de años anteriores como base de la planificación, por lo que ultimaron indicando que a más de que las IES públicas cumplían con los requerimientos establecidos por los entes de control, se mantenía una guía de las obligaciones legales establecidas por la normativa nacional que conllevaba en efecto a una correcta administración financiera y presupuestaria.

De forma más detallada, Pina y Torres (2014), indicaron en su libro, como en el sector público, debido a las diversas variantes económicas que se viven en los países latinos, se busca financiamiento del sector privado para proyectos, especialmente de inclusión social; y, para que el sector privado pueda realizar este tipo de inversiones existen algunos métodos que se implementan, como lo es: método alemán, el peaje en sombra, la cesión de derechos de crédito, la financiación mediante recargos transitorios, la financiación mixta (joint entity), la sociedad mandataria de capital público, entre otros.

4. Marco Legal

Como Filosofía Institucional, la Universidad Central del Ecuador es una comunidad integrada por personal académico, estudiantes, empleados y trabajadores, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, de derecho público, sin fines de lucro y con domicilio principal en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador.

La Institución desde se rige principalmente por la siguiente normativa externa de mayor relevancia:

- i. Constitución de la República del Ecuador,
- ii. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES),
- iii. Reglamentos y resoluciones expedidas por la Secretaría de Educación Superior, Ciencias y Tecnología (SENESCYT),
- iv. Disposiciones del Consejo de Educación Superior (CES),
- v. Lineamientos del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES),
- vi. Código tributario,
- vii. Ley de Régimen Tributario Interno
- viii. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,
- ix. Ley de la Contraloría General del Estado,
- x. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado,
- xi. Ley de Contratación Pública, sus Normas y Reglamentos.

Igualmente existe un marco normativo interno que regula el accionar de la Comunidad Universitaria y la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades, me refiero al Estatuto Universitario y las disposiciones emitidas por el Honorable Consejo Universitario a través de sus Comisiones permanentes.

Las leyes, normas y reglamentos antes mencionados observan el marco legal desde una perspectiva relacionada con el accionar financiero y administrativo, por esta razón es necesario profundizar en la percepción de estos ordenamientos a través de una revisión del articulado, motivo por el cual en el **anexo # 1** se presenta de manera detallada lo siguiente:

1. Las observaciones y disposiciones de los mandatos,
2. Grado de observancia y,
3. Un comentario u opinión del autor de esta tesis respecto de la IES objeto de estudio.

Capítulo tercero

Evaluación Financiera y Presupuestaria

En este capítulo se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la Universidad Central del Ecuador desde una perspectiva contable y presupuestaria.

Antes de iniciar con el estudio es importante entrar en contexto con la Institución objeto de estudio.

1. Historia y Descripción general de la UCE

La Universidad Central del Ecuador, o más conocida por sus siglas *UCE*, tiene sus orígenes en la Universidad de San Gregorio, creada el 05 de septiembre de 1620, posteriormente, el 18 de marzo de 1826, el Congreso de Cundinamarca fundó las Universidades Centrales de Venezuela, Colombia y Quito, y, el 25 de julio de 1827, Simón Bolívar, El Libertador, emite el Reglamento referente al funcionamiento de la Universidad Central de Venezuela, el mismo que se acogió y replicó a las otras dos Universidades Centrales, la de Bogotá y la de Quito, donde se sentaron las bases de una universidad democrática.

En febrero de 1836 el Presidente Vicente Rocafuerte decide cambiar la denominación de la Universidad Central de Quito por Universidad Central de la República del Ecuador, en ese mismo año, el Presidente de la República dictó la Ley de Instrucción Pública, que, en lo referente a la educación superior, en su Artículo 1 determinaba el Escudo que deberá usar la Universidad.

En el año 1925 obtiene completa autonomía en los aspectos técnicos y administrativos, hecho que se consagró en la Ley de Educación Superior de 1983, luego de esto, se presenta a la Comunidad Universitaria el nuevo estatuto aprobado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), el 30 de abril de 2003, el cual decidió mantener a la Universidad Central del Ecuador con sus características: científicas, laica, humanista, pluricultural e innovadora, a fin de continuar con la gestión académica del Sistema Nacional de Educación Superior y de esta forma contribuir al desarrollo del país y lograr su inserción en el acelerado y cambiante mundo globalizado contemporáneo.

Actualmente se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, en la denominada ciudadela universitaria, específicamente en la Parroquia Belisario Quevedo; cuenta con varias sedes ubicadas en la capital del país: Sede en Tumbaco, Uyumbicho, Calderón y otras extensiones ubicadas en provincias como Chimborazo, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos.

2. La UCE en el tiempo actual

En los tiempos modernos, la Universidad Central es la segunda universidad más grande del Ecuador, detrás de la Universidad Estatal de Guayaquil.

La UCE cuenta con aproximadamente:

Tabla 3
Comunidad Universitaria

<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
Estudiantes de pregrado	38,325
Estudiantes de posgrado	10,425
Docentes	4,717
Personal de Servicio	520
Personal Administrativo	1,424
Total	55,411

Fuente: UCE en cifras
Elaboración propia

Los cuales se encuentran distribuidos en 20 facultades:

Arquitectura, Artes, Ciencias Administrativas, Ciencias Agrícolas, Ciencias Económicas, Ciencias Médicas, Ciencias Psicológicas, Ciencias Químicas, Comunicación Social, Filosofía – letras y Ciencias de la Educación, Ingeniería en Ciencias Físicas y Matemáticas, Ingeniería en Geología – Minas – Petróleos y Ambiental, Jurisprudencia, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Odontología, Ingeniería Química, Cultura Física, Ciencias de las Discapacidad – Atención Pre hospitalaria y Desastres, Ciencias Biológicas y Ciencias Sociales y Humanas.

Facultades que mantienen en total 62 carreras de pregrado y 34 programas de posgrado en curso.

Las modalidades de estudio de pregrado y posgrado son de manera presencial, semipresencial a distancia y en línea.

Además, cuenta con cuatro Entidades Operativas Desconcentradas¹² que son: Servicio Médico Universitario (Hospital del Día), Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología, Dirección de Investigación y la Administración Central como UDAF¹³.

2.1.Misión

Promover acceso a la cultura universal y generar conocimiento a través de la investigación de excelencia para contribuir al desarrollo humano y al buen vivir del Ecuador, esta misión la cumple a través de la formación de grado y posgrado, de la práctica de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad, mediante una proyección de la universidad en el contexto internacional (Universidad Central del Ecuador 2016, 6).

2.2.Visión

La Universidad Central del Ecuador será la mejor universidad Pública del país y de la región, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con sólidas bases de internacionalización, con una significativa incidencia en el desarrollo humano y del buen vivir, a través de sus programas de formación profesional, investigación y vinculación social (Universidad Central del Ecuador 2016, 6).

2.3.Principios y valores

Libertad de pensamiento y expresión, Laicidad en el accionar universitario, Integridad y honestidad intelectual y académica, Justicia, Transparencia, Participación, Gratuidad, Responsabilidad, Solidaridad, Cooperación, Respeto y Compromiso (Universidad Central del Ecuador 2016, 5).

2.4.Acreditación

En el año 2013, según el Informe General sobre Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas emitido por la Dirección de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas del CACES anteriormente denominado CEAACES, se le otorga a la Universidad Central del Ecuador la categoría “**B**”.

¹² Es una unidad desconcentrada que tiene atribuciones y competencias para la realización de funciones administrativas y financieras de forma que estructuralmente forma parte de una institución más grande, por tanto, son una instancia responsable de manera operativa de distintas fases del ciclo presupuestario, se rige por las disposiciones de la UDAF, y las normas del ente rector (MEF).

¹³ Es la máxima instancia institucional en materia presupuestaria y financiera, debido a que debe cumplir con la aplicación de leyes, normas y procedimientos de observancia general de la Institución.

3. Financiamiento

La Universidad Central del Ecuador, al ser una Institución de Educación Superior Pública recibe recursos del Presupuesto General del Estado, en el cumplimiento de amparos a varias disposiciones legales antes aclaradas en el capítulo primero, sin perjuicio de la generación de recursos propios de autogestión.

La distribución de los recursos se lo realiza considerando los cálculos emitidos por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), mismos que son producto de la aplicación de una fórmula que califica los parámetros de calidad, excelencia académica y eficiencia, posteriormente estas distribuciones son enviadas al Ministerio de Economía y Finanzas para su respectiva aplicación; el modelo de distribución es el siguiente, y posteriormente en la tabla # 4 se muestran los rubros asignados a la UCE producto de la aplicación de la regresión, durante los años 2014 al 2018 (Consejo de Educación Superior 2013, 9):

$$A_{itF} = \left(a \frac{(C_{iti} + \Delta C_{it-1})NE_{it-1}}{\sum_{i=1}^n (C_{iti} + \Delta C_{it-1})NE_{it-1}} + \beta E_{it-1} + y_1 EFAD_{it-1} + y_2 EFAD_{it-1} \right) AT_{tj}$$

Dónde:

- A_{itF} = Asignación total que recibe la IES i , en el período t a partir de la aplicación de la fórmula.
- i = Institución de Educación Superior.
- t = Año para el cual se distribuyen los recursos.
- j = Tipo de Institución (pública de pregrado, posgrado, particular o instituto).
- a = Parámetro de distribución del criterio de Calidad.
- β = Parámetro de distribución del criterio de Excelencia.
- y_1 = Parámetro de distribución del criterio de Eficiencia Administrativa.
- y_2 = Parámetro de distribución del criterio de Eficiencia Académica.
- C = Calidad
- NE = Número de estudiantes.
- E = Excelencia.
- $EFAD$ = Eficiencia Administrativa.
- EFA = Eficiencia Académica, ajustado por Pertinencia.
- AT = Recursos a distribuirse.

4. Evaluación de la ejecución Presupuestaria

En este punto se analizará la ejecución presupuestaria de los recursos que han sido asignados a la Universidad Central del Ecuador desde el año 2014 al 2018 por parte del Estado.:

4.1.Por grupos de gasto

Tabla 4: Presupuesto asignado y ejecutado del año 2014 al 2018 - por grupos de gasto

Grupo de gastos	Años															
	2014			2015			2016			2017			2018			
	Asignado	Ejecutado	% ejecución	Asignado	Ejecutado	% ejecución	Asignado	Ejecutado	% ejecución	Asignado	Ejecutado	% ejecución	Asignado	Ejecutado	% ejecución	
51	Gastos en personal ¹⁴	83,065,352.57	77,453,302.77	93.24%	96,695,839.43	85,934,633.59	88.87%	94,852,184.38	82,335,414.92	86.80%	96,082,480.60	93,039,277.07	96.83%	104,312,985.51	100,529,492.89	96.37%
53	Bienes y Servicios de Consumo ¹⁵	27,359,284.91	12,903,425.34	47.16%	24,004,058.12	13,335,878.64	55.56%	31,124,964.76	13,272,994.52	42.64%	27,217,407.61	14,373,750.36	52.81%	23,355,112.22	13,176,526.45	56.42%
57	Otros Gastos Corrientes ¹⁶	1,244,887.90	589,861.84	47.38%	802,471.62	620,773.63	77.36%	1,809,905.68	759,603.01	41.97%	1,469,437.11	897,693.68	61.09%	439,364.33	387,331.13	88.16%
58	Transferencias y Donaciones Corrientes ¹⁷	9,529,533.67	8,246,150.37	86.53%	11,838,788.05	10,596,741.72	89.51%	15,358,859.13	11,656,616.08	75.90%	13,145,902.33	12,299,403.98	93.56%	11,948,318.95	11,074,309.28	92.69%
71	Gastos en personal para inversión ¹⁸	15,197,462.87	14,611,773.75	96.15%	8,422,835.23	6,893,141.42	81.84%	-	-	0.00%	-	-	0.00%	-	-	0.00%
73	Bienes y Servicios para inversión ¹⁹	7,412,272.05	890,081.26	12.01%	9,146,690.93	2,052,104.24	22.44%	9,988,449.26	1,577,616.00	15.79%	3,778,900.96	803,454.04	21.26%	2,482,846.81	1,955,927.52	78.78%
75	Obras Públicas ²⁰	20,551,203.18	6,152,631.26	29.94%	18,013,808.52	5,396,632.20	29.96%	2,132,942.95	1,012,425.95	47.47%	2,517,042.00	1,317,676.70	52.35%	2,281,480.45	286,474.93	12.56%
78	Transferencias y Donaciones para inversión ²¹	2,000,000.00	2,000,000.00	100.00%	-	-	0.00%	-	-	0.00%	-	-	0.00%	-	-	0.00%
84	Bienes de larga duración ²²	26,618,243.71	4,810,358.24	18.07%	20,535,846.16	7,483,182.87	36.44%	7,777,522.47	4,638,617.98	59.64%	9,340,451.28	3,621,938.94	38.78%	6,997,144.70	3,232,488.32	46.20%
99	Otros pasivos ²³	10,069,766.34	3,291,924.36	32.69%	4,852,248.40	3,897,894.58	80.33%	5,442,622.34	3,951,863.48	72.61%	5,241,000.19	3,779,034.04	72.11%	4,239,563.32	3,518,840.61	83.00%
Total		203,048,007.20	130,949,509.19	64.49%	194,312,586.46	136,210,982.89	70.10%	168,487,450.97	119,205,151.94	70.75%	158,792,622.08	130,132,228.81	81.95%	156,056,816.29	134,161,391.13	85.97%

Fuente: MEF, e-SIGEF

Elaboración propia

¹⁴ Son los egresos por remuneraciones, salarios y otras obligaciones con el personal sea a contrato o pasantías.

¹⁵ Son los egresos necesarios para el cumplimiento de las funciones y actividades operativas de las instituciones del sector público.

¹⁶ Son los egresos por impuestos, tasas, contribuciones, comisiones, seguros y otros originados en las actividades operacionales de la institución.

¹⁷ Está conformado por las subvenciones sin contraprestación otorgadas para fines operativos, como por ejemplo becas.

¹⁸ Son egresos por remuneraciones o servicios personales en programas sociales o inversión en obra pública.

¹⁹ Son egresos para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de programas sociales o proyectos de obra pública.

²⁰ Son egresos para la formación de infraestructura pública de beneficio nacional, regional o local, este rubro incluye reparaciones y adecuaciones de tipo estructural.

²¹ Comprende subvenciones sin contraprestación que se destinen a proyectos y programas de inversión.

²² Gastos para la adquisición de bienes muebles, inmuebles, infraestructura e intangibles y los necesarios para mejorar su rendimiento o reconstrucción.

²³ Constituyen egresos de obligaciones pendientes de pago de ejercicios fiscales de años anteriores, laudos o sentencias judiciales.

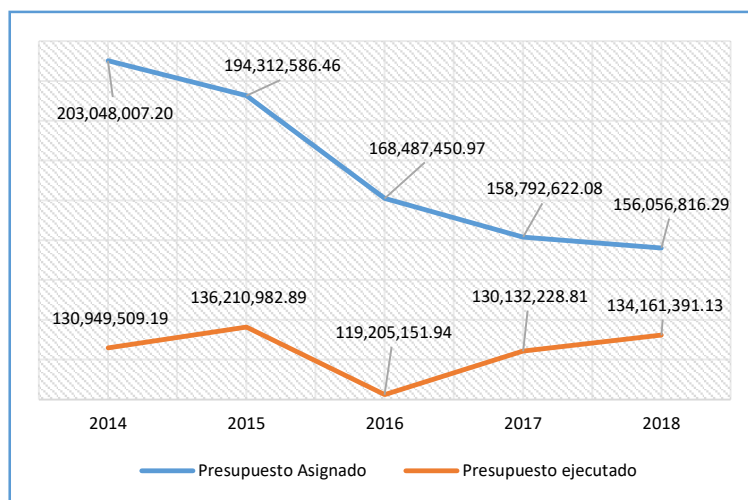


Figura 4. Presupuesto de gastos UCE, asignado vs ejecutado (2014 - 2018)

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Reportes e-SIGEF

Elaboración propia

Análisis

En la tabla y figura anterior vemos cómo ha evolucionado el presupuesto asignado y ejecutado, pero particularmente se pueden denotar los siguientes aspectos:

- a. La brecha existente entre el presupuesto asignado con el ejecutado va disminuyendo conforme el paso del tiempo, esto se debe principalmente a que el gasto devengado²⁴ incrementa cada año, y por su parte el presupuesto inicial asignado disminuye de manera progresiva, bajo este contexto, se debería realizar una planificación presupuestaria rigurosa a fin de evitar descalces para evitar subejecución, este análisis especialmente se lo debe realizar a los gastos de personal, debido a que estos representan el mayor porcentaje del presupuesto institucional y cada año significa mayor proporción del mismo a nivel de ejecución, es decir, los gastos del personal partieron en el año 2014 representando el 59.15% del presupuesto ejecutado, y al término del 2018 fueron de 74.93%, por tanto, se muestra un crecimiento de aproximadamente un 4% anual de los gastos de personal en relación al presupuesto devengado total, como se muestra en el figura # 5.
- b. El gasto de inversión ha presentado disminuciones representativas.
- c. Ha existido una subutilización presupuestaria desde el año 2014 al 2018 por aproximadamente 230 millones de dólares, como se muestra en la **tabla 6**.

²⁴ Gasto efectivamente ejecutado

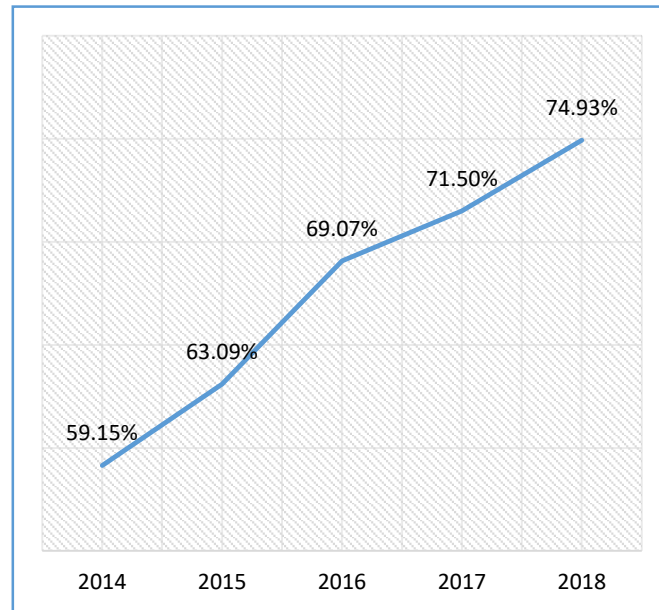


Figura 5. % de gastos de personal frente al presupuesto devengado total
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

Tabla 5
Presupuesto no ejecutado desde el año 2014 al 2018 por grupos de gasto

Grupo de gastos	Años				
	2014	2015	2016	2017	2018
51 Gastos en personal	5,612,049.80	10,761,205.84	12,516,769.46	3,043,203.53	3,783,492.62
53 Bienes y Servicios de Consumo	14,455,859.57	10,668,179.48	17,851,970.24	12,843,657.25	10,178,585.77
57 Otros Gastos Corrientes	655,026.06	181,697.99	1,050,302.67	571,743.43	52,033.20
58 Transferencias y Donaciones Corrientes	1,283,383.30	1,242,046.33	3,702,243.05	846,498.35	874,009.67
71 Gastos en personal para inversión	585,689.12	1,529,693.81	-	-	-
73 Bienes y Servicios para inversión	6,522,190.79	7,094,586.69	8,410,833.26	2,975,446.92	526,919.29
75 Obras Públicas	14,398,571.92	12,617,176.32	1,120,517.00	1,199,365.30	1,995,005.52
78 Transferencias y Donaciones para inversión	-	-	-	-	-
84 Bienes de larga duración	21,807,885.47	13,052,663.29	3,138,904.49	5,718,512.34	3,764,656.38
99 Otros pasivos	6,777,841.98	954,353.82	1,490,758.86	1,461,966.15	720,722.71
Total	72,100,512.01	58,103,618.57	49,284,315.03	28,662,410.27	21,897,443.16
Total	230,048,299.04				

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

4.2. Por fuentes de financiamiento

Tabla 6
Presupuesto de gastos ejecutado por fuentes de financiamiento

Fuentes		Años				
		2014	2015	2016	2017	2018
001	Recursos Fiscales ²⁵	15,291,244.10	23,130,985.82	14,366,070.49	18,789,030.21	23,463,171.49
002	Recursos de Autogestión ²⁶	35,788,977.69	18,777,730.58	11,789,433.48	11,125,333.97	9,753,267.98
003	Recursos de Preasignaciones ²⁷	77,450,248.05	89,955,442.83	90,434,427.86	98,511,026.11	100,404,726.01
998	Anticipos de años anteriores ²⁸	2,419,039.35	4,346,823.66	2,615,220.11	1,706,838.52	505,679.74
Total		130,949,509.19	136,210,982.89	119,205,151.94	130,132,228.81	134,126,845.22

Fuente: MEF, Reportes e-SIGEF

Elaboración propia

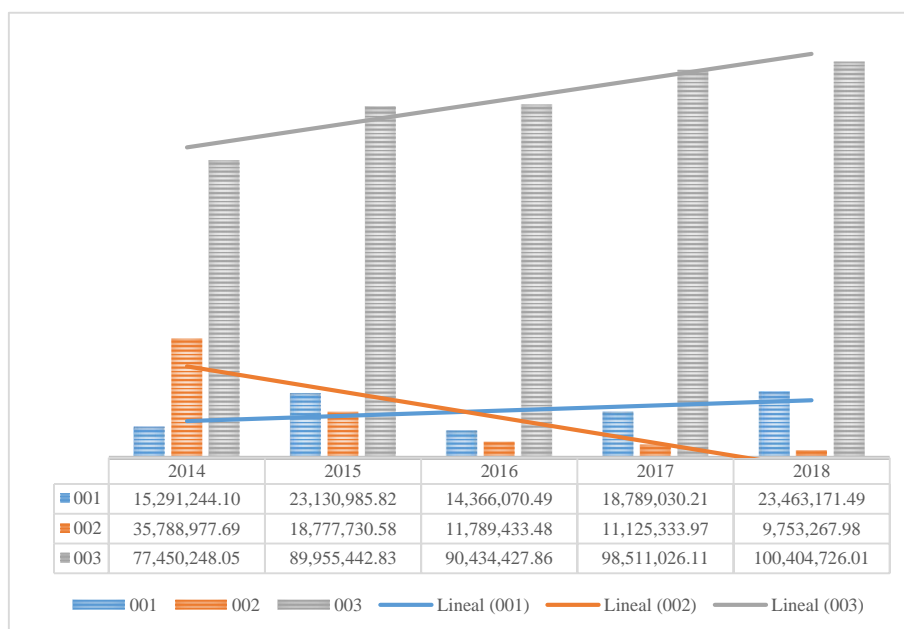


Figura 6. Presupuesto de gastos ejecutado por fuentes de financiamiento

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF

Elaboración propia

²⁵ Recursos provenientes por concepto de gratuidad de la Educación Superior, para funcionamiento.

²⁶ Recursos de autogestión o generados por la Institución

²⁷ Recursos Preasignados (FOPEDEUPO)

²⁸ Recursos virtuales para amortizar anticipos entregados en años anteriores

Análisis

Para realizar el análisis de la tabla y figura anterior no se tomó en cuenta la fuente de financiamiento 998, ya que es virtual y solo se utiliza para amortizar anticipos entregados en años anteriores; siendo así, se demuestra un incremento significativo en la ejecución, especialmente de los recursos provenientes de Preasignaciones, al igual que los recursos de fuente 001 o funcionamiento, sin embargo, la ejecución de gastos de recursos de autogestión demuestran una disminución, es decir, que con paso del tiempo se está prescindiendo cada vez más de recursos propios, muy posiblemente por una alta dependencia de recursos estatales, hecho que se corrobora en la siguiente tabla y figura:

Tabla 7
Presupuesto de ingresos efectivamente recaudados (2014 – 2018) por fuente de financiamiento

Grupo de gastos		Años				
		2014	2015	2016	2017	2018
001	Recursos Fiscales	21,058,644.36	34,499,302.72	28,377,518.72	30,904,228.02	30,632,538.85
002	Recursos de Autogestión	20,431,936.11	18,393,103.05	16,321,685.79	11,998,507.28	11,618,769.08
003	Recursos de Preasignaciones	81,939,315.41	94,862,738.35	106,582,547.00	102,643,166.76	104,429,432.00
998	Anticipos de años anteriores	2,809,341.17	4,133,417.49	2,640,020.02	1,715,828.93	512,296.77
Total		126,239,237.05	151,888,561.61	153,921,771.53	147,261,730.99	147,193,036.70

Fuente: MEF, Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

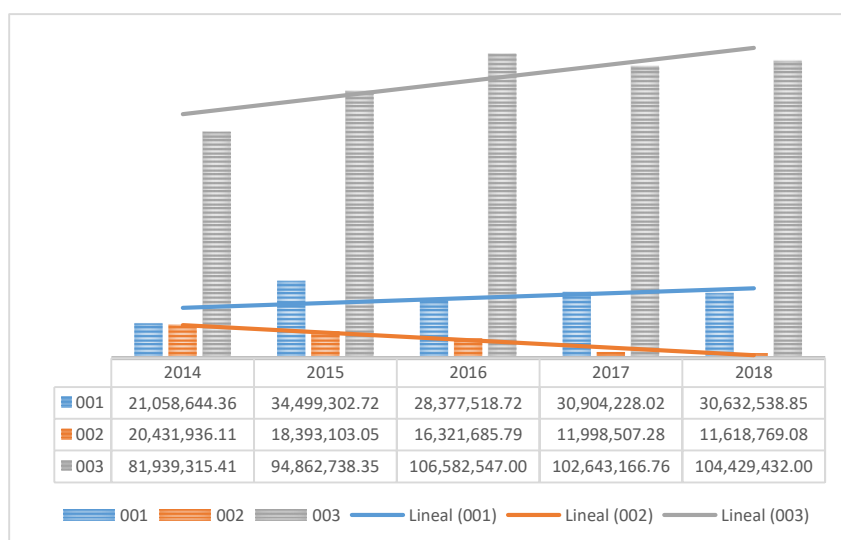


Figura 7. Presupuesto de ingresos efectivamente recaudado, por fuente de financiamiento (2014 - 2018)

Fuente: MEF, Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

Análisis

La figura anterior en relación a los ingresos muestra un mismo comportamiento que los gastos, es decir, se recibe mayor asignación estatal y se deja de recaudar recursos de autogestión, lastimosamente en caso de existir un problema económico grave y las asignaciones estatales no se den oportunamente, la institución no puede responder con sus obligaciones únicamente con recursos propios, debido a que la tendencia incluso de estos recursos tiende a desaparecer en el tiempo.

4.3. Ejecución de gastos por programas

Tabla 8
Ejecución de gastos por programas académicos

Grupo de gastos		Años				
		2014	2015	2016	2017	2018
01	Administración Central	31,262,306.18	47,198,242.63	41,012,319.18	45,096,311.47	46,021,015.11
02	Infraestructura física y equipamiento	2,895,343.72	647,497.51	-	-	188,609.79
03	Administración de la actividad académica	12,009,338.84	1,904,296.90	246,341.56	-	-
04	Administración de las actividades de investigación	96,418.57	-	-	-	-
20	Formación profesional de tercer nivel	76,943,636.10	6,385,964.13	854,322.18	-	20,214.88
22	Formación profesional de cuarto nivel	3,118,221.36	30,223.09	-	-	64,043.36
23	Investigación científica y tecnológica	2,101,598.69	-	-	-	-
24	Vinculación con la colectividad	2,522,645.73	110,484.81	-	-	-
82	Formación y gestión académica	-	75,661,929.12	74,198,824.83	82,251,588.08	84,851,212.10
83	Gestión de la investigación	-	1,895,038.69	696,427.68	936,446.95	977,975.67
84	Gestión de la vinculación con la colectividad	-	2,377,306.01	2,196,916.51	1,847,882.31	2,038,320.21
Total		130,949,509.19	136,210,982.89	119,205,151.94	130,132,228.81	134,161,391.12

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

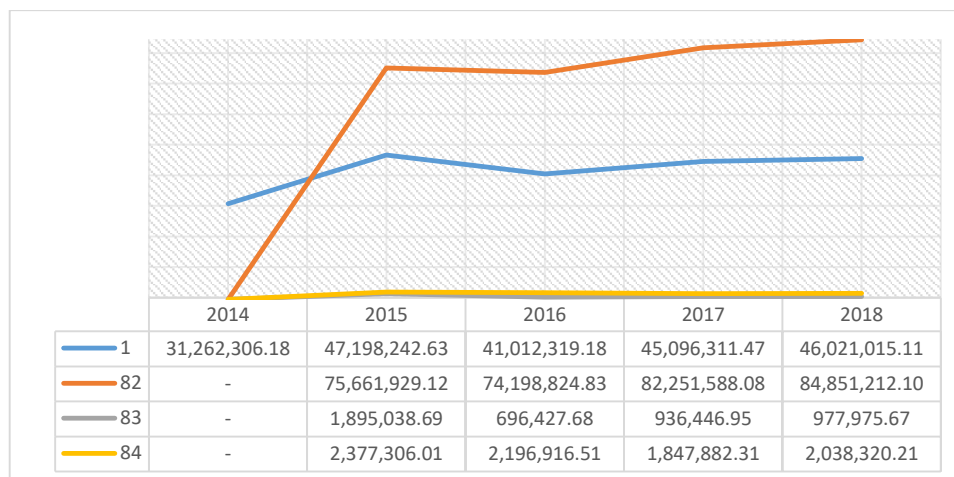


Figura 8. Ejecución de gastos por programas académicos
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF
Elaboración propia

Análisis

Producto de la figura anterior podemos denotar que el programa 01, es decir la Administración Central, programa encargado de gestionar gastos relacionados con funcionamiento y sueldos del personal de apoyo (Funcionarios bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público y Código de trabajo) representó en los últimos cuatro años aproximadamente el 35% del presupuesto total devengado de forma anual, situación que por varias ocasiones ha sido observado por el Ministerio de Trabajo según manifiesta la Directora Financiera, debido a que el límite permitido es del 30%, por su parte los gastos del programa 82 *formación y gestión académica* es en promedio del 60%; bajo este contexto se debería potenciar la asignación de gastos para investigación y vinculación con la sociedad que en conjunto no superan el 3% del presupuesto ejecutado.

5. Análisis y Evaluación de Estados Financieros

Los estados financieros que se analizaron son los siguientes:

- i. **Estado de Situación Financiera:** Es un informe a una fecha determinada sobre la situación financiera de un ente contable, el cual está estructurado por el activo, pasivo y patrimonio.
- ii. **Estado de Resultados:** Es un informe financiero que muestra de manera detallada la forma como se obtuvo el resultado de un ejercicio contable, es decir, pérdidas o ganancias, cabe señalar que aquí intervienen cuentas de ingresos, costos y gastos.

Estos balances se encuentran detallados en el **anexo # 2**; se debe prestar atención a la letra que representa cada columna para las explicaciones siguientes:

Para el Estado de Situación Financiera:

- a. *Cuentas*: Indica el código de cuenta de activo, pasivo o patrimonio.
- b. *Denominación*: Nombre de la cuenta contable.
- c. *Ejercicio 2017*: Saldo contable al 31 de diciembre de 2017.
- d. *Ejercicio 2018*: Saldo contable al 31 de diciembre de 2018.
- e. *Variación absoluta del análisis horizontal*: Variación absoluta entre los saldos al 31 de diciembre de 2018 y los saldos al 31 de diciembre de 2017.
- f. *Variación relativa del análisis horizontal*: Variación relativa entre los saldos al 31 de diciembre de 2018 y los saldos al 31 de diciembre de 2017.
- g. *Referencia*: Muestra una letra que sirve de explicación más detallada o de tipo cualitativa sobre el análisis horizontal y que se indica más adelante.
- h. *Variación relativa del análisis vertical*: Variación relativa del año 2018 de las cuentas contables frente al grupo que pertenezcan, ejemplo: Efectivo y Equivalente al Efectivo frente al activo total, cuentas por pagar frente al pasivo total, etc.
- i. *Referencia*: Muestra una letra que sirve de explicación más detallada o de tipo cualitativa sobre el análisis vertical y que se detalla más adelante.

Para el Estado de Resultados:

- a. *Cuentas*: Indica el código de cuenta de ingresos y gastos.
- b. *Denominación*: Nombre de la cuenta contable.
- c. *Ejercicio 2017*: Saldo contable al 31 de diciembre de 2017.
- d. *Ejercicio 2018*: Saldo contable al 31 de diciembre de 2018.
- e. *Variación absoluta del análisis horizontal*: Variación absoluta entre los saldos al 31 de diciembre de 2018 y los saldos al 31 de diciembre de 2017.
- f. *Variación relativa del análisis horizontal*: Variación relativa entre los saldos al 31 de diciembre de 2018 y los saldos al 31 de diciembre de 2017.

- g. *Referencia del análisis horizontal:* Muestra una letra que sirve de explicación más detallada o de tipo cualitativa sobre el análisis horizontal y que se indica más adelante.
- h. *Variación relativa del análisis vertical frente a transferencias recibidas:* Variación relativa del año 2018 de cada cuenta contable frente al valor total de las transferencias recibidas por parte del Estado y que se encuentran totalizadas en la cuenta contable 626.
- i. *Variación relativa del análisis vertical frente al resultado del ejercicio:* Variación relativa del año 2018 de cada cuenta contable frente al valor total del resultado del ejercicio.
- j. *Referencia del análisis vertical:* Muestra una letra que sirve de explicación más detallada o de tipo cualitativa sobre el análisis vertical y que se indica más adelante.

Entonces, de forma resumida este análisis considera dos tipos de visiones.

- a. *Cuantitativa.-* Mediante la utilización de metodologías de análisis horizontal y vertical.
 - *Análisis Horizontal:* Se hizo un análisis comparativo entre los saldos al 31 de diciembre de 2018 frente a los saldos del 31 de diciembre de 2017, y se determinó una variación absoluta y relativa.
 - *Análisis Vertical:* Para este análisis se tomó los valores del año 2018 y posteriormente se confrontó porcentualmente cada cuenta contable frente al grupo que esta pertenezca sea del activo, pasivo o patrimonio, en cuanto al estado de Situación Financiera; mientras que para el Estado de Resultados se comparó todas las cuentas del Estado de Resultados frente a las asignaciones o transferencias recibidas por parte del Estado a través del MEF y contra el resultado del ejercicio.
- b. *Cualitativa.-* Una vez realizado el análisis horizontal y vertical se realizó un análisis cualitativo contable, basado en el criterio personal del autor.

5.1. Análisis cuantitativo

Los cálculos detallados, producto de la aplicación del análisis horizontal y vertical de los estados financieros se encuentran adjuntos en el **anexo # 2** del presente documento.

5.2. Análisis cualitativo

5.2.1. Estado de Situación Financiera

Análisis horizontal

Una vez analizado el Estado de Situación Financiera desde una perspectiva horizontal se tienen las siguientes conclusiones²⁹:

- a) Aparentemente existe un exceso de liquidez, que de forma histórica crece porcentualmente 10 puntos, lo que amerita un análisis pormenorizado más adelante, considerando que no existe ninguna inversión importante, por tanto, se considera prudente realizar un análisis de riesgo de liquidez, debido a que contablemente se bordea los 135 millones de dólares en la cuenta 111 de efectivo y equivalentes al efectivo.
- b) El inventario de consumo corriente tuvo una disminución de apenas -4.61% entre el año 2018 y el 2017, y, el de producción no han sufrido ninguna modificación, lo que puede indicar que se realizaron compras innecesarias que presuntivamente causarían un sobre stock y deterioro de insumos, este puede ser el resultado de previsiones equivocadas de inventarios.
- c) En el grupo de cuentas 124 se mantienen cuentas por cobrar de años anteriores por aproximadamente doce millones de dólares, valor que no ha experimentado una disminución significativa entre el año 2017 y 2018, por tanto, es presumible que una proporción considerable de este rubro no ha sido sujeto a una adecuada revisión, hecho que podría ser resultado de una deficiente gestión de cobro por la entrega de créditos de servicios, errores contables en la aplicación del principio del devengado³⁰ e incluso por pagos indebidos por errores de control, el desglose de los mismos está expresado de la siguiente manera:

²⁹ Observar el literal del análisis horizontal que se encuentra indicada en la columna de referencias del anexo # 2

³⁰ Principio que establece que, los flujos o transacciones se registran cuando se transforma, crea, intercambia, transfiere o extingue un valor económico, es decir, en el momento que ocurren, independientemente de que se haya efectuado o esté pendiente el cobro o el pago, en consecuencia, las cuentas por cobrar en derechos monetarios y las cuentas por pagar en obligaciones se deben registrar, aunque el cobro o pago se realice en ese momento.

Tabla 9
Deudores Financieros

CUENTA		AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN %	VARIACIÓN USD
124.82	Anticipos de Fondos de Años Anteriores	2,669,040.67	2,308,527.78	-13.51%	- 360,512.89
124.83	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	3,487,592.02	3,342,497.27	-4.16%	- 145,094.75
124.85	Cuentas por Cobrar del Año Anterior	76,034.09	44,183.41	-41.89%	- 31,850.68
124.95	Cuentas por Cobrar Servidores Públicos por Nómina - SPRYN	20,795.86	20,795.86	0.00%	-
124.97	Anticipos de Fondos de Años Anteriores (Por devengar)	738,204.29	722,581.02	-2.12%	-15,623.27
124.98	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	5,238,777.85	5,257,115.45	0.35%	18,337.60
Total		12,230,444.78	11,695,700.79	-4.37%	- 534,743.99

Fuente: Libro mayor auxiliar, e-SIGEF
Elaboración propia

- d) Las inversiones diferidas no se están amortizando, lo que implica sobrevaloración de los activos con cargos diferidos.
- e) Luego de haberse analizado en el punto anterior *c* sobre las cuentas por cobrar, se evidencia que no se están provisionado reservas por créditos incobrables, hecho que muestra incumplimiento de normativa e indisponibilidad de reservas para dar de baja derechos adquiridos que se han convertido en irrecuperables.
- f) Los bienes o activos fijos destinados a producción e infraestructura no han sido depreciados, lo que muestra indicios de incumplimiento de la normativa técnica de Contabilidad Gubernamental, sobrevaloración de activos y exposición de información carente de confiabilidad.
- g) Los depósitos y fondos de terceros ³¹ del año en curso, es decir, los que se registran en cada ejercicio fiscal, han sufrido un incremento importante de 35.43% entre los años analizados, efecto que se debe analizar, considerando que son valores que no le pertenecen a la institución que incluso pueden provenir de descuentos de naturaleza no reembolsable.
- h) Las cuentas por pagar corrientes³² del año 2018 en relación al 2017 han incrementado en casi el 92%; por su parte, el grupo de cuentas relacionadas con deudores financieros correspondientes a cuentas por pagar de años anteriores³³, han disminuido en aproximadamente 12%, lo que muestra que probablemente no

³¹ Comprende cuentas contables para registro y control de obligaciones por percepción de depósitos de intermediación, fondos retenidos de terceros por aplicaciones no presupuestarias, valores que se reciben en calidad de garantías, entre otros de naturaleza reembolsable.

³² Cuentas contables que registran obligaciones de pago a cumplir dentro del ejercicio fiscal.

³³ Cuentas contables que registran y controlan créditos de proveedores de carácter legal y que corresponden a ejercicios fiscales clausurados.

se están respetando obligaciones de años anteriores; el monto global de este último grupo es de aproximadamente trece millones de dólares, hecho que a futuro puede derivar en problemas de liquidez, además, de este rubro aproximadamente 81.38% pertenece al fondos de terceros, es decir, a valores que no le pertenecen a la institución, hecho que genera inflación del pasivo, además no se demuestra legal ni técnicamente el incremento desmesurado de esta cuenta, que desglosada muestra los siguientes valores:

Tabla 10
Deudores Financieros - Años Anteriores

CUENTA		AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN %	VARIACIÓN USD
2 2 4 82	Depósitos y Fondos de Terceros de Año Anterior	464,158.20	1,297,020.62	179.44%	832,862.42
2 2 4 83	Cuentas por Pagar Años Anteriores	1,904,680.04	1,699,801.16	-10.76%	- 204,878.88
2 2 4 85	Cuentas por Pagar del Año Anterior	363,066.53	328,368.52	-9.56%	- 34,698.01
2 2 4 86	Cuentas por Pagar de Años Anteriores por Prescripción	307,719.72	307,719.72	0.00%	-
2 2 4 87	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	11,368,973.11	8,911,130.46	-21.62%	- 2,457,842.65
2 2 4 97	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	2,954.11	2,954.11	0.00%	-
Total		14,411,551.71	12,546,994.59	-12.94%	- 1,864,557.12

Fuente: Libro mayor auxiliar, e-SIGEF

Elaboración propia

- i) No se han definido reservas patrimoniales para afrontar posibles desfinanciamientos.
- j) Las cuentas de orden³⁴ que existieron en el año 2017 desaparecieron en el año 2018 por aproximadamente doce millones de dólares, cabe señalar que en esta cuenta se registran las especies valoradas.

³⁴ Comprenden cuentas que registran y controlan valores que no afectan la situación financiera, pero es necesario su registro para determinar responsabilidades contingentes.

Análisis vertical

- a) El efectivo y equivalente al efectivo representa el 25.37% del activo total, esto significa un porcentaje elevado para hacer frente a las obligaciones en caso de ser una situación real verificable.
- b) Las cuentas por cobrar del año en curso y en conjunto representan el 2.21% del activo.
- c) Los activos de larga duración representan el 54.80% del activo total, considerando el valor de las depreciaciones acumuladas.
- d) Las inversiones en programas y proyectos³⁵ de inversión, representan el 15% del activo total, no obstante, en la evaluación presupuestaria se observó que las asignaciones para gasto de inversión en el transcurso del tiempo son decrecientes, lo que significa que los valores contables de esta cuenta no han sido depurados, motivo por el cual se encuentran acumulados, situación que no permitiría aplicar procesos de depreciación de manera real, sobrevalorando el valor del activo fijo.
- e) El pasivo total representa el 5% del activo.
- f) Los depósitos de terceros representan un alto porcentaje del pasivo, aproximadamente el 74%, hecho que amerita una revisión más detallada; por tanto, la composición del pasivo se desglosa de la siguiente manera, además se incluyó una columna donde se clasifica a la cuenta contable bajo la naturaleza de fondos de terceros y el total de este rubro.

³⁵ Son conjuntos de actividades que tratan de seguir un fin específico, que se debe cumplir en un período de tiempo determinado y un presupuesto asignado.

Tabla 11
Composición del pasivo y de fondos de terceros

CUENTA		AÑO 2018	FONDOS DE TERCEROS (Si / No)
2 1 2 03	Fondos de Terceros	8,287,296.93	Si
2 1 2 11	Garantías Recibidas	7,581.13	No
2 1 2 12	Regulación de Cuentas de Disponibilidades	203,906.52	No
2 1 2 40	Descuentos y Retenciones Generados en Gastos - Administración Pública Central	2,595,189.86	No
2 1 2 50	Fondos a Otorgarse - Administración Pública Central	59,065.29	No
2 1 2 81	Depósitos y Fondos para el SRI	163,272.22	No
2 1 3 53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	702,255.82	No
2 1 3 57	Cuentas por Pagar Otros Gastos	93,763.11	No
2 1 3 58	Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Corrientes	1,200.00	No
2 1 3 73	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios para Inversión	395,794.72	No
2 1 3 75	Cuentas por Pagar Obras Públicas	79,672.50	No
2 1 3 81	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado	336,584.09	No
2 1 3 82	Cuentas por Pagar Depósitos y Fondos de Terceros del Año Anterior	3,151,984.80	Si
2 1 3 83	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	62,000.00	No
2 1 3 84	Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	383,831.07	No
2 1 3 85	Cuentas por Pagar del Año Anterior	72.16	No
2 1 3 99	Cuentas por Pagar por Obligaciones no Reconocidas ni Pagadas en Años Anteriores	102,940.62	No
2 2 4 82	Depósitos y Fondos de Terceros de Año Anterior	1,297,020.62	Si
2 2 4 83	Cuentas por Pagar Años Anteriores	1,699,801.16	No
2 2 4 85	Cuentas por Pagar del Año Anterior	328,368.52	No
2 2 4 86	Cuentas por Pagar de Años Anteriores por Prescripción	307,719.72	No
2 2 4 87	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	8,911,130.46	Si
2 2 4 97	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	2,954.11	Si
Total		29,173,405.43	21,650,386.92

Fuente: Libro mayor auxiliar, e-SIGEF
Elaboración propia

Considerando que se ha formado una perspectiva más clara de la composición del Estado de Situación Financiera, se muestra a continuación la estructura gráfica de los componentes a nivel agregado del informe financiero analizado.

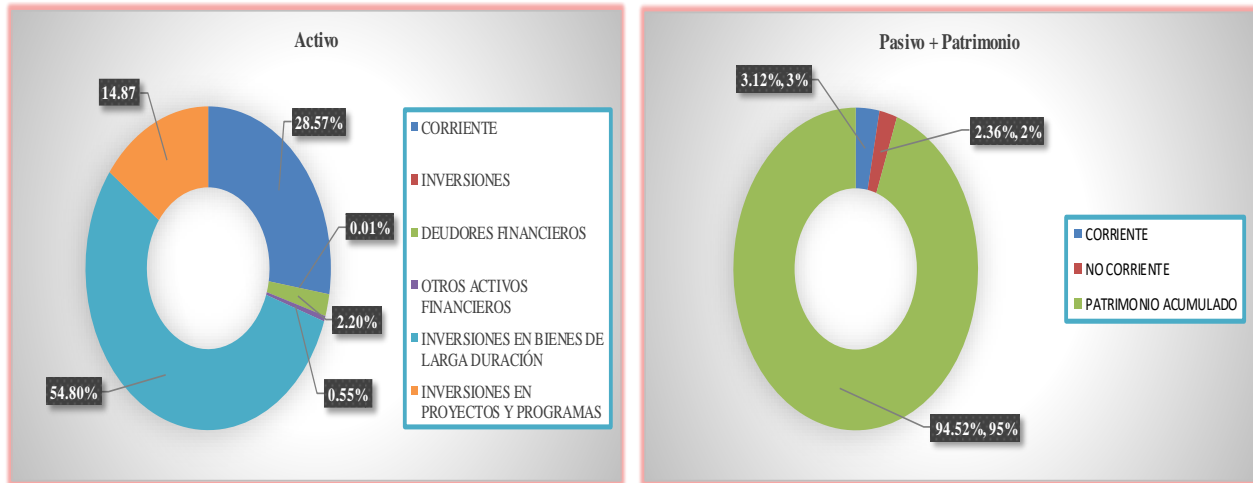


Figura 9. Composición del Estado de Situación Financiera del año 2018

Fuente: Estados Financieros, e-SIGEF

Elaboración propia

5.2.2. Estado de Resultados

Análisis horizontal

- a) La venta de productos y servicios (cuenta 624), disminuyó en 30% el año 2018 en relación al 2017, lo que denota que está decayendo la generación de recursos de autogestión, lo que puede conllevar al desfinanciamiento del presupuesto de fondos propios, el mismo que es alimentado por los diferentes servicios que presta cada facultad según su naturaleza, es decir, cada Unidad Académica ofrece actividades comerciales acorde su área académica, por ejemplo, la Facultad de Odontología presta servicios de salud oral, la Facultad de Medicina percibe recursos por consultas médicas al público, las Facultades Químicas por elaboración de exámenes y análisis, etc.; además se ofertan de manera permanente cursos de educación continua por cada carrera, servicios de alquiler de equipos, aulas, entre otros estipulados en el Arancel Universitario vigente.
- b) La recaudación de tasas y contribuciones ha disminuido en 5% en el año 2018 en relación al 2017, estos rubros corresponden al cobro de derechos a estudiantes que han perdido el beneficio de gratuidad de la educación superior ³⁶, es decir, valores relacionados con matrículas y derechos de pregrado y posgrado; efecto que puede haberse generado por la disminución de la oferta académica de cuarto nivel en el año 2018 por las rigurosas exigencias del Consejo de Educación Superior al momento de aprobar los programas, y por la aplicación de la gratuidad de la educación superior en pregrado, debido a que de forma progresiva en el tiempo hay cada vez menos estudiantes con pérdida definitiva o temporal de gratuidad.
- c) Los gastos en remuneraciones se incrementaron en 8% durante los períodos analizados, cerca de ocho millones de dólares; sin embargo, la recaudación y/o asignación presupuestaria para estos conceptos (transferencias y donaciones preasignadas corrientes y de inversión) tienen un incremento de un millón y medio de dólares, dicho de otra manera, se incrementa en mayor medida el gasto en personal que el ingreso asignado o recaudado para este criterio, lo que puede

³⁶ Aquellos estudiantes que siguen una segunda carrera en Universidad Pública, que han perdido definitivamente el beneficio de la gratuidad por haber reprobado en términos acumulativos más del 30% de los créditos u horas académicas del plan de estudios, o que pierdan temporalmente este beneficio por haberse matriculado en menos del 60% de las asignaturas del período académico respectivo; acorde el Reglamento para cumplimiento de Gratuidad de la Educación Superior publicado en el Registro Oficial 854 de 25 de enero de 2017.

conllevar a un descalce de ingresos y gastos en un futuro a corto plazo por una indebida planificación de gastos en personal.

Tabla 12
Contraste entre ingresos y gastos contables para gastos de personal

Concepto	Año 2017	Año 2018	Incremento \$	Incremento %
Gastos en Remuneraciones	93,039,277.07	100,529,492.89	7,490,215.82	8.05%
Transferencias recibidas	133,547,394.78	135,061,970.85	1,514,576.07	1.13%

Fuente: Libro mayor auxiliar, e-SIGEF

Elaboración propia

- d) Los ingresos no clasificados o no identificados ascienden en 200% en el año 2018, situación que posiblemente se haya generado por errores de registro contable o a su vez por dificultades para identificar los ingresos.
- e) Los ajustes contables que disminuyen el valor patrimonial de la institución en calidad de gastos (no representan movimiento de dinero) se incrementaron en 3,648% en el año 2018, situación que disminuye el resultado del ejercicio en más de tres millones y medio de dólares, y, una vez revisados los registros individuales, se evidencia que son producto de ajustes provenientes de bajas de activos, cuentas por cobrar, anticipos, entre otros que posiblemente carezcan de legalidad y observancia de procedimientos contables.
- f) El resultado del ejercicio contable del año 2018 se reduce 42% en relación al 2017, como consecuencia de los aspectos manifestados en los literales anteriores.

En este análisis se indicaron las variaciones de las cuentas contables más importantes del Estado de Resultados, e identificado de manera general las posibles causas y consecuencias de las mismas, por tanto, como recomendación sería prudente evaluar estos parámetros en relación a la consecución de las metas y objetivos institucionales de crecimiento y desempeño, a fin de medir la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos, para posteriormente establecer indicadores de gestión para una mejora en la calidad de las decisiones tomadas por las máximas autoridades.

Análisis vertical

- a) Las recaudaciones producto de la venta de bienes y servicios representan el 0.33% de las transferencias recibidas por concepto de asignación fiscal y del 3.66% del

resultado del ejercicio fiscal, demostrando nuevamente la poca capacidad de la institución para generar recursos propios a pesar de contar con una capacidad instalada adecuada.

- b) Los ingresos provenientes a tasas y contribuciones representan el 7.78% de las asignaciones estatales, y representan el 87.13% del resultado del ejercicio.
- c) El gasto en remuneraciones representa el 74.43% de las asignaciones fiscales, lo que confirma las premisas descritas en la evaluación presupuestaria, sobre la alta dependencia de recursos estatales y mayor distribución de recursos a gastos corrientes en personal.
- d) El gasto en Bienes y Servicios de Consumo representa el 9.40% de las asignaciones estatales, es decir, este porcentaje del presupuesto cubre los gastos de funcionamiento de la institución como provisión de bienes y servicios básicos.
- e) Las transferencias corrientes³⁷ al Sector Privado Interno representan el 8.20% de las asignaciones estatales, rubro que a criterio personal aún es insuficiente para el otorgamiento de becas a la comunidad universitaria y el fomento de la investigación científica, conceptos para lo cual se destina estos recursos en el presupuesto institucional y que se reflejan en la contabilidad.
- f) Los ajustes contables que actualizan el patrimonio (no representan movimiento de dinero) en calidad de gastos representan el 2.68% de las asignaciones estatales y el 30.08% del resultado del ejercicio, y como se dijo anteriormente este porcentaje podría ser el resultado de aplicaciones contables arbitrarias sin autorización y descentralizadas según evidencias.
- g) El resultado del ejercicio (positivo), representa el 8.92% de las asignaciones estatales, pero, dado la naturaleza pública de la IES, este resultado es producto de la subejecución presupuestaria, que dicho de otra forma significa que se gastaron menos recursos de lo registrado contablemente en el ingreso.

De igual forma que en el análisis del Estado de Situación Financiera, se muestra a continuación la composición del Estado de Resultados, de los principales componentes a nivel agregado.

³⁷ Desembolsos relacionados con pagos de jubilación patronal y becas a estudiantes de pregrado y posgrado.

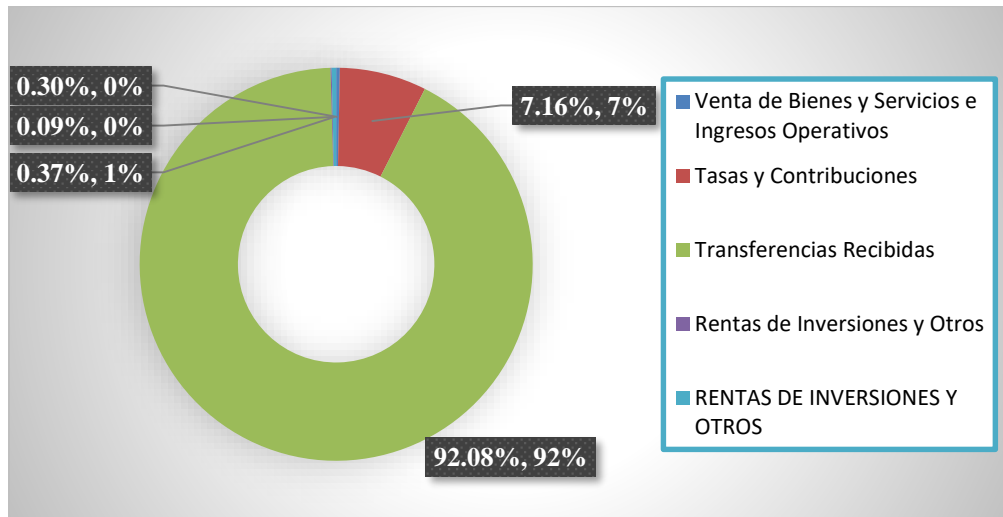


Figura 10. Composición de los ingresos del Estado de Resultados del año 2018

Fuente: Estados Financieros, e-SIGEF

Elaboración propia

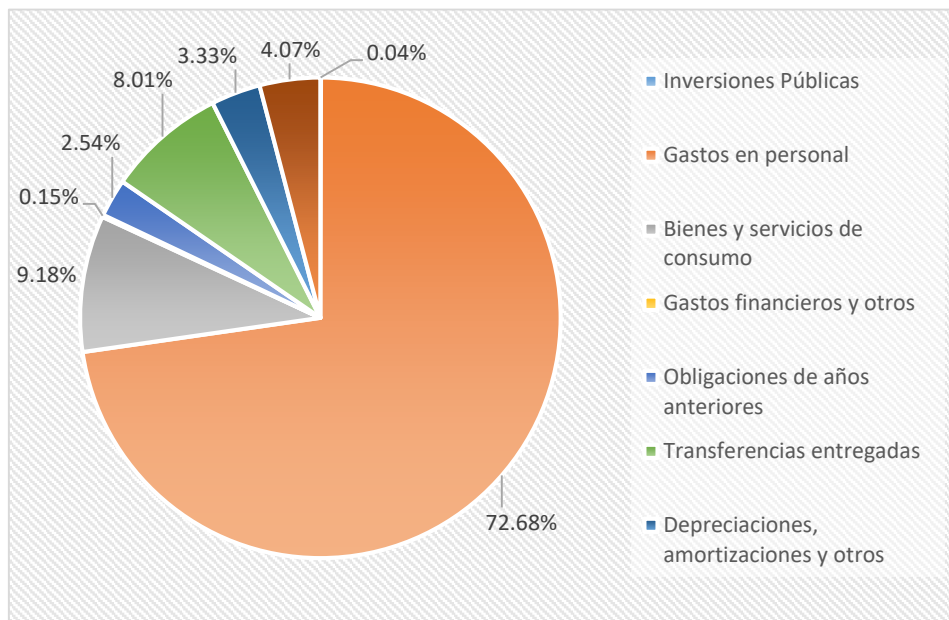


Figura 11. Composición de los gastos del Estado de Resultados del año 2018

Fuente: Estados Financieros, e-SIGEF

Elaboración propia

A fin de obtener conclusiones de mayor calidad, acorde a la realidad de la situación financiera y económica de la IES, se consideró importante complementar a este análisis con la aplicación de ratios financieros y presupuestarios, para que los resultados finales se puedan enfocar hacia el estudio de riesgos financieros y una adecuada toma de decisiones.

6. Análisis de ratios financieros y presupuestarios

Tabla 13
Análisis y aplicación de ratios financieros y presupuestarios

Tipo	Clasificación	Ratio	Concepto	Fórmula	Aplicación		Interpretación	Observación
Financiero	Ratios de liquidez.- Estos indicadores ayudan a medir el grado de solvencia de la Institución, es decir, la capacidad para pagar las deudas al vencimiento, es una herramienta de vital importancia para pronosticar problemas de flujos de caja.	<u>Razón corriente</u>	Indica la proporción de deudas a corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo a corto plazo.	Activo Corriente / Pasivo Corriente	146,782,066.64 / 16,626,410.84	= USD 8.83	Por cada dólar de obligaciones o pasivo a corto plazo, la Institución cuenta con USD 8.83 del activo para responder	Este indicador es demasiado alto, puede ser un signo de sobrevaloración de activos.
		<u>Prueba ácida</u>	Indica la capacidad para cubrir con las obligaciones corrientes, sin contar las existencias o inventario, entonces, se debe contar con el saldo en efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar y otros activos de fácil liquidación.	[Activo Corriente - (Inventarios y existencias)] / Pasivo Corriente	141,451,591.39 / 16,626,410.84	= USD 8.51	Por cada dólar de obligaciones o pasivo a corto plazo, la Institución cuenta con USD 8.51 del activo para responder, pero sin considerar los inventarios y las existencias.	Este indicador es demasiado alto, puede ser un signo de sobrevaloración de activos o subvaluación de pasivos.
		<u>Prueba ácida ajustada</u>	Indica la capacidad para cubrir con las obligaciones corrientes, sin contar las existencias o inventario, cuentas por cobrar, inversiones temporales, anticipos de fondos, entonces, se debe contar únicamente con el saldo en efectivo.	Efectivo y Equivalentes al Efectivo / Pasivo Corriente	135,090,726.58 / 16,626,410.84	= USD 8.13	Por cada dólar de obligaciones o pasivo a corto plazo, la Institución cuenta con USD 8.13 de efectivo para responder, se muestra un indicio de alta liquidez, hecho que debe ser revisado con mayor detalle.	Este indicador es demasiado alto, puede ser un signo de sobrevaloración de activos.
		<u>Prueba Defensiva</u>	Este ratio es un indicador que muestra porcentualmente la capacidad de una institución para operar a corto plazo con su activo líquido.	(Efectivo y Equivalentes al Efectivo / Pasivo Corriente) x 100	(135,090,726.58 / 16,626,410.84) x 100	= 813%	Por cada dólar de obligaciones o pasivo a corto plazo, la Institución cuenta con 813% de efectivo para responder.	Este indicador es demasiado alto, puede ser un signo de sobrevaloración de activos.

Tipo	Clasificación	Ratio	Concepto	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Observación	
Ratio de Gestión: Estos indicadores ayudan a identificar la efectividad de gestión institucional, es decir, la calidad de las políticas de gestión.		<u>Capital de trabajo</u>	Este ratio muestra la capacidad de la institución para pagar sus deudas inmediatamente	Activo Corriente - Pasivo Corrientes	$146,782,66.64 - 16,626,410.84 =$	USD 130,155,655.80	Este resultado muestra lo que obtiene de saldo en los activos corrientes la institución si liquidase sus obligaciones de corto plazo.	Este indicador es demasiado alto, puede ser un signo de sobrevaloración de activos.
		<u>Período promedio de cobro</u>	Este ratio muestra el período promedio en los cuales se efectivizan las cuentas por cobrar.	(cuentas por cobrar x 360) / Ventas anuales	$(115,753.54 \times 360) / 576,348.69 =$	72.30 días	La Institución tarda 72 días aproximadamente en recuperar su cartera, se denota un problema de recuperación de créditos.	Las ventas anuales se determinaron tomando la cuenta 624 por USD 440,617.25 más la cuenta 625 por USD 135,731.44; debido a que estos rubros son sujetos a crédito por la naturaleza de la recaudación
		<u>Período promedio de pago a proveedor es</u>	Este cociente permite determinar el tiempo en días, que la institución tarda en pagar las deudas a proveedores.	(Promedio de cuentas por pagar x 360) / Compras a proveedores	$(1,723,163.64 \times 360) / 12,693,605.03 =$	48.87 días	El período promedio de pago a los proveedores en días es de aproximadamente 48 días, es decir entre uno y dos meses.	En este rubro se consideraron las siguientes cuentas por pagar: 212.11; 212.50; 213.53; 213.57; 213.58; 213.73; 213.75 y 213.84 del estado de situación financiera, y para las compras a proveedores la cuenta 634 del Estado de Resultados
		<u>Rotación de activos totales</u>	Este ratio ayuda a medir cuantos ingresos se generan por cada dólar invertido	Ingresos de autogestión / Activos totales	$11,618,769.08 / 532,422,827.91 =$	2.18	Por cada dólar de activos totales se genera 2.18% de ingresos de autogestión.	Se considera como ingresos de autogestión los provenientes de la venta de bienes y servicios, tasas y contribuciones y rentas de inversiones
		<u>Otros Ingresos no clasificados</u>	Este ratio ayuda a identificar qué porcentaje representan los ingresos no identificados, del resultado del ejercicio	(Otros ingresos no clasificados / Resultado del Ejercicio) x 100	$(539,926.31 / 12,053,674.13) \times 100 =$	4.48%	Del total del resultado del ejercicio, 4.48% corresponde a ingresos no identificados	Puede denotar errores de contabilización o identificación de ingresos.
		<u>Otros Ingresos no clasificados - ajustado</u>	Este ratio ayuda a identificar qué porcentaje representan los ingresos no identificados, de total de ingresos de autogestión.	(Otros ingresos no clasificados / Presupuesto de Autogestión) x 100	$(539,926.31 / 11,618,769.08) \times 100 =$	4.65%	Del total de Recursos de Autogestión, 4.65% corresponde a ingresos no identificados	Puede denotar errores de contabilización, registro e identificación de ingresos.

Tipo	Clasificación	Ratio	Concepto	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Observación
		<u>Rotación de activo fijo</u>	Este ratio ayuda a medir los ingresos por cada dólar de activo fijo invertido.	Ingresos de autogestión / Activos fijos	$11,618,769.08 / 291,772,974.57 = 0.04$	Por cada dólar de activos fijos se genera USD 0.04 de ingresos de autogestión.	Se considera como ingresos de autogestión los provenientes de la venta de bienes y servicios, tasas y contribuciones y rentas de inversiones y los activos fijos al grupo de inversiones de larga duración.
	Ratios de rentabilidad: Mide el rendimiento en relación a las ventas, activo y/o capital.	<u>Rentabilidad</u>	Este ratio mide la rentabilidad de la institución.	Resultado del ejercicio / Activo total	$12,053,674.13 / 532,422,827.91 = 0.0226$	Por cada dólar de activo total se generan USD 0.02 de utilidad o resultado positivo (superávit)	Este puede ser un síntoma de subejecución presupuestaria dada la naturaleza de la Institución.
		<u>Margen de Autogestión</u>	Este ratio permitirá evaluar el margen de ingresos de autogestión, en relación a los ingresos totales institucionales	(Ingresos de Autogestión / Ingresos totales) x 100	$(11,618,769.08 / 146,680,739.93) \times 100 = 7.92\%$	Los ingresos de autogestión representan el 8% del total de los ingresos	Se consideraron todas las cuentas de ingresos 62 a excepción de actualizaciones y ajustes, dado que no representan movimiento de dinero.
Presupuestario	Ratios de análisis presupuestario : Ayuda a determinar el nivel y calidad de la ejecución presupuestaria.	<u>Ratio de ejecución de ingresos</u>	Ayuda a medir la ejecución de ingresos en relación al presupuesto codificado.	Presupuesto Devengado / Presupuesto Codificado	$147,193,036.70 / 156,056,816.29 = 94.32\%$	Se considera una previsión aceptable entre 80 y 105%, dado que fuera de estos márgenes se evidencia sobre o subestimación presupuestaria.	Se incluye la fuente de financiamiento 998, el detalle de estos valores se encuentran en la tabla # 15 del presente documento.
		<u>Ratio de ejecución de gastos</u>	Ayuda a medir la ejecución de gastos en relación al presupuesto codificado.	Presupuesto Devengado / Presupuesto Codificado	$134,161,391.13 / 156,056,816.29 = 85.97\%$	La ejecución de los gastos en relación al presupuesto institucional representa el 85.97%	Se incluye la fuente de financiamiento 998, el detalle de estos valores se encuentran en la tabla # 4 del presente documento.
		<u>Ratios de gastos corrientes</u>	Mide la proporción de gastos corrientes del presupuesto total.	(Presupuesto Corriente / Presupuesto Total) x 100	$151,292,489.03 / 156,056,816.29 = 96.95\%$	Del total del presupuesto institucional, el 96.95% corresponde a gastos corrientes	El detalle de estos valores se encuentra en la tabla # 14

<i>Tipo</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Ratio</i>	<i>Concepto</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Aplicación</i>		<i>Interpretación</i>	<i>Observación</i>
		<u>Ratio de gastos de inversión</u>	Mide la proporción de gastos no corrientes del presupuesto total.	(Presupuesto De Inversión / Presupuesto Total) x 100	4,764,327.26 / 156,056,816.29	= 3.05%	Del total del presupuesto institucional, el 3.05% corresponde a gastos de inversión	El detalle de estos valores se encuentra en la tabla # 14
		<u>Ratio de Autosuficiencia</u>	Mide la capacidad para cubrir los gastos de operación con los ingresos propios	Ingresos propios / gasto corriente ejecutado	11,618,769.08 / 128,017,093.83	= 9.08%	La capacidad de la institución para cubrir los gastos de operación con los ingresos propios es de 9.08%, el 90.92% restante se cubren con asignaciones fiscales.	Estos datos se obtuvieron del Estado de Resultados
		<u>Ratio de dependencia financiera</u>	Mide la dependencia de los recursos estatales provenientes del Estado	Presupuesto recaudado de ingresos por transferencias estatales / Presupuesto recaudado de Ingresos	135,061,970.85 / 146,680,739.93	= 92.08%	EL 92.08% del presupuesto del año 2018 estuvo financiado por transferencias corrientes del Estado.	Se excluyó la fuente de financiamiento 998, y los datos se obtuvieron de las cédulas presupuestarias del e-SIGEF
		<u>Ratio de Autonomía Financiera</u>	Mide la capacidad para generar recursos propios de autogestión	Ingresos recaudados fuente 002 / Ingresos total recaudado	11,618,769.08 / 146,680,739,93	= 7.92%	La capacidad de la UCE para generar recursos de autogestión es de 7.92% del ingreso total recaudado.	Se excluyó la fuente de financiamiento 998, y los datos se obtuvieron de las cédulas presupuestarias del e-SIGEF
		<u>Gasto Público por estudiante</u>	Mide la asignación fiscal por cada estudiante de pregrado de la institución	Presupuesto Estatal / Estudiantes de pregrado	136,556,712.66 / 38,325	= USD 3,563.12	El presupuesto por estudiante es de USD 3,563.12 por parte de las asignaciones estatales únicamente, sin considerar autogestión, es decir, el presupuesto administrado por la Administración Central.	El detalle de estos valores se encuentra en la tabla # 15 y la tabla # 3

Fuente: Estados Financieros y Cédulas presupuestarias UCE
Elaboración propia

Tabla 14
Clasificación del presupuesto institucional por tipo de gasto (corriente e inversión)

GRUPO DE GASTOS		TIPO DE GASTO	ASIGNADO ³⁸	MODIFICADO ³⁹	CODIFICADO ⁴⁰	DEVENGADO ⁴¹	EJECUCIÓN ⁴²
510000	GASTOS EN PERSONAL	Corriente	95,783,081.00	8,529,904.51	104,312,985.51	100,529,492.89	96.37%
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	Corriente	32,294,898.00	- 8,939,785.78	23,355,112.22	13,176,526.45	56.42%
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES	Corriente	756,842.00	- 317,477.67	439,364.33	387,331.13	88.16%
580000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	Corriente	17,190,875.00	- 5,242,556.05	11,948,318.95	11,074,309.28	92.69%
730000	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	Inversión	-	2,482,846.81	2,482,846.81	1,955,927.52	78.78%
750000	OBRAS PUBLICAS	Inversión	-	2,281,480.45	2,281,480.45	286,474.92	12.56%
840000	BIENES DE LARGA DURACION	Corriente	8,149,885.78	- 1,152,741.08	6,997,144.70	3,232,488.32	
990000	OTROS PASIVOS	Corriente	-	4,239,563.32	4,239,563.32	3,518,840.61	83.00%
TOTAL			154,175,581.78	1,881,234.51	156,056,816.29	134,161,391.12	85.97%

Total Gasto Corriente	154,175,581.78	- 2,883,092.75	151,292,489.03	131,918,988.68	87.19%
Total Gasto Inversión	-	4,764,327.26	4,764,327.26	2,242,402.44	47.07%
Total	154,175,581.78	1,881,234.51	156,056,816.29	134,161,391.12	85.97%

Fuente: Reporte cédulas presupuestarias e-SIGEF
 Elaboración propia

³⁸ Presupuesto asignado al inicio del ejercicio fiscal producto de la proforma presupuestaria.

³⁹ Modificaciones realizadas al presupuesto asignado.

⁴⁰ Presupuesto inicial más / menos modificaciones presupuestarias

⁴¹ Presupuesto ejecutado

⁴² El cociente entre presupuesto devengado frente al presupuesto codificado

Tabla 15
Clasificación de Ingresos propios y Estatales

<i>GRUPO DE INGRESOS</i>		<i>FINANCIAMIENTO</i>	<i>ASIGNADO</i>	<i>MODIFICADO</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>DEVENGADO</i>	<i>EJECUCIÓN</i>
130000	TASAS Y CONTRIBUCIONES	Propio	15,758,700.00	-1,447,908.32	14,310,791.68	10,412,285.88	72.76%
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS E INGRESOS OPERATIVOS	Propio	717,108.00	8,177.00	725,285.00	440,617.25	60.75%
170000	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	Propio	146,495.00	-99.11	146,395.89	127,185.44	86.88%
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	Estatal	129,403,393.00	-	129,403,393.00	129,011,163.05	99.70%
190000	OTROS INGRESOS	Propio	0	511,006.29	511,006.29	539,926.31	105.66%
280000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	Estatal	4,898,145.36	2,255,174.30	7,153,319.66	6,050,807.80	84.59%
370000	SALDOS DISPONIBLES	Propio	3,251,740.42	9,366.00	3,261,106.42	-	0.00%
380000	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	Propio	0	545,518.35	545,518.35	512,296.77	93.91%
TOTAL			154,175,581.78	1,881,234.51	156,056,816.29	147,094,282.50	94.26%

Financiamiento propio	19,874,043.42	- 373,939.79	19,500,103.63	12,032,311.65	61.70%
Financiamiento Estatal	134,301,538.36	2,255,174.30	136,556,712.66	135,061,970.85	98.91%
Total	154,175,581.78	1,881,234.51	156,056,816.29	147,094,282.50	94.26%

Fuente: Reportes cédulas presupuestarias e-SIGEF
 Elaboración propia

Capítulo Cuarto

Gestión de riesgos financieros

1. Riesgo Operativo

En la actualidad ecuatoriana, las Instituciones Públicas en General, y por consiguiente, las instituciones de Educación Superior Estatales, como metodología de Control Interno, han venido usando el marco normativo dispuesto por la Contraloría General del Estado⁴³ publicado en el Registro Oficial del 14 de diciembre de 2009, bajo la denominación *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos*, procedimientos que incluyen aspectos de Administración Financiera Gubernamental, Talento Humano, Tecnología de la Información, Administración de Proyectos, entre otros, y conserva aspectos principales de la estructura del marco integrado que fue emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que básicamente plantea cinco componentes indicados a continuación, con la finalidad de ayudar a las entidades a lograr sus objetivos (Contraloría General del Estado 2009, 2):

Tabla 16
Componentes COSO I

<i>Concepto</i>	
100	Normas Generales
200	Ambiente de Control
300	Evaluación del Riesgo
400	Actividad de Control
500	Información y Comunicación
600	Seguimiento

Fuente: COSO I
Elaboración propia

En consecuencia, se demuestra con la aclaración anterior que, por normativa, | II (ERM) aún no se aplica en las Instituciones Públicas, y como se demuestra más adelante, en base a la información recopilada, el componente de *Evaluación de Riesgos* de COSO I se basa en la identificación de riesgos relevantes que pueden afectar el logro de objetivos

⁴³ Acuerdo de la Contraloría General del Estado No. 039, publicado mediante Registro Oficial Suplemento 87 de 14 de diciembre de 2009 y modificado el 16 de diciembre de 2014.

una vez que estos han sucedido, por su parte, en COSO II la gestión de los riesgos permite considerar una amplia gama de eventos potenciales que pueden impactar a una organización de forma interna como externa; para explicar el campo de acción de estos dos informes COSO I y COSO ERM, vamos a ver gráficamente las diferencias:

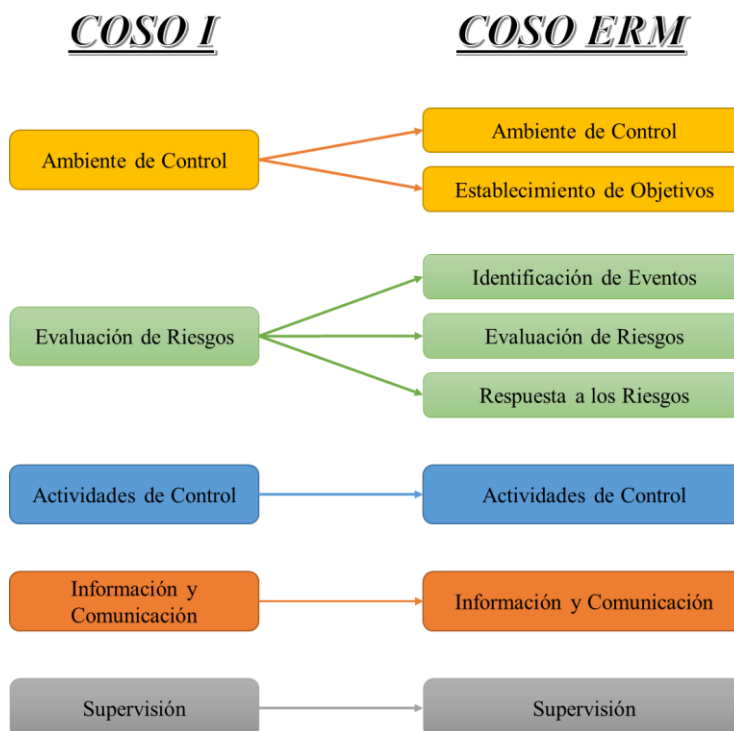


Figura 12. Comparación COSO I y COSO ERM

Fuente: COSO I y COSO ERM

Elaboración propia

1.1.Campo de Acción

El análisis de Riesgos Financieros, y de forma particular, la gestión de riesgo operativo, se aplicará a los diferentes departamentos de la Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador que son: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería⁴⁴, dado que esta instancia es la encargada de canalizar y gestionar cerca del 90% del presupuesto institucional como se indica a continuación en la tabla # 17, además ésta figura como UDAF, que como se explicó anteriormente es la Unidad o Dependencia que direcciona los procesos y procedimientos en materia financiera y presupuestaria en concordancia con leyes, normas y procedimientos de observancia general, por lo que aquí se concentran y

⁴⁴ La función general de cada departamento está explicada en la columna *a* del anexo # 4

procesan las autorizaciones de cobro y pago, que son ordenadas por parte de las máximas autoridades.

Tabla 17
Distribución del Presupuesto

<i>Concepto</i>	<i>Distribución Presupuestaria</i>	<i>% Distribución (Año 2018)</i>
Administración Central ⁴⁵	137,018,498.38	87.80%
Facultades ⁴⁶	19,038,317.91	12.20%
Total	156,056,816.29	100.00%

Fuente: Reportes e-SIGEF – MEF
Elaboración propia

A fin de formar una idea de todos los pedidos/requerimientos que se originan como producto de la gestión académica y de investigación desde un punto de vista financiero, contable y presupuestario, y, que se encausan a través de esta Dirección, se vuelve necesario conocer el Organigrama Estructural Institucional, con intención de plasmar un matiz sobre el nivel de exposición al riesgo operativo de esta Dirección:

Delimitación

Es ente apartado, se analizó la gestión de riesgo operativo con mayor profundidad que el riesgo de liquidez y de crédito, debido que, por la naturaleza del mismo, este es aplicable a cualquier tipo de institución, independientemente de su naturaleza o sector económico en el cual desarrolle sus actividades.

Bajo este contexto, el factor determinante que exigió un análisis pormenorizado de este riesgo, es el posible incumplimiento del direccionamiento estratégico dispuesto por el marco regulatorio institucional interno de la Universidad Central del Ecuador, es decir, el Estatuto Universitario, mismo que estipula a través de uno de sus objetivos estratégicos lo siguiente: la implementación de una gestión institucional por procesos para la mejora continua en el aspecto administrativo, financiero, entre otros, mismo que tiene relación directa con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022, por lo tanto, dado este antecedente, esta propuesta de gestión de riesgo operacional se desarrolla

⁴⁵ Unidad de Administración Financiera UDAF

⁴⁶ Entidad Operativa Desconcentrada o Unidad Ejecutora

considerando la fase de identificación a través de varias técnicas. Medición a través de la evaluación y análisis de riesgos considerando variables de probabilidad e impacto de eventos, es decir, valoración del nivel de severidad; posteriormente, dado que esta investigación tiene como objetivo la elaboración de la propuesta, se realizó en la fase de control una matriz de riesgo residual esperado, misma que considera que acciones tomarse y los tipos de controles que deberían implementarse en relación a los riesgos identificados; por último, partiendo de los riesgos residuales esperados, mismos que son producto de la premisa de que las medidas de control y estrategias de tratamiento ya fueron aplicadas, surge la última etapa relacionada con el monitoreo y seguimiento, que visto de manera técnica en el anexo No. 8, este establece porcentajes de mitigación de la probabilidad de ocurrencia, severidad, calidad y eficiencia del control, período de mejora o recuperación y se proponen indicadores por cada evento de riesgo a fin de que estos puedan ser sujetos de seguimiento de manera cualitativa y cuantitativa.

De acuerdo con todo esto se demuestra que el análisis de este tipo de riesgo requiere de mayor amplitud de revisión, porque tiene una mayor variedad de posibilidades de ocurrencia de pérdidas y materialización de eventos, originados principalmente en fallas de procesos, personas, sistemas internos, tecnología e incluso por la presencia de eventos imprevistos de naturaleza externa, por esta razón este apartado se abordó dilatadamente a fin de no excluir ningún factor de riesgo.

1.2. Organigrama estructural

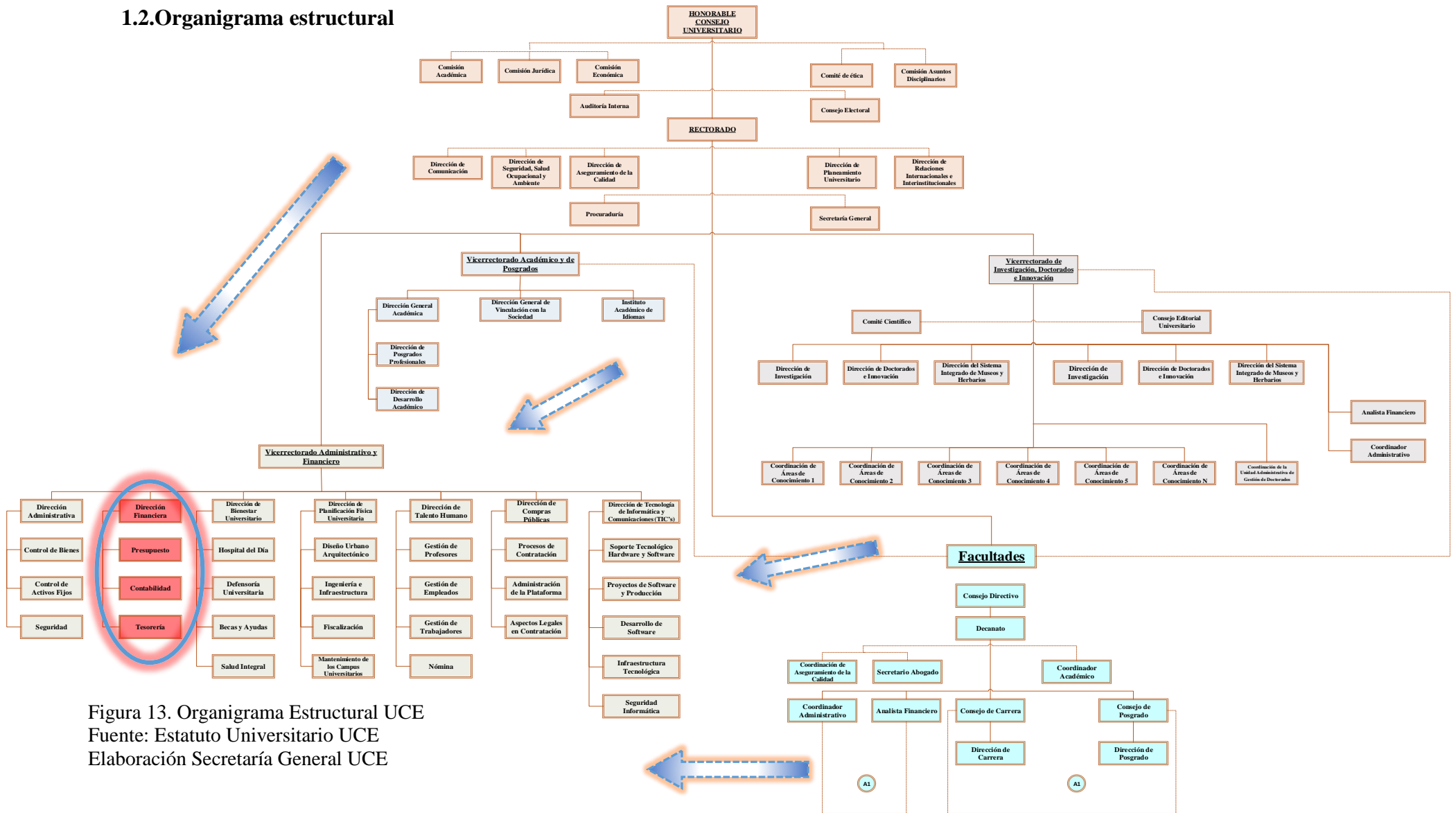


Figura 13. Organigrama Estructural UCE
 Fuente: Estatuto Universitario UCE
 Elaboración Secretaría General UCE

1.3. Direccionamiento estratégico

Una vez identificado el organigrama estructural, se debe conocer el direccionamiento estratégico de la Institución:

Tabla 18
Direccionamiento estratégico UCE

Misión	Promover acceso a la cultura universal y generar conocimiento a través de la investigación de excelencia para contribuir al desarrollo humano y al buen vivir del Ecuador, Esta misión la cumple a través de la formación del grado y posgrado, de la práctica de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad, mediante una proyección de la universidad en el contexto internacional.	
Visión	La Universidad Central del Ecuador será la mejor Universidad Pública del País y de la región, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con sólidas bases de internacionalización, con una significativa incidencia en el desarrollo humano y del buen vivir, a través de sus programas de formación profesional, investigación y vinculación social.	
Valores Institucionales	Estatuto Universitario	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022
	Honestidad, Responsabilidad, Solidaridad, Cooperación, Respeto, Compromiso	Criticidad, Autonomía, Solidaridad, Abierta a la diversidad, Honestidad, Compromiso social y ambiental.
Principios	Libertado de pensamiento y expresión, Laicidad en el accionar universitario, Integridad y honestidad intelectual y académica, Justicia y no discriminación, Transparencia, Interculturalidad, Confidencialidad, privacidad y protección de la información, Participación, Gratuidad y Calidad	
OBJETIVOS		
a. b. c. d. e.	Estatuto Universitario	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022
	Ofertar formación en grado y posgrado con un carácter de excelencia, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento.	Ofertar servicios de formación en grado y posgrado con un carácter de excelencia, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento.
	Generar investigación como un proceso que brinda respuestas a las necesidades del país y de la región y con una fuerte articulación con la docencia, con una sólida producción científica e innovación, para mejorar el conocimiento y aportar al desarrollo humano.	Generar investigación como un proceso que brinda respuestas a las necesidades del país y de la región y con una fuerte articulación a la docencia, con una sólida producción científica e innovación, para mejorar el conocimiento y aportar al desarrollo humano.
	Implementar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo-financiero, tecnológico y comunicacional;	Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano y en el buen vivir, a través de sus programas de vinculación con la sociedad, a su vez articulados a la docencia y a la investigación
	Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano y en el buen vivir, a través de sus programas de vinculación con la sociedad, a su vez articulados a la docencia y a la investigación;	Garantizar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo-financiero, tecnológico y comunicacional
	Lograr una universidad con sólidas bases de internacionalización expresadas en vínculos institucionales y presencia internacionales.	Lograr una universidad con sólidas bases de internacionalización expresadas en vínculos institucionales y presencia internacionales

Fuente: Estatuto Universitario UCE, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Elaboración propia

La tabla antes indicada presenta un resumen del Direccionamiento Estratégico, el cual sirve como referente de planificación Institucional; por lo que la misión y visión tratan de encaminar a la IES como una de las mejores universidades de la región, esto a través de los diferentes programas de pregrado y posgrado, sin embargo, dado el tema de investigación vamos a enfocar como punto vulnerable de exposición al riesgo operativo los valores institucionales previstos en el Estatuto Universitario y el PEDI⁴⁷ 2018 - 2022 que son: *honestidad, responsabilidad, solidaridad y respeto*, y en cuanto a objetivos a aquel que *garantiza una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo, financiero, tecnológico y comunicacional*, debido a que este examen se orienta hacia la gestión financiera y de riesgos, que de forma práctica y objetiva se encarga la Dirección Financiera a través de sus departamentos: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

Cabe traer a colación que esta Dependencia se encuentra bajo la responsabilidad del Vicerrectorado Administrativo y Financiero, por tanto, el mapa de procesos tendría el siguiente esquema:

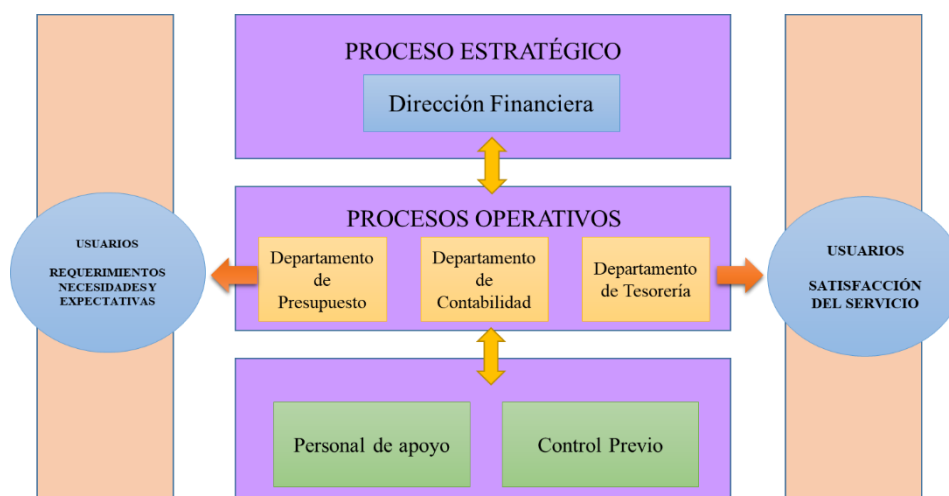


Figura 14. Mapa de procesos - Dirección Financiera

Fuente: Estatuto Universitario UCE

Elaboración propia

Un aspecto negativo concerniente al desarrollo de este análisis, es la inexistencia de evidencia documental que proporcione una descripción más profunda de las funciones y actividades de la dependencia estudiada; misma que se indica en término generales en el Estatuto Universitario como una dependencia que está liderada por un Director

⁴⁷ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UCE

Financiero, quien será nombrado por el Rector, y será un puesto de libre nombramiento y remoción, por tanto, este funcionario se encargará de una adecuada gestión de los procesos de los departamentos mencionados, y las funciones primordiales a cumplirse serán:

- Asesorar a las máximas autoridades.
- Elaboración de proforma presupuestaria.
- Seguimiento y supervisión de la gestión financiera.
- Supervisar, coordinar y dirigir el presupuesto institucional acorde a políticas.
- Proponer metodologías de gestión y evaluación financiera.
- Supervisar los departamentos de contabilidad, tesorería y presupuesto.
- Preparar informes de gestión al menos semestralmente.

Bajo este contexto, la metodología que se optó aplicar para un primer acercamiento a la Gestión de Riesgo Operativo, dados los inconvenientes antes manifestados fue la siguiente:

1.4. Metodología de Gestión de Riesgo Operativo

Las etapas que se propusieron para que la IES administre los riesgos que enfrenta y potencialmente se materializan en la Dirección Financiera son:

Objetivos estratégicos	1	<i>Identificar los objetivos estratégicos de la IES</i>
	2	<i>Identificar objetivos específicos de cada departamento así como su direccionamiento estratégico</i>
	3	<i>Identificar y/o establecer objetivos sobre un programas de administración de riesgos</i>
Identificación	1	<i>Identificar los procesos de la Dirección Financiera así como los riesgos potenciales que amenacen el logro del objetivo institucional.</i>
	2	<i>Identificar los eventos externos e internos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.</i>
Evaluación y análisis	1	<i>Valorar el impacto y probabilidad que representaría la materialización de los riesgos identificados.</i>
	2	<i>Priorizar los riesgos de mayor a menor impacto y su respectiva frecuencia a fin de definir acciones a corto y mediano plazo para su mitigación.</i>
Respuesta	1	<i>Definir un plan de acción que ayude a mitigar los principales riesgos evaluados.</i>
	2	<i>Establecer fechas de implementación y responsables.</i>
Control, monitoreo y comunicación	1	<i>Seguimiento a las actividades establecidas en el plan de acción a fin de determinar efectividad de gestión de riesgo.</i>
	2	<i>Establecer, actualizar o eliminar controles que tengan injerencia sobre la mitigación de riesgos.</i>
	3	<i>Informar a las máximas autoridades los resultados y propuesta generada.</i>

Figura 15. Metodología de Gestión de Riesgo Operativo

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

Elaboración propia

1.5. Objetivo de la propuesta

El desarrollo de este modelo de gestión de riesgo operativo tiene como objetivo revisar los procesos de la Dirección Financiera y determinar el nivel de exposición a través de la identificación, evaluación, análisis, respuesta, control y supervisión de los eventos y factores de riesgo, a fin de presentar una propuesta de mejora en el cumplimiento de los valores y del objetivo de la institución con el cual se relaciona este estudio, en términos de eficiencia, eficacia y economía, enmarcados en los principios de transparencia y rendición de cuentas.

1.6. Alcance

El modelo propuesto plantea directrices en calidad de marco técnico referencial para la gestión de riesgo operativo, a fin de que se pueda adaptar a cualquier IES pública; se basa principalmente en el Marco de Control Interno COSO, pero mantiene

características de otros estándares de control interno como ISO 3001⁴⁸, CoCo ⁴⁹ de Canadá, COBIT 5⁵⁰, MECI⁵¹, COSO ERM⁵², y la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público de España.

El diseño se enfoca en la evaluación de riesgos, no obstante, el grado de éxito en caso de aplicación consiste en que todos los componentes de control interno deban existir previamente e interactuar entre ellos; esta metodología ayuda a la identificación y análisis de la información susceptible a eventos de riesgos que pueden detonar en pérdidas, daños reputacionales, ineficiencia de procesos, administración deficiente de personas, anomalías en sistemas, entre otras.

1.7. Identificación de Riesgos

Previo a aplicar el primer paso de este modelo, cabe aclarar que la materialización de las exposiciones a eventos de riesgo operativo dificultan el cumplimiento del direccionamiento estratégico, motivo por el cual es necesario contar con acciones específicas, las cuales deben estar enmarcadas en el compromiso del personal, por tanto, para que el proceso de gestión sea exitoso debe existir responsabilidad por parte del titular, en este caso la Directora Financiera y el Vicerrectorado Administrativo y Financiero para que los resultados de este análisis se concreten en políticas, además, es necesario contar con un equipo comprometido en el proceso de implementación que mantenga comunicación directa con los mandos superiores, y que conozcan adecuadamente a la institución.

Bajo este criterio, en base a la experiencia, formación del investigador y las actividades del personal, se ha formado estructural y operativamente a la dependencia de la siguiente manera:

⁴⁸ Es una norma codificada por la International Organization for Standardization, que tiene directrices y principios para la gestión de riesgos a través de implementación de procesos a nivel estratégico y operativo (Hernández 2011, 3).

⁴⁹ Es un modelo emitido en 1995 por el Consejo *The criteria of Control Board*, que fue dado a conocer por el Instituto de Contadores Certificados de Canadá con la finalidad de emitir lineamientos y criterios sobre control interno (Quinaluisa Morán et al. 2018, 269).

⁵⁰ Es un marco de gestión de negocios, que de manera global se aplica para la gobernabilidad de las tecnologías de la información, permitiendo a las empresas de esta manera maximizar el valor y minimizar los riesgos relacionados con la información digital (ISACA 2012, 13).

⁵¹ Método Estándar de Control Interno.- Es una guía diseñada por el gobierno colombiano, el cual proporciona una estructura básica que permite evaluar la estrategia, gestión, mecanismos de evaluación de procesos administrativos de las Instituciones Públicas, básicamente se lo utiliza para proporcionar orientación hacia el cumplimiento de objetivos institucionales (Gobierno Colombiano 2014).

⁵² Es un marco normativo que proporciona orientación sobre la forma como se deben gestionar los riesgos empresariales, a través de la mejora del control interno dentro de una organización, y de esta manera mitigar el posible fraude empresarial con la finalidad de volver más eficiente una organización.

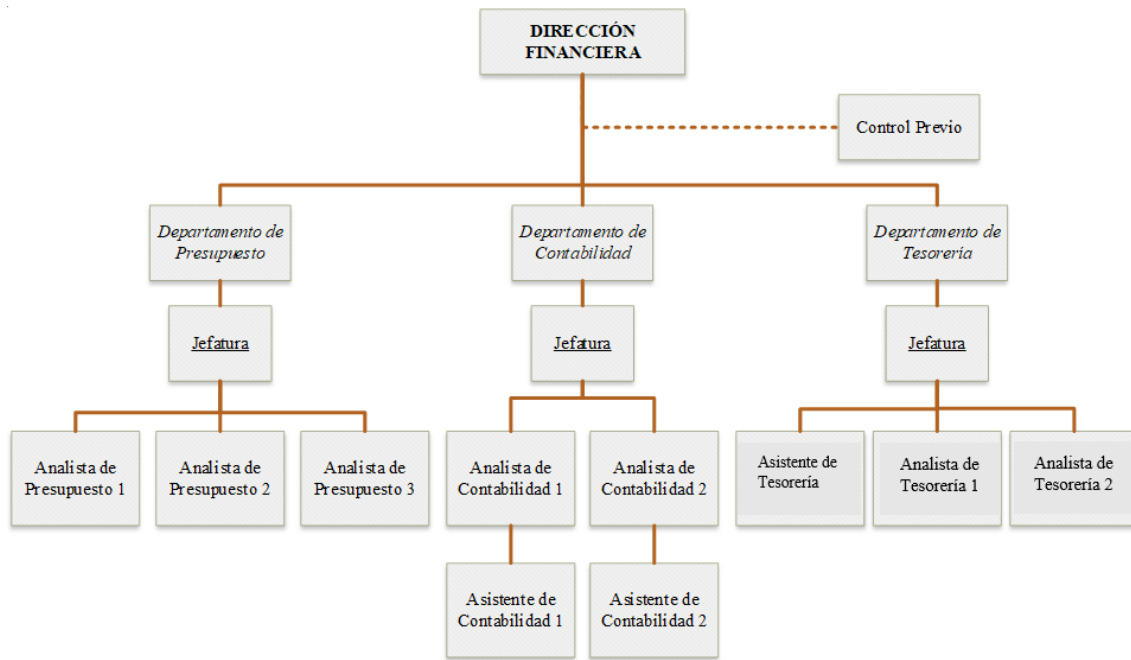


Figura 16. Estructura de la Dirección Financiera UCE

Fuente: Estatuto Universitario UCE
Elaboración propia

Dados estos escenarios, el marco general que se procedió a aplicar es el siguiente:

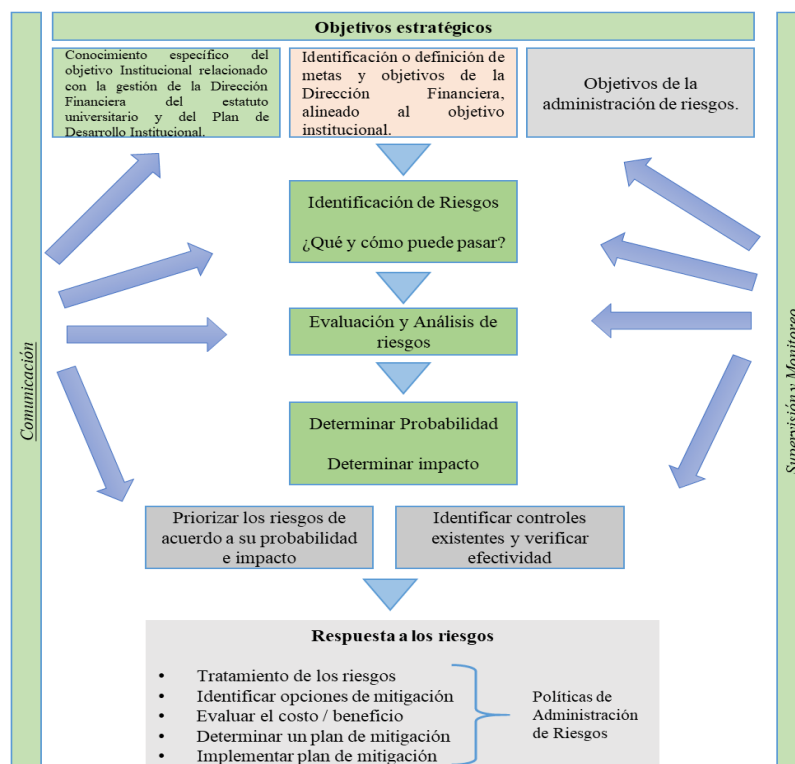


Figura 17. Marco de Administración de Riesgo Operativo
Fuente y elaboración propia

Contexto de materialización de riesgos

Una característica importante que se debe tener en consideración, previo el inicio del proceso de gestión de riesgo operativo, es conocer el contexto en el cual se materializan los riesgos, para posteriormente poder identificar plenamente los elementos que intervienen cuando estos ocurren, por tanto, diferenciar entre causas y efectos de un riesgo no resulta fácil, debido a que la delimitación entre causa y efecto permite considerar un hecho como posible riesgo y su categoría, mientras que por su lado las consecuencias se determinan por ser el detonante a fin de cuantificar el riesgo:

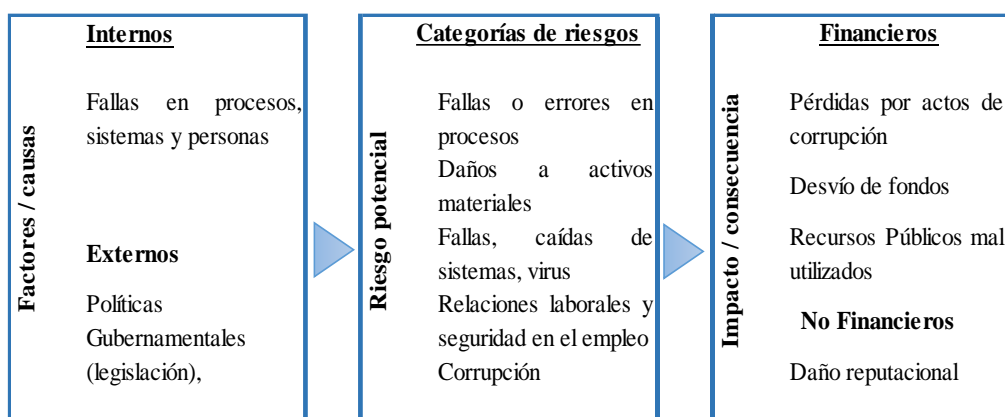


Figura 18. Contexto de materialización de riesgo operativo
Fuente y elaboración propia

1.8. Técnicas para identificación de riesgos

Se describen a continuación las metodologías que se utilizaron para la identificación de riesgos relevantes que existen en la Dirección Financiera; los usos de estas técnicas fueron de alta relevancia para conocer de manera focalizada el origen de los mismos.



Figura 19. Técnicas para identificación de Riesgos
Fuente y elaboración propia

Riesgos materializados

Para conocer los riesgos en los cuales la IES ha incurrido, fue necesario investigar los registros históricos que describen la materialización de los mismos, en consecuencia, estos eventos se identificaron a través de los diferentes exámenes especiales realizados por la Contraloría General del Estado durante los últimos años ocho (8) años a la UCE, por lo que en el **anexo 3** se expone una amplia base con el registro de riesgos encontrados en el pasado.

En esta compilación se incluyen los siguientes aspectos:

- Número de informe de auditoría.
- Nombre del Examen realizado.
- El monto examinado
- El motivo del control.
- El evento de riesgos o causas que generaron las pérdidas.
- El monto de la pérdida.
- El efecto y consecuencias producto de la materialización de los riesgos.
- Normativa que se inobservó para que ocurran las observaciones.

Producto de esta revisión exhaustiva se pudo identificar el monto de pérdida, al menos en los procesos de control donde las operaciones fueron cuantificables, valor que asciende a **USD 1,799,025.65**; es decir, el 1.15% del presupuesto asignado para el

ejercicio fiscal 2018, el 1.34% del presupuesto ejecutado, o el 15.48% del presupuesto recaudado por autogestión.

Análisis Comparativo

Esta técnica muestra una analogía de eventos de riesgo operativo entre Instituciones que desarrollan actividades similares, es decir, educación superior, con el fin de poder identificar actividades vulnerables, por tanto, se levantó información de hallazgos de Auditoría de las siguientes IES: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), y Escuela Politécnica Nacional – EPN, y, en los riesgos detectados se pudo identificar factores de la misma naturaleza con los detallados en el punto anterior en el anexo # 3 específicamente:

Tabla 19
Análisis comparativo de eventos de riesgo (ESPE – EPN)

<i>Informe</i>	<i>Evento de riesgo (ESPE)</i>	<i>Informe</i>	<i>Evento de riesgo (EPN)</i>
DAI-AI-0278-2017	Falta de segregación de funciones del área financiera y funciones incompatibles.		Adquisiciones sin observar los procedimientos de Contratación Pública
DAI-AI-0149-2016	Depósitos de recaudaciones extemporáneos	DNAI-AI-0364-2019	Inventarios de existencias encontrados no informados, ni registrados en la Contabilidad
	Falta de conciliaciones bancarias y descuadres entre valores recaudados y registrados en el Sistema Contable.		Falta de procedimientos de baja para existencias sin utilización
	Falta de documentación de respaldo en Ingresos.		Saldos de bienes y de existencias no conciliados con la contabilidad
	Registros Contables con retrasos.	DAI-AI-0112-2017	Funciones incompatibles no garantizan un adecuado control interno
DADel S-0012-2016	Incumplimiento en la ejecución de contratos por problemas en la organización interna.		Archivo de documentación de ingresos y gastos incompleta y sin respaldos
DAI-AI-0894-2016	Elusión de procedimientos en contrataciones de ínfimas cuantías	DAI-AI-0245-2017	Pagos para compra de repuestos vehiculares sin autorizaciones
	Pagos por adquisiciones de bienes sin informes de recepción o verificación.	DR9-DPC-0004-2018	Procesos de contratación sin documentación sustentatoria completa, orden cronológico y sin legalizar
	Falta de supervisión, coordinación y control de renovación de Garantías de Buen Uso del Anticipo.		Incumplimiento de cláusulas contractuales sin motivación
	Documentación relacionada a adquisiciones no publicada en el portal de compras públicas.	DNAI-AI-0475-2018	Suscripción de contratos de arrendamiento con errores y omisiones.
DAI-AI-0682-2016	Pago de contratos de servicios profesionales firmados con posterioridad a la prestación de servicios	DAI-AI-4641-2016	Pago de intereses y multas al Servicio de Rentas Internas con presupuesto institucional por incumplimiento de los servidores.
	Archivos de pagos incompletos y archivados de manera inadecuada e insegura.		Pagos duplicados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
DAI-AI-0351-2015	Salvos de cuentas por cobrar de años anteriores no depuradas ni establecidas provisiones.	DAI-AI-0671-2016	Responsabilidad Patronal e intereses por mora.
	Anticipos de fondos por pagar al SRI y cuentas por pagar IVA en ventas de años anteriores no fueron reguladas		Ausencia de registros de cuentas por cobrar de programas de posgrado
	Los saldos de Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar y Anticipos en Años anteriores se presentan sobrevaloradas.		Valores pendientes de cobro de los diferentes programas de posgrado sin ninguna evidencia de gestiones de cobro
	Cuentas por cobrar no recuperadas, ni realizadas gestión de cobro.		Otorgamiento de crédito en posgrado sin autorización u establecimiento de procedimientos.

Fuente: Informes aprobados por CGE
 Elaboración propia

Entrevistas

Se realizaron una serie de preguntas verbales a los jefes departamentales, con relación a la gestión y evaluación financiera en primera instancia, luego se puntualiza sobre la importancia de gestión por procesos y se finaliza con un enfoque hacia la exposición de riesgos financieros, ésta técnica estuvo estructurada de la siguiente manera:

- Datos del entrevistado
- Objetivo de la entrevista
- Preguntas
- Comentario final
- Firmas de responsabilidad

Los resultados obtenidos son impactantes y reveladores.

El desarrollo de las entrevistas se encuentra adjunto en el **anexo # 4** de forma escrita.

Mapeo de Procesos

Esta técnica consiste en revisar el diagrama de procesos operativos de la Dirección Financiera de la Universidad Central del Ecuador, a fin de que se puedan identificar los puntos críticos que podrían implicar riesgos, no obstante, no se lo pudo aplicar, debido a que no se encontró documentado ningún proceso administrativo o financiero de la institución, aspecto que también se lo corrobora a mayor profundidad en las entrevistas y opiniones de los expertos, motivo por el cual no fue posible aplicar esta técnica.

Opiniones de expertos

Se realizó una entrevista a la Jefa de Auditoría Interna de la UCE, al Coordinador de la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental del MEF, y a la Analista de procesos de la Dirección Administrativa de la IES objeto de estudio, debido a que su formación y trascendencia laboral permiten obtener una perspectiva más amplia sobre la gestión financiera y de riesgo operativo desde un punto de vista externo, es decir, de evaluación y control.

Esta técnica se la canalizó a través de una entrevista que estuvo estructurada de la siguiente manera:

- Datos del experto
- Objetivo de la entrevista
- Trayectoria profesional
- Opinión

Los extractos y puntos más importantes se detallan en el **anexo # 5**.

Lluvia de ideas

Se realizaron varias reuniones con los jefes departamentales de la Dirección Financiera y se generaron ideas relacionadas con el origen y exposición de riesgo operativo, desde un punto de vista caracterizado por causas, eventos e impactos, reflexionando en experiencias pasadas y trayectoria profesional de los funcionarios, el esquema de esta técnica se la muestra gráficamente por departamento o área vulnerable en el **anexo # 6**:

- i. Dirección Financiera.- Las áreas relacionadas con las funciones principales de la Directora o Director Financiero según el Estatuto Universitario y el área de control previo⁵³ como actividad de revisión integral de operaciones.
- ii. Departamento de Presupuesto.
- iii. Departamento de Contabilidad.
- iv. Departamento de Tesorería.

Análisis de indicadores financieros y de gestión

Este punto se lo desarrolló minuciosamente en el capítulo anterior, concretamente en el análisis horizontal y vertical de estados financieros, donde además de manera complementaria se aplicaron ratios financieros, donde se obtuvieron varios hallazgos de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

⁵³ Son procesos de verificación de autorizaciones para la ejecución de las operaciones financieras, en concordancia con la misión institucional, programas, proyectos, actividades y presupuestos; además de observación de requisitos legales necesarios y pertinentes a fin de que no exista restricción legal sobre las transacciones a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

Análisis FODA

Consiste en la revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección Financiera, a fin de identificar los factores que podrían perjudicar el cumplimiento de objetivos:

Tabla 20
Análisis FODA

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
Personal con formación acorde a las actividades que se desarrollan	Asesoría financiera, contable, presupuestaria y tributaria constante por parte de los diferentes entes de control
Herramientas de trabajo actualizadas	Ser el referente de Administración Financiera para otras IES.
Se considera la participación de la Dirección para la toma de decisiones institucionales	Políticas y procedimientos de control interno de aceptación y aplicación nacional
Responsabilidad	Implementación de nuevo software mejorado y especializado.
Disponibilidad de equipo	
Conocimiento	
Razonamiento y experiencia del personal	
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Personal insuficiente en períodos de tiempo estacionales	Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales
Conectividad a redes deficiente	Sanciones por parte de los organismos gubernamentales.
Falta de capacitación en normativa actualizada	Falta de comunicación e información de organismos de control
No hay políticas ni procedimientos internos.	
Falta de organización	
No se cuenta con el apoyo de otras dependencias	
No hay una definición de puestos y actividades actualizadas.	
Aumento en la demanda de trabajo sin una adecuada estructura organizacional.	

Fuente y elaboración propia

1.9. Análisis de riesgos.

Una vez realizada la identificación de los riesgos en base a las técnicas antes indicadas y la evaluación de los estados financieros que se trató en el capítulo anterior, se definió un inventario de los principales eventos de riesgo que se encuentra detallados en el **anexo # 7** (columna f), a los que se clasificó por factores (columna k):

Tabla 21
Factores de Riesgo Operativo

Factores Internos	Factores Externos
Personal: Perfil de los servidores públicos, salud laboral, estabilidad laboral, diversidad y discriminación.	Cambios en el marco legal: Falta de preparación para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerimientos.
Tecnologías de Información: Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos, indisponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones.	Medioambientales: Pandemia, terremoto, inundación, incendio, inestabilidad social.
Procesos: Diseño y documentación adecuada de los procesos, conocimiento de entradas y salidas (capacidad de los procesos)	

Fuente: Comité de Basilea

Elaboración: Autor

Eventos de Riesgo

El proceso de identificación de riesgos consideró las siguientes categorías de eventos, mismas que se encuentran estratificadas según lo dispuesto por las Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión de Riesgo Operativo, mismas que fueron emitidas por el Comité de Basilea y que mantienen concordancia con las establecidas por la Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público:

<i>FRAUDE EXTERNO</i>	Acciones por parte de terceros destinadas a usurpar la propiedad.	Ejemplo: Robo, falsificación, Daños de fanáticos informáticos (hacking)
<i>EMPLEO Y SEGURIDAD</i>	Violaciones de normativa.	Ejemplos: Compensaciones a trabajadores por quejas, violaciones a normas de seguridad e higiene, demandas por discriminaciones y por responsabilidades generales en el trabajo.
<i>DAÑOS DE ACTIVOS</i>	Daños externos	Ejemplos: Terrorismo, vandalismo, terremotos, fuegos e inundaciones.
<i>INTERRUPCIONES DE SOFTWARE</i>	Interrupciones de actividades del negocio	Ejemplo: Fallas en software y hardware, problemas de telecomunicaciones, fallas en servicios públicos.
<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN</i>	Fallas en procesamiento de transacciones o en la administración de procesos y en las relaciones con las contrapartes.	Ejemplos: Errónea entrada de datos, documentación legal incompleta, accesos y aprobaciones no autorizadas, disputas con proveedores, daños colaterales.
<i>PRÁCTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS</i>	Negligencias que impiden cumplir con las obligaciones institucionales con clientes o derivados de la naturaleza de las transacciones.	Ejemplos: Manejo erróneo de información confidencial, actividades de negocio inapropiados, ingresos y gastos no autorizados, errores en contratos con clientes y proveedores

Figura 20. Eventos de Riesgo Operativo

Fuente: Comité de Basilea

Elaboración propia

El riesgo operativo es inherente a todos los procesos, no obstante, la Dirección Financiera debe tomar precauciones adicionales porque gestiona recursos públicos, lo que implica la probabilidad de incurrir en consecuencias negativas que pueden no solo afectar la continuidad de la Institución, sino también la imagen pública; ante esta situación, entender la exposición al riesgo a través de una evaluación sistemática permite interpretar y cuantificar el impacto de la materialización de los eventos, con el propósito de brindar una respuesta adecuada para la mitigación de los mismos.

1.10. Evaluación de Riesgos

Se llevó a cabo con técnicas cualitativas y cuantitativas que valoran la probabilidad e impacto desde una perspectiva basada en el juicio de los expertos y de los jefes departamentales, quienes conocen de manera muy precisa las diferentes actividades y sus posibles riesgos en base a la experiencia, hecho que se adaptó a la metodología dispuesta por la Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público (Auditoría Superior de la federación - España 2015, 22).

Probabilidad de ocurrencia

Se valoró en base a la frecuencia de ocurrencia, es decir, cuántas veces podría generarse el riesgo, considerando factores internos y externos:

Tabla 22
Probabilidad de Ocurrencia

Valor	Categoría	Probabilidad
5	Recurrente	Aquellos riesgos que tienen probabilidad de ocurrencia muy alta, es decir, se tiene la plena seguridad que este se vaya a materializar, tiende a estar entre el 90% y 100%.
4	Muy probable	Aquellos riesgos que tienen probabilidad de ocurrencia alta, es decir, se tiene entre el 75% a 89% de seguridad de ocurrencia.
3	Poco probable	Aquellos riesgos que tienen probabilidad de ocurrencia media, es decir, se tiene entre el 51% a 74% de seguridad de ocurrencia.
2	Inusual	Aquellos riesgos que tienen probabilidad de ocurrencia baja, es decir, se tiene entre el 25% a 50% de seguridad de ocurrencia.
1	Rara	Aquellos riesgos que tienen probabilidad de ocurrencia muy baja, es decir, se tiene entre el 1% a 25% de seguridad de ocurrencia.

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público
Elaboración propia

Probabilidad de impacto

Se valoró este parámetro tomando en cuenta las posibles consecuencias que se pueden generar para la IES en caso de que el riesgo se materialice.

Tabla 23
Niveles de Impacto

Valor	Categoría	Impacto
5	Catastrófico	Riesgos cuya materialización afecta o influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la IES, de igual forma puede implicar pérdida patrimonial, daño de imagen reputacional, dejando además sin funcionar de forma total o parcial uno o varios procesos por un período importante de tiempo, afectando programas o proyectos que realiza y entra la institución.
4	Grave	Riesgos cuya materialización dañaría de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen reputacional o logro de objetivos estratégicos, de igual manera se necesita un período de tiempo considerable para reestablecer operaciones o a su vez corregir daños.
3	Moderado	Riesgo cuya materialización causaría pérdidas patrimoniales importantes o daños de la imagen institucional
2	Bajo	Riesgos cuya materialización no afecta el cumplimiento de objetivos, pero que si pueden causar daños al patrimonio o a la imagen, se pueden corregir en poco tiempo.
1	Menor	Riesgos que en caso de materializarse tienen efectos muy pequeños en la institución.

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público
Elaboración propia

Niveles de severidad





	Riesgo Bajo (1 - 2)	Son riesgos de bajo alcance, posterior al análisis se debe aceptar o prevenir, no requieren mayor atención.
	Riesgo Moderado (3 - 6)	Son riesgos en los cuales se debe determinar medidas de prevención y vigilancia, se debe analizar si se comparten o transfieren como mecanismo de mitigación.
	Riesgo Alto (8 - 12)	Se deben implementar medidas de mitigación de manera pronta, sea compartiendo o transfiriendo el riesgo.
	Riesgo Grave (15 - 25)	Se deben implementar medidas inmediatas para mitigar estos riesgos, es recomendable establecer un plan.

Figura 21. Cuantificación de los niveles de severidad
Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público
Elaboración propia

PROBABILIDAD	<u>5</u>	5	10	15	20	25
	<u>4</u>	4	8	12	16	20
	<u>3</u>	3	6	9	12	15
	<u>2</u>	2	4	6	8	10
	<u>1</u>	1	2	3	4	5
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
IMPACTO						

Figura 22. Mapa de calor - Niveles de severidad
Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público
Elaboración propia

Con todos los elementos que se desarrollaron previamente se construyó la matriz de evaluación de riesgos, en otros términos, ésta herramienta tomó como insumo los resultados de la evaluación financiera realizada a los estados financieros, al igual que la información relevante obtenida como producto de la aplicación de las técnicas de identificación de eventos de riesgos, este instrumento se encuentra adjunto en el **anexo # 7**, y está organizado de la siguiente manera por columnas:

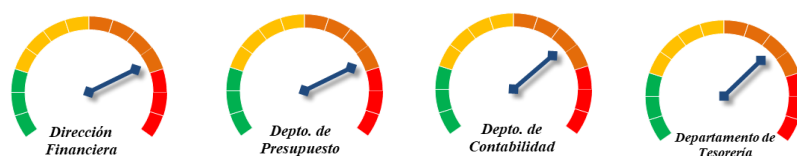
- i. Macroproceso: Corresponde a la clasificación por Departamentos de la Dirección Financiera:
 - a. Dirección Financiera: Conformar las actividades de la autoridad responsable de los procesos de gestión de la dependencia, incluyendo procedimientos de control previo.
 - b. Presupuesto.
 - c. Contabilidad y,
 - d. Tesorería.
- ii. Procesos: Es el conjunto de actividades de mayor relevancia de cada Departamento y su definición.
- iii. Número de actividad: Es un identificador que sirve para posteriormente ubicar a las mismas en un mapa de calor.

- iv. Descripción de actividades: Es un detalle de las principales tareas de cada proceso de los departamentos o macroprocesos de la dependencia.
- v. Causa: Indica los posibles orígenes para la materialización de eventos de riesgo.
- vi. Riesgo: Son los eventos identificados.
- vii. Movimiento de efectivo: Denota si el riesgo tiene incidencia o implicación de movimiento de efectivo.
- viii. Posible Consecuencia: Muestra la consecuencia observada si los riesgos ya fueron materializados, y si no han sido, el probable efecto que se generaría.
- ix. Materialización: Demuestra si los riesgos ya han sido identificados por la CGE.
- x. Tipo de evento: Clasifica los riesgos según su origen, es decir si se generan internamente en la Institución o provienen de fuentes externas.
- xi. Factor: Clasifica a los riesgos por factores.
- xii. Probabilidad: Mide la posibilidad de ocurrencia.
- xiii. Impacto: Mide el efecto económico producto de la probable materialización de riesgos.
- xiv. Severidad: Es el producto de la combinación entre probabilidad e impacto de un riesgo, el cual es medido en una matriz de calor.

1.10.1. Matriz de calor, e indicadores de riesgo inherente.

Visto de manera global, a través de una matriz de calor, la perspectiva de exposición al riesgo operativo de la IES es alta.

Para construir el siguiente panel se ubicó el número de actividad según el nivel de severidad, es decir, en la intersección entre probabilidad e impacto correspondiente según la matriz de análisis y evaluación de riesgos explicada en el punto anterior.



PROBABILIDAD	5		DF-2; P-5; C-17	DF-1; DF-4; DF-21; P-6; C-7	P-8	
	4		DF-5; DF-6; DF-14; DF-18; P-4; P-12; C-2; C-5; C-13; C-16	DF-7; DF-8; DF-9; DF-10; DF-12; DF-17; DF-19; DF-20; DF-22; P-1; P-2; P-3; P-7; P-9; P-10; P-13; C-3; C-4; C-8; C-15; C-19; C-21; C-23	DF-11; DF-13; DF-23; C-12; C-22; C-25; C-48; T-27; T-28; T-37	C-9
	3		C-41; C-44; C-45; T-3; T-11; T-18; T-23; T-30	C-1; C-11; C-14; C-29; C-30; C-32; T-1; T-4; T-9; T-24; T-26; T-29; T-32; T-38	C-24; C-26; C-27; C-31; C-33; C-34; C-37; C-38; C-39; C-42; C-43; C-47; T-5; T-6; T-7; T-10; T-12; T-16; T-21; T-35; T-36; T-39	C-10; T-13; T-20; T-25; T-33
	2			DF-15; DF-16; P-11; C-6; C-28; C-35;	C-18; C-20; C-40; C-46; T-14; T-15; T-17; T-22; T-31; T-34	T-8; T-19
	1			C-36	T-2	DF-3
		1	2	3	4	5
IMPACTO						

Figura 23. Matriz de calor e indicadores de Riesgo Inherente

Fuente: Matriz de Riesgos - Guía de Autoevaluación de Riesgos del Sector Público

Elaboración propia

Con esta figura vemos que la tendencia de las actividades que presentan exposición a eventos de riesgo operativo se dirigen hacia el sector más vulnerable y de más alta severidad; producto de esta aplicación se obtuvieron además los siguientes resultados, considerando que en total se identificaron 123 riesgos distribuidos de la siguiente manera:

- i. 23 de la Dirección Financiera (actividades de la Directora o Director Financiero, y los procesos de control previo).
- ii. 13 del Departamento de Presupuesto
- iii. 48 del Departamento de Contabilidad, y,
- iv. 39 del Departamento de Tesorería

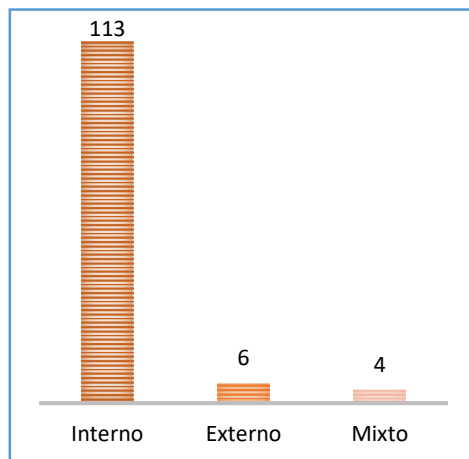


Figura 24. Tipo de Riesgo

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

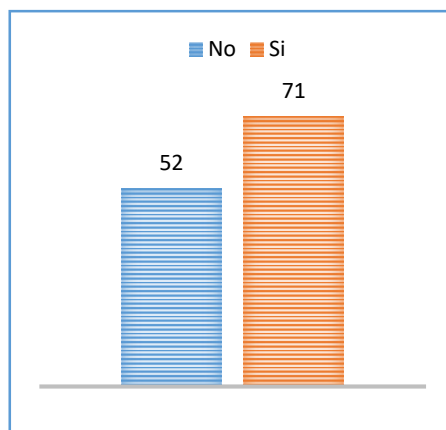


Figura 25. No. de Riesgos que implican movimiento de efectivo

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

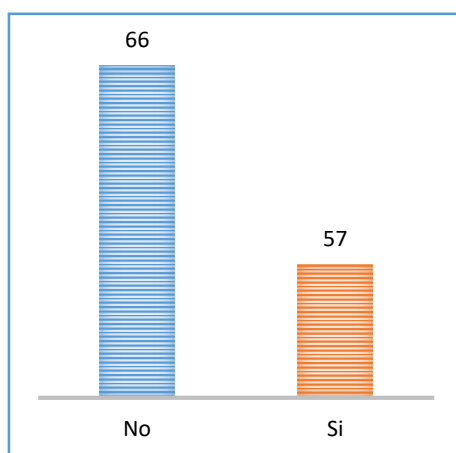


Figura 26. No. de Riesgos Materializados

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

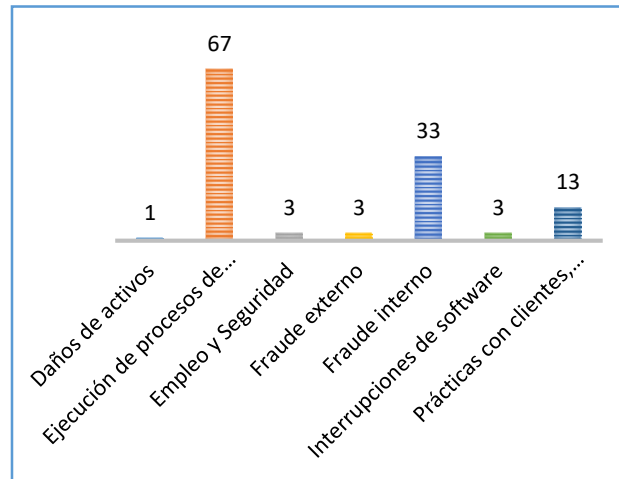


Figura 27. Eventos de Riesgo

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

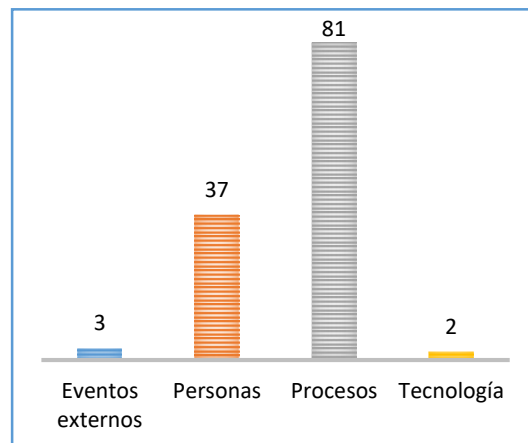


Figura 28. Factores de Riesgo

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

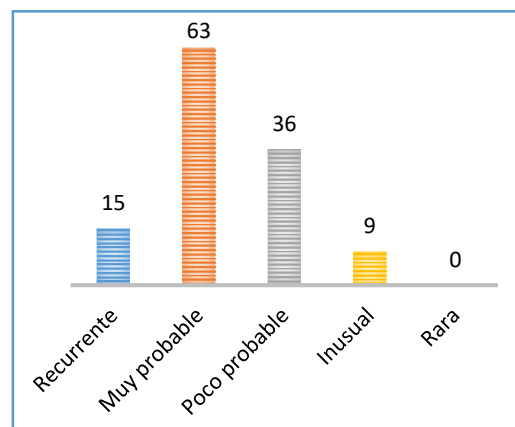


Figura 29. Probabilidad de Ocurrencia

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

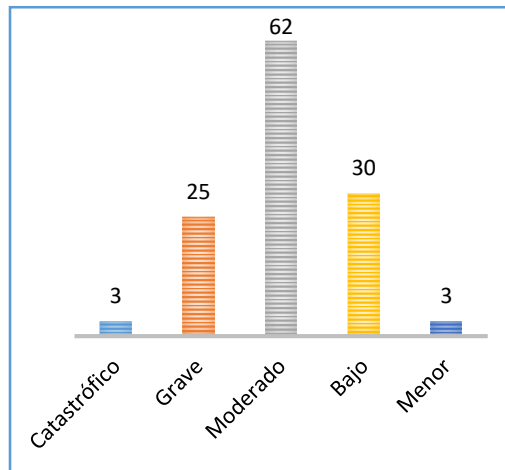


Figura 30. Impacto

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

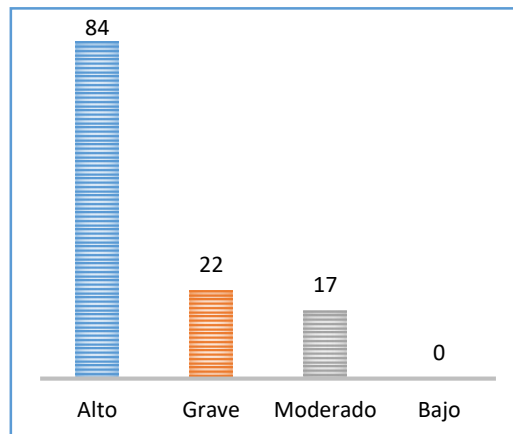


Figura 31. Severidad

Fuente: Matriz de análisis y evaluación de Riesgos (Anexo 7 – Riesgo Inherente)

Elaboración propia

Con los resultados obtenidos y vistos gráficamente, de forma cualitativa se denota que el origen de los riesgos en su mayoría son internos, un gran porcentaje implican movimiento de efectivo, casi la mitad ya han sido identificados (CGE) por materialización, una gran proporción de los riesgos se relacionan con la ejecución de procesos de gestión como evento de riesgo, y casi el 70% de los riesgos están relacionados con personas como factor de riesgo, cerca del 50% tiene una posibilidad muy probable de ocurrencia y la mayoría de impactos son de efecto moderado en pérdidas, por tanto, producto de estos dos últimos componentes, la severidad global promedio en caso de ocurrencia es del 70% (alta).

1.10.2. Mitigación y Respuesta al Riesgo

Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos, se debe implementar actividades de control para mitigación, ésta es la esencia de la gestión de riesgos como tal, por tanto, en base a la matriz de riesgo inherente vista en el punto anterior, se recomendaron las políticas que se desglosan en el **anexo # 8**, mismo que consta de los siguientes campos (columnas):

- i. Macroproceso: Corresponde a la clasificación por Departamentos de la Dirección Financiera:
 - a) Dirección Financiera: Se conforma de las actividades de la autoridad responsable de los procesos de gestión de la dependencia, incluyendo procedimientos de control previo.
 - b) Presupuesto.
 - c) Contabilidad y,
 - d) Tesorería.
- ii. Procesos: Es el conjunto de actividades de mayor relevancia de cada Departamento y su definición.
- iii. Número de actividad: Es un identificador que sirve para posteriormente ubicar a las mismas en un mapa de calor.
- iv. Riesgo: Son las situaciones o eventos de riesgo identificadas.
- v. Acción: Acto para mitigar los riesgos.
- vi. Control a implementarse: Estrategias de tratamiento de Riesgos.
- vii. Probabilidad: Mide la posibilidad de ocurrencia luego que se aplican las acciones correctivas.
- viii. Impacto: Mide el efecto económico producto de la materialización de riesgos luego de que se apliquen las estrategias de mitigación.
- ix. Severidad: Es el producto de la combinación entre probabilidad e impacto de un riesgo, el cual es medido en una matriz de calor, posterior a implementar actividades de mitigación.
- x. Mitigación de probabilidad: Muestra la disminución de probabilidad de ocurrencia de los riesgos con las medidas adoptadas por actividad.
- xi. Mitigación de severidad: Indica la disminución del nivel de severidad una vez aplicado medidas de respuesta al riesgo.

- xii. Calidad del control: Alto cuando mitiga la severidad entre el 67% y 100%; medio entre el 34% y 66% y bajo entre 0 y 33% de los riesgos.
- xiii. Período de mejora o recuperación: El tiempo que requiere tomar correctivos.
- xiv. Tipo de Control: Correctivo (aseguran que las acciones sean tomadas para revertir un evento no deseado.), preventivo (anticipan eventos no deseados antes de que sucedan) y detectivo (identifican los eventos en el momento en que se presentan).
- xv. Indicadores: Son medidas que aseguran el nivel de cumplimiento de las estrategias de mitigación de los riesgos a través de monitoreo y seguimiento.

1.10.3. Matriz de calor, e indicadores de riesgo residual esperado.

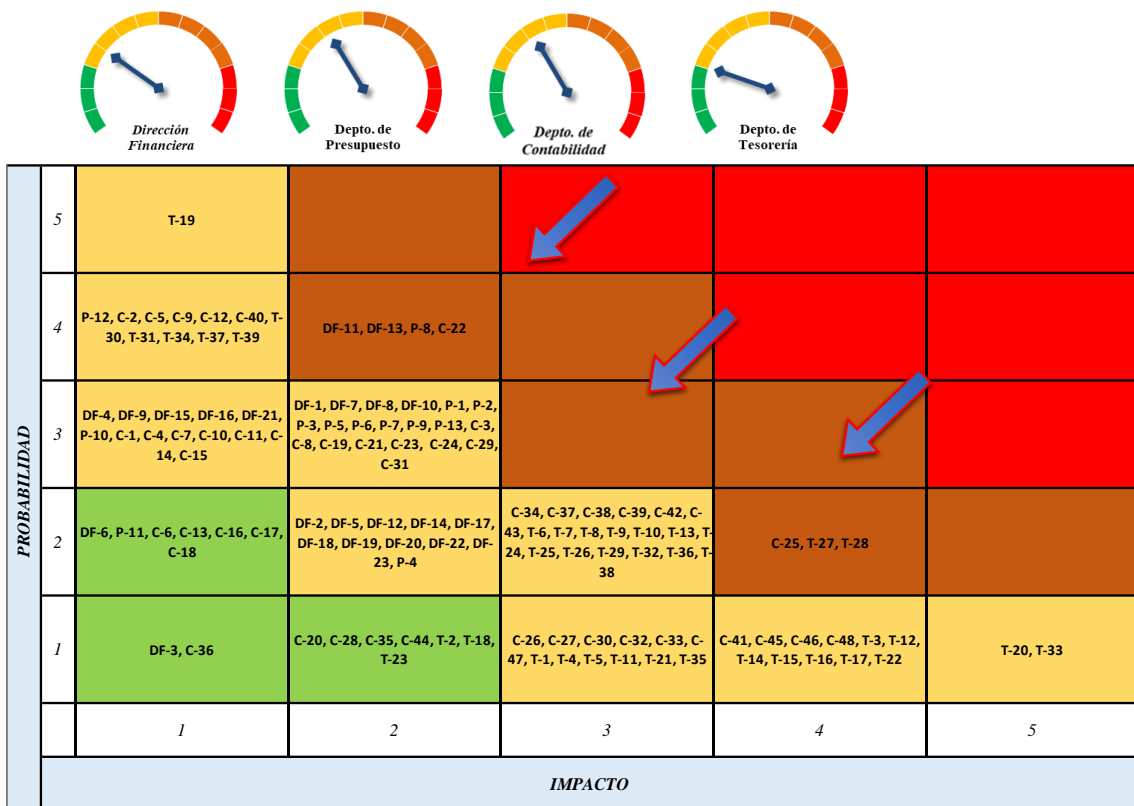


Figura 32. Matriz de calor e indicadores de riesgo residual esperado
 Fuente: Matriz de riesgo residual esperado, medidas de control y mitigación (Anexo 8)
 Elaboración propia

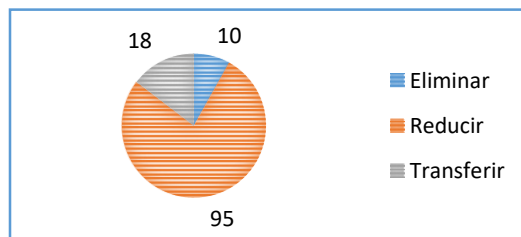


Figura 33. Acción a tomar
 Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)
 Elaboración propia

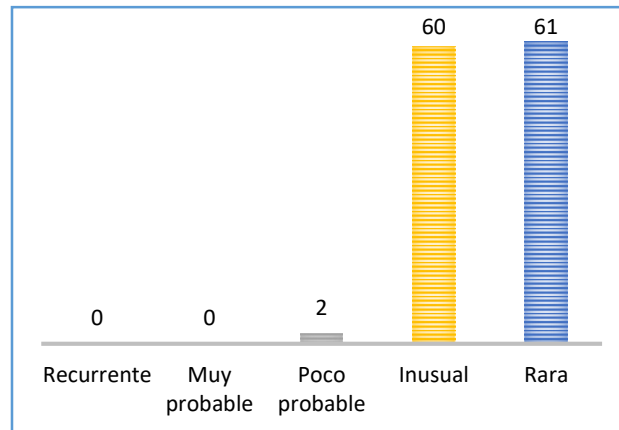


Figura 34. Probabilidad de ocurrencia de Riesgo Residual esperado

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)

Elaboración propia

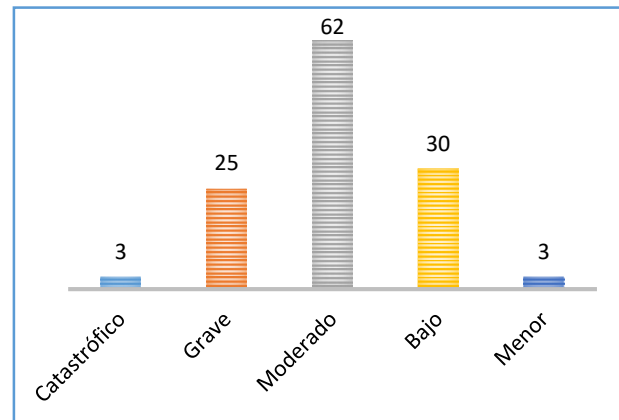


Figura 35. Impacto del Riesgo Residual esperado

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)

Elaboración propia

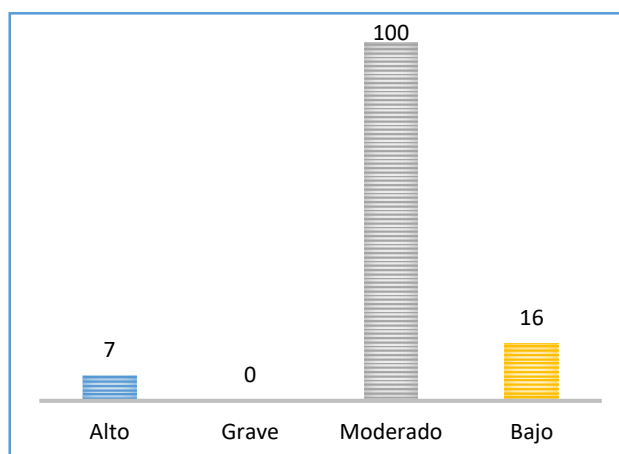


Figura 36. Severidad del Riesgo Residual esperado

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)

Elaboración propia

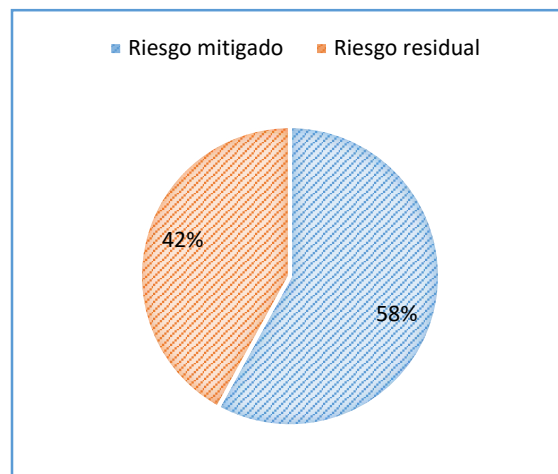


Figura 37. Riesgo Mitigado vs. Riesgo Residual esperado

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)
Elaboración propia

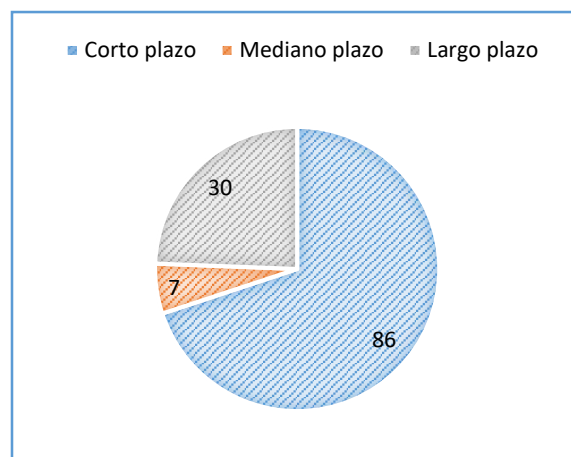


Figura 38. Período de mejora

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)
Elaboración propia

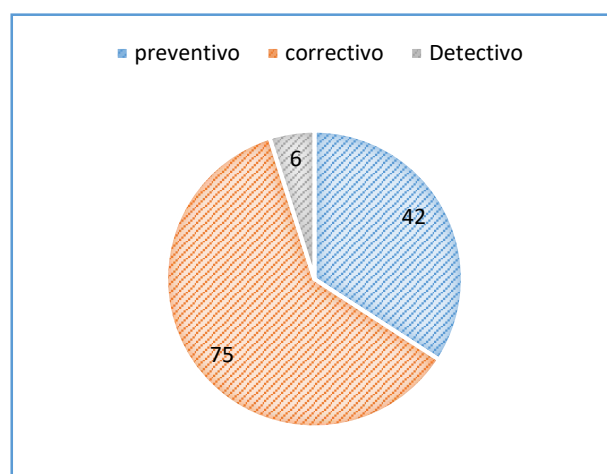


Figura 39. Tipo de control

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)
Elaboración propia

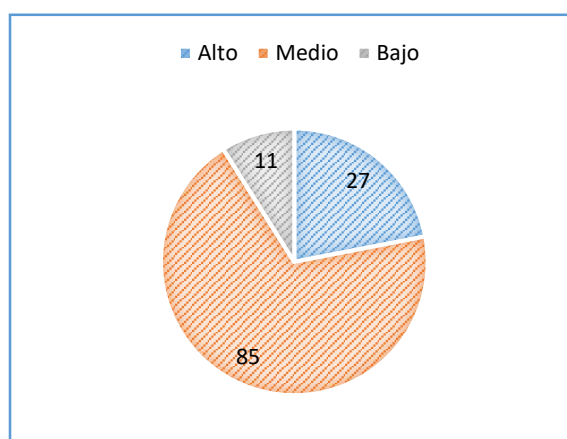


Figura 40. Efectividad del control

Fuente: Matriz de riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación (Anexo 8)

Elaboración propia

Esta sección sobre respuesta y mitigación al riesgo operativo se la realizó con las áreas involucradas, asumiendo como premisa que las medidas y estrategias de tratamiento ya fueron implementadas, hecho que mejoraría sustancialmente la exposición a riesgo operativo y por ende la materialización de eventos, de forma que, de los 123 riesgos priorizados 95 requieren ser reducidos, 18 transferidos y 10 eliminados; una vez aplicadas estas acciones de control el 50% tendría como probabilidad de ocurrencia inusual y la otra mitad sería posible su ocurrencia de forma rara, el impacto se mantiene igual, pero la severidad de los riesgos ya no sería grave o alta sino moderada, lo que implica que las actividades o riesgos deben seguir siendo vigiladas y monitoreadas, entonces, del 100% de riesgo inherente se mitiga en forma global aproximadamente el 58% y la diferencia es el riesgo residual esperado; por su parte 86 riesgos se clasifican a corto plazo como período de recuperación, 30 riesgos de mediano plazo y siete (7) riesgos de largo plazo; el tipo de control que se requiere para 75 actividades es correctivo, para 42 actividades se requiere control preventivo y para seis (6) detectivo, finalmente la efectividad de los controles son altos para 85 actividades que conllevan riesgos, efectividad media para 27 actividades y efectividad baja para once (11) actividades.

Cabe señalar que, como un primer acercamiento a la gestión del riesgo operativo, los resultados obtenidos son muy favorables en caso de adoptarse esta metodología como mecanismo de control interno.

Finalmente, para obtener una percepción del requerimiento mínimo de capital según lo recomienda *BASILEA*, se aplicó el método básico para cálculo de riesgo operativo, el cual considera un porcentaje del 15% de forma fija sobre el promedio de los últimos tres años de los ingresos brutos anuales; entonces, utilizando este procedimiento

sobre los valores de la **tabla # 7**, correspondientes a las fuentes de financiamiento 001, 002 y 003, se obtiene un requerimiento mínimo de **USD 22,175,419.68** para hacer frente a este riesgo a través de la implementación de políticas y mecanismos de mitigación y control.

2. Riesgo de Liquidez

Este tipo de riesgo se lo revisó brevemente en la evaluación al Estado de Situación Financiera, mediante la aplicación de ratios de liquidez, los cuales revelaron resultados demasiado alentadores, es decir, que, por cada dólar de pasivo corriente, la institución contaba en promedio con más ocho de activo corriente para hacer frente las obligaciones.

Para profundizar y concebir este nuevo análisis se obtuvieron los saldos promedio de las disponibilidades de caja, correspondientes al año 2018 y desglosados de manera diaria por fuente de financiamiento (**anexo #9**), en este reporte se incorporan además otros componentes como saldos acumulados de ingresos, gastos, entre otros.

Delimitación

En este riesgo, el proceso de gestión que se aplicó corresponde básicamente a rápida identificación, en otros términos, a la observación de los resultados obtenidos del análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera en conjunto con la aplicación de ratios de liquidez. Luego se realizó la medición en base a los saldos promedio de las disponibilidades de caja facilitadas por el Departamento de Tesorería, mismos que corresponden únicamente al ejercicio fiscal 2018 y que se desglosaron de manera diaria por fuente de financiamiento, donde para efectos de esta fase se incorporaron otras variables para facilitar la interpretación de la cuantificación y cualificación, como es el caso de saldos acumulados, contables, presupuestarios, entre otros que permitieron determinar descalces o brechas entre ingresos y gastos

Por último, si bien no se pudo aplicar la fase de control, monitoreo y seguimiento, dado que para aplicar todo el proceso de administración de riesgo de liquidez se requiere mayor información, técnicas más avanzadas e incluso la implementación misma, al menos se establecieron hallazgos categóricos y recomendaciones técnicas que permitirán establecer toda la gestión de este riesgo de manera acertada en caso de implantación.

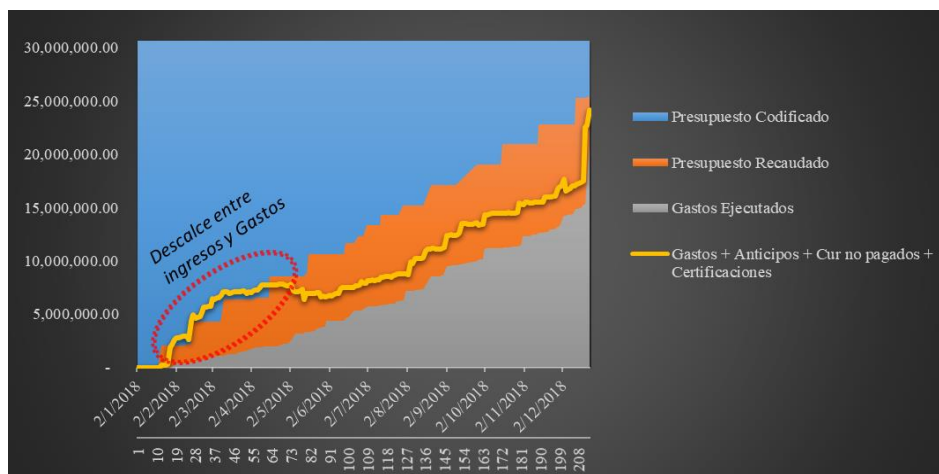
Fuente 001

Figura 41. Evolución de disponibilidades - Fuente 001 (Gratuidad)

Fuente: Saldos de disponibilidades de caja, e-SIGEF

Elaboración propia

Podemos observar en la figura anterior que en el transcurso del año los ingresos recaudados (presupuesto recaudado/ejecutado) son superiores a los gastos ejecutados (de manera acumulada), no obstante, no es el análisis adecuado, porque si a los gastos operativos o ejecutados le incorporamos los anticipos contables que no se registran en los saldos de tesorería, más los gastos o Cur (comprobante único de registro) aún no pagados, y más las certificaciones presupuestarias en calidad de pagos potenciales que pueden suceder en cualquier momento por adjudicación de contratos, nos encontramos con un descalce de ingresos para afrontar los gastos por un período de al menos tres meses.

El saldo promedio diario es de USD 2,672,670.92.

Fuente 002

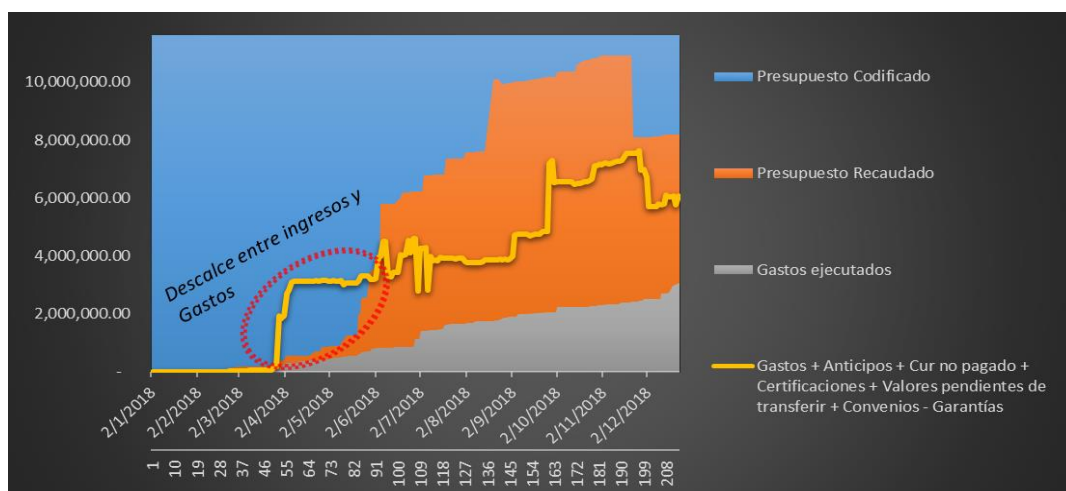


Figura 42. Evolución de disponibilidades - Fuente 002 (Recursos de Autogestión)

Fuente: Saldos de disponibilidades de caja, e-SIGEF

Elaboración propia

Se puede observar en la figura anterior que en el transcurso del año los ingresos recaudados (presupuesto recaudado) son superiores a los egresos efectuados (gastos ejecutados), no obstante, no es el análisis adecuado, porque si a los gastos operativos (gastos ejecutados) le incorporamos los anticipos contables que no se registran en los saldos de tesorería, más los gastos o Cur (comprobante único de registro) aún no pagados, más las certificaciones presupuestarias, más valores pendientes de transferir a las Facultades y que ya han sido aprobados, más convenios pendientes de pagos en calidad de desembolsos potenciales que pueden suceder en cualquier momento y menos garantías recibidas nos encontramos con un descalce de ingresos para afrontar los gastos de al menos tres .

El saldo promedio diario es de USD 1,288,136.64.

Fuente 003

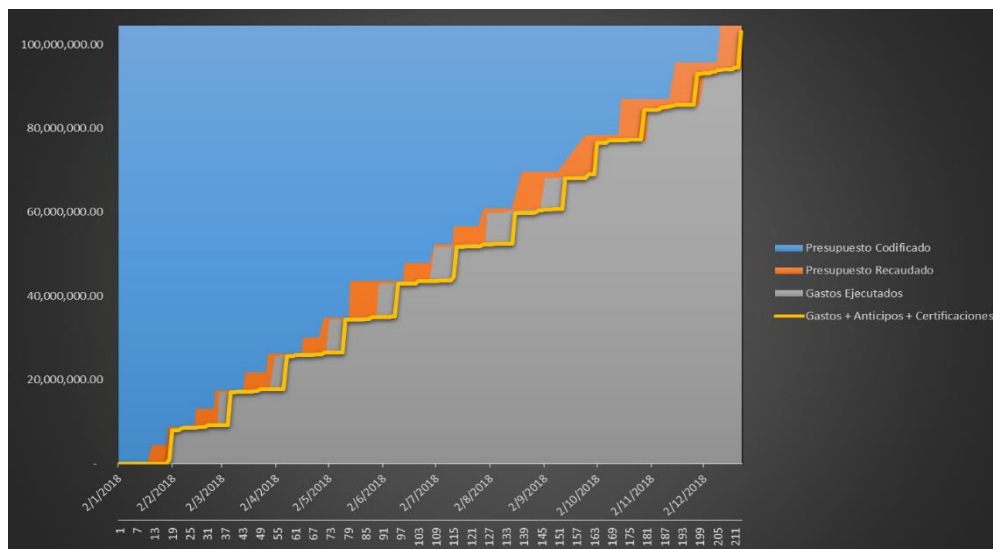


Figura 43. Evolución de disponibilidades - Fuente 003 (Recursos Preasignados)

Fuente: Saldos de disponibilidades de caja, e-SIGEF

Elaboración propia

Bajo la misma lógica de las fuentes de financiamiento antes mencionadas, se muestra en la figura precedente que la fuente de financiamiento 003 proveniente de Preasignaciones no sufre este efecto de descalce

El saldo promedio diario es de USD 3,466,920.44.

Saldo Consolidados

Para finalizar el análisis de riesgo de liquidez se consolidó el saldo promedio diario de las tres fuentes de financiamiento, y como resultado el descalce sigue siendo evidente, porque se consideran aspectos presupuestarios como certificaciones, anticipos contables y otros componentes que no se reflejan en los saldos de tesorería, pero si en los saldos contables y de bancos, por lo tanto, se concluye de manera satisfactoria, indicando que este análisis nunca se lo ha realizado en la institución objeto de estudio y vemos que es de gran utilidad, porque ayuda a identificar posibles déficits o brechas negativas de liquidez en determinados períodos de tiempo, efecto que podría no solo afectar la continuidad de las operaciones sino también el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

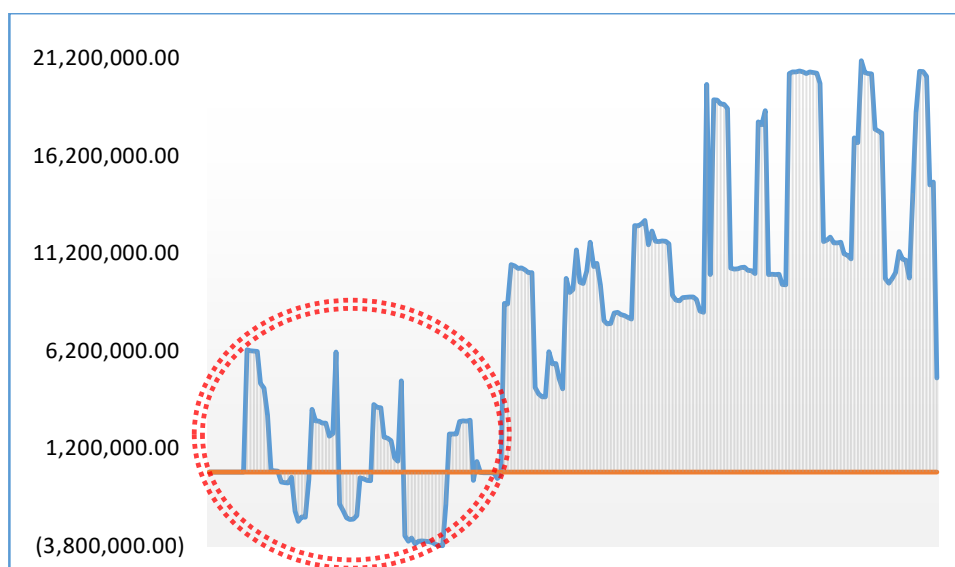


Figura 44. Saldos diarios promedio de disponibilidades
Fuente: Saldos de disponibilidades de caja, e-SIGEF
Elaboración propia

El saldo promedio diario de las tres fuentes de financiamiento es de USD 7,427,728.00, y el saldo final de caja es de aproximadamente USD 4,822,324.43 y no de 135 millones según se indicó en el Estado de Situación Financiera, dicho de otro modo, a pesar de que este informe financiero consolida las operaciones de toda la institución no debería presentar tal sobrevaloración de los equivalentes al efectivo en el activo corriente.

Cabe aclarar que los saldos son acumulados, por tal razón las figuras anteriores mostraban tendencia creciente.

3. Riesgo de crédito

Básicamente es la probabilidad de sufrir pérdidas económicas por el incumplimiento de pago, es decir, que no se recuperen las cuentas por cobrar.

Delimitación

El análisis de este riesgo contempla las siguientes fases del proceso de gestión de riesgo de crédito:

- Identificación, básicamente en esta fase se determinaron las variables que permiten medir este riesgo, dicho de otra forma, se refiere al riesgo de exposición, esto es la incertidumbre del monto futuro; riesgo de recuperación o eficacia de recuperación y el riesgo de incumplimiento, todos estos componentes se los obtuvieron de los saldos contables de libros mayores que corresponden a las cuentas por cobrar estipuladas en el Estado de Situación Financiera
- Medición, este parámetro se lo asoció con la determinación de una pérdida esperada, es decir, una reserva, que fue establecida mediante un modelo estadístico que analiza características y desempeño de los clientes a través del análisis de una variable dependiente de tipo binaria, por lo que en esta etapa se usó un modelo de regresión de máxima verosimilitud o probabilidad.

En cuanto a la fase de control, monitoreo y seguimiento, dado que para aplicar todo el proceso de administración de riesgo de crédito se requiere mayor información, técnicas más avanzadas e incluso la implementación misma, se establecieron al menos técnicas y recomendaciones que permitirán a futuro instaurar adecuados procesos de control, cabe señalar que no se pudo estudiar más a profundidad este apartado porque el riesgo de crédito tiene su origen y aplicación en el sector financiero.

Entonces, para iniciar un breve análisis se extrajo los derechos monetarios pendientes de recuperación de la Administración Central de la UCE y posteriormente se procedió con el cálculo del riesgo de crédito a través de la probabilidad de incumplimiento y pérdida esperada, mediante un modelo logit que toma como variable dependiente la posibilidad de incumplimiento (default) en base a la información obtenida, para lo cual se deben considerar los siguientes parámetros, cabe señalar que esta metodología se aplica en el sector bancario pero en analogía replicamos este procedimiento con la información disponible en el **anexo # 10**, que básicamente consta de:

- i. **Riesgo de Exposición:** Es la incertidumbre del monto futuro que en este caso asciende a USD 6,136,820.64, dicho de otra forma, el total de créditos otorgados o cuentas por cobrar.
- ii. **Riesgo de Recuperación:** Hace referencia a la eficacia con la cual puedo recuperar los créditos a través de colaterales o garantías, generalmente esta característica minimiza la exposición, en el caso de la IES corresponde a las garantías de contratistas y proveedores.
- iii. **Riesgo de Incumplimiento:** Cuando los pagos programados no se han realizado en los períodos previstos.

La base para determinar la pérdida esperada depende de los datos históricos, a fin de aplicar la siguiente fórmula:

Pérdida Esperada = Probabilidad de Incumplimiento (Probabilidad de que la contraparte incumpla los pagos) x Pérdida en caso de Incumplimiento (Montos de pérdida) x exposición al incumplimiento (Deuda de los clientes en caso de incumplimiento)

Este concepto de pérdida esperada se constituye en una reserva, por lo que, la distribución estadística al menos de manera teórica tiene sesgo hacia la derecha por la existencia de más pérdidas de menor valor, visto gráficamente es así:

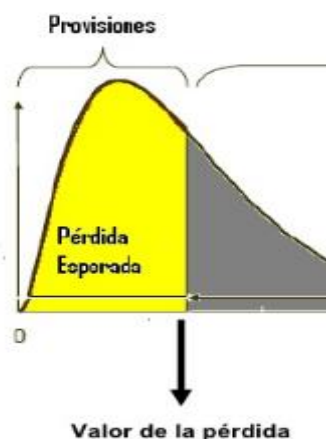


Figura 45. Distribución de la Pérdida Esperada
Fuente y elaboración propia

Modelo estadístico

Para determinar la probabilidad de incumplimiento se usó un modelo estadístico que analiza las características y desempeño de los clientes, se caracteriza por tener una variable dependiente binaria o *dummy* y considera que las variables independientes no tengan altos grados de correlación, por lo que la fórmula para determinar la probabilidad de incumplimiento es la siguiente:

$$P_i = \frac{\text{Exp}(\text{Estimado } Y)}{1 + \text{Exp}(\text{Estimado } Y)}$$

La base de datos (anexo 10) de las cuentas por cobrar se encuentra estructurada de la siguiente manera (columnas):

- i. Cuenta Contable, identificación de deudor y el valor adeudado.
- ii. Variable dependiente: Incumplimiento de pago, es decir, “1” significa que entró en incumplimiento o se registraron pagos no consecutivos hace más de tres años, pero aún no es considerada como cuenta incobrable y “0” que registra pagos permanentes, este análisis es producto de los datos históricos.
- iii. Las variables independientes son: Empresa (1) / persona natural (2) / Ciudadano (3); edad; años en la dirección actual; ingresos al año; razón deuda / ingreso; deuda total y dependientes o cargas familiares, cabe señalar que cada fila representa un deudor.

Para modelar la regresión se usó un modelo de máxima verosimilitud o máxima probabilidad, y las variables que resultaron más significativas estadísticamente son las siguientes:

Tabla 24
Modelo Logit

Resultados

Valor del Logaritmo de

Verosimilitud

-29.3401

Aproximación Logit

Variable

1: Empresa / persona / ciudadano

2: Edad

Coefficientes	Error Estándar	Estadístico - Z	p-Value
8.0289	3.0174	2.6608	0.0078
-1.7913	0.7972	-2.2471	0.0246
-0.0390	0.0186	-2.1011	0.0356

Fuente: Saldos contables, mayor auxiliar e-SIGEF

Elaboración propia

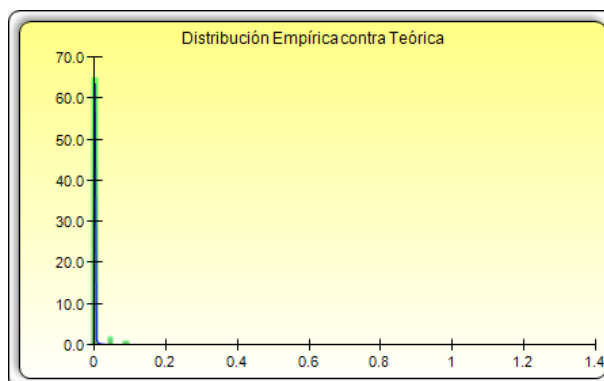
Considerando que el estadístico z es mayor a 2 y el p valor menor al 0.05, las variables más representativas estadísticamente fueron las indicadas anteriormente con color verde, por lo que, los coeficientes se usaron para determinar la fórmula para el cálculo de la probabilidad de incumplimiento para cada dato de las variables seleccionadas.

Seguidamente se hizo un ajuste de distribución de la probabilidad de incumplimiento:

Tabla 25
Ajuste de Distribución
Ajuste de Distribución para Variables Únicas

Resumen Estadístico

Distribución Ajustada Pareto		
	Alfa	0.43
	Beta	0.00
Estadístico Kolmogorov-Smirnov		0.12
Prueba Estadística para P-Value		0.2829
	Real	Teórica
Media	0.02	0.00
Desviación Estándar	0.10	NeuN
Asimetría	7.90	NeuN
Curtosis	64.24	-9.55



Fuente: Saldos contables, mayor auxiliar e-SIGEF

Elaboración propia

Finalmente, una vez determinada la probabilidad de incumplimiento calculamos la pérdida esperada:

$$\text{Pérdida Esperada} = PD \times EAG \times LGD$$

$$\text{Pérdida Esperada} = 0.43433744 \times 6,136,820.64 \times 0.55$$

$$\text{Pérdida esperada} = \underline{1,465,998.02}$$

El valor de 0.55 corresponde a la tasa de cartera no recuperada, es decir, bajo el criterio del Tesorero General la recuperación promedio de cuentas por cobrar es de 45%, por tanto, la diferencia corresponde a la cartera no recuperada en otras palabras el 55% o 0.55.

Modelo empírico

Bajo el mismo enfoque, si aplicamos la fórmula con parámetros empíricos se obtendría la siguiente pérdida esperada.

$$\text{Pérdida Esperada} = PD \times EAG \times LGD$$

$$\text{Pérdida Esperada} = 0.15 \times 6,136,820.64 \times 0.55$$

$$\text{Pérdida esperada} = \underline{506,287.70}$$

Se tomó como probabilidad de incumplimiento el mismo porcentaje establecido como requerimiento mínimo de capital para riesgo operativo es decir el 15%.

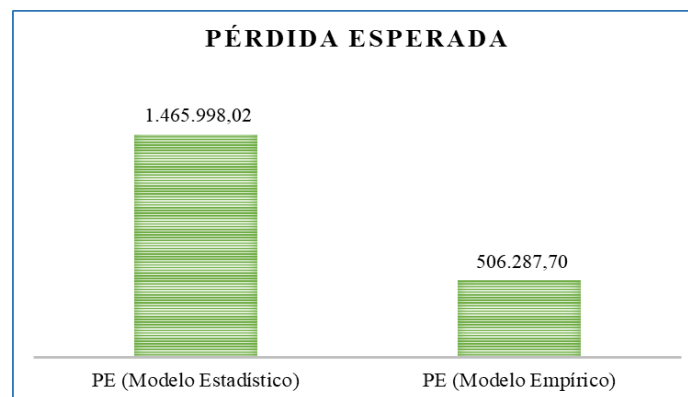


Figura 46. Pérdida Esperada

Fuente: Riesgo de crédito

Elaboración propia

En resumen, las pérdidas esperadas desde los dos puntos de vista antes tratados proponen reservas por incumplimiento diferentes, las cuales deberían analizarse por la Institución a fin de evitar posibles pérdidas en el futuro, es decir, que se determinen créditos incobrables, por lo tanto, bajo este contexto en calidad de recomendación se debería estimular la creación de políticas internas de crédito que consideren herramientas para el cálculo de pérdidas esperadas, situación que en efecto no es parte del giro del negocio, pero que ayudaría a optimizar los recursos, a fin de que estos se puedan disponer de manera oportuna, por ejemplo a través de la incorporación de un score de crédito a la medida de la institución para diferentes conceptos, como por ejemplo el otorgamiento de becas a docentes para estudios doctorales (PhD), permitiendo de esta forma controlar, monitorear y dar seguimiento a los créditos, evitando incluso incurrir en responsabilidades impuestas por los entes de control.

Apreciación contable

Como se mencionó en la delimitación, este apartado trata sobre la identificación y medición de riesgo de crédito a fin de determinar una pérdida esperada mediante una herramienta estadística, sin embargo, se considera necesario mencionar un aspecto que, si bien no tiene relación con la gestión de este riesgo, éste se genera como consecuencia de la inexistencia de procesos, es decir, cuentas incobrables o provisión de cuentas de dudosa recuperación, entonces se puede decir que debido a la inexistencia de políticas de crédito o control de desembolsos la institución mantiene en su Estados Financieros cuentas por cobrar con una antigüedad considerable, las cuales se denota no han sido analizadas y de ahí surge la ausencia de provisiones de créditos incobrables, por lo que se debería optar por lo dispuesto por la Norma Contable de Contabilidad Gubernamental, misma que establece una provisión anual del 10% sobre las cuentas efectivamente determinadas con poca posibilidad de recuperación.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Se investigó de manera amplia el marco teórico, partiendo por los fundamentos y cimientos de la investigación objeto de estudio, como por ejemplo la teoría de la Administración en general, Administración Pública y de la Educación, posteriormente se examinó el proceso de Administración y Gestión de Riesgos Financieros junto con todas las etapas, es decir, la fase de identificación, medición, control y monitoreo, luego se revisó el marco conceptual, esto con la finalidad de brindar una breve definición a los principales temas abordados, y, finalmente se examinó un marco temático o más conocido como referencial, mismo que tuvo la finalidad de exponer e identificar los antecedentes preexistentes de mayor relevancia sobre la misma línea de investigación de la presente disertación, en otras palabras, estudios académicos previos que se enmarcaron en la Evaluación Financiera y Gestión de Riesgos Financieros, por lo tanto, se presentó una recopilación de los hallazgos científicos más importantes realizados en el pasado, los cuales trataron de buscar acercamientos al problema de estudio, por lo tanto, los temas de mayor relevancia examinados fueron: Análisis y gestión financiera desde una perspectiva relacionada con la calidad de la información, análisis, gestión financiera y control interno gubernamental, riesgos financieros, soporte al control, toma de decisiones y auditoría y gestión pública. Esta conclusión se encuentra fundamentada en el capítulo dos.

Se realizó una revisión generalizada de la Institución diagnosticada, es decir, en primera instancia se indicó brevemente la historia y una descripción general de la Universidad Central del Ecuador, luego un breve contexto de la entidad en el tiempo actual, seguidamente se puntualizó en su direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión, principios y valores y acreditación institucional, también se apreció de manera objetiva la normativa principal que rige a la institución en su desarrollo organizacional. Esta conclusión se encuentra fundamentada en el capítulo tres y parte del capítulo uno.

Se elaboró un procedimiento empírico de evaluación financiera, contable y presupuestaria, mediante la elaboración de herramientas de general aceptación, entonces, de manera particular se realizó una revisión al proceso de financiamiento de una institución de educación superior pública y se evaluó la gestión financiera del presupuesto

institucional de la siguiente manera: por grupos de gasto, presupuestos no ejecutados, fuentes de financiamiento, ingresos y gastos devengados y programas académicos. Posteriormente se presentó el Estado de Situación Financiera y de Resultados, de los cuales se obtuvo conclusiones de alto impacto, producto de la aplicación del análisis horizontal y vertical a las cuentas contables de estos informes financieros y, considerando que esta técnica de evaluación no se ha empleado previamente en la entidad de educación superior se obtuvieron los siguientes hallazgos, como consecuencia de la inobservancia y desconocimiento de la Normativa de Contabilidad Gubernamental: Sobrevaloración de cuentas contables de activos y pasivos, por ejemplo el efectivo y equivalentes al efectivo y fondos de terceros, falta de aplicación de regulaciones contables relacionadas con depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de activos intangibles y diferidos, uso y consumo de inventarios y suministros, errores por sobreestimación de activos fijos y de manera particular la cuenta contable relacionada con fondos de terceros, misma que es parte del pasivo corriente y es utilizada como mecanismo para salvaguardar recursos y no representa obligaciones preexistentes; de manera adicional un componente que incide negativamente en los hechos antes expuestos corresponde a la inexistencia de políticas de control interno, situación que además ha sido mencionado y determinado responsabilidades por parte de la Contraloría General del Estado. Finalmente, este proceso de evaluación financiera se complementó con la aplicación de ratios financieros y de gestión presupuestal, mismos que ayudaron de manera anticipada a identificar potenciales riesgos a los cuales la institución presenta mayor grado de exposición, permitiendo así obtener una perspectiva cuantitativa y cualitativa de la situación financiera y económica de la universidad. Esta conclusión se encuentra fundamentada en el capítulo tres y parte del capítulo uno.

Se diseñó un modelo integral de administración y gestión de riesgos financieros, que considera las fases de identificación, medición, control, monitoreo y seguimiento, con énfasis en riesgo operativo, debido a que la exposición a estos eventos se mostró con mayor grado de severidad y afecta principalmente el cumplimiento del objetivo estratégico de la institución que se relaciona con la implementación de una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo administrativo y financiero. Siendo así, el primer riesgo tratado es el operacional, los resultados producto del análisis muestran que no se ha fomentado políticas de control interno, situación que conlleva a que tampoco exista evaluación de riesgos financieros, motivo por el cual se ha incurrido en observaciones y determinación de responsabilidades civiles y administrativas por parte

de la Contraloría General del Estado y posible materialización de eventos de riesgo, principalmente relacionados con fraude interno, finalmente, el principal detonante que ha causado impacto de tipo interno en riesgo operativo es la inexistencia de procesos, los cuales según las evidencias mostradas surgen de manera improvisada acorde con las necesidades de las dependencias de la Dirección Financiera, hecho que se traduce en una alta severidad por materialización de este riesgo, mismo que fue identificado y contextualizado bajo diferentes técnicas, medido a través de matrices e indicadores de riesgo inherente y riesgo residual esperado y finalmente generar una propuesta de mitigación mediante controles basados en indicadores, cabe señalar que el seguimiento y monitoreo no fue posible ejecutarlo debido a que la delimitación de esta investigación se centra en el diseño de una propuesta y no de una implementación aplicada. En cuanto al riesgo de liquidez se realizó la fase de identificación y medición, considerando que no se ha evidenciado materialización de este tipo de riesgo pero si se muestran indicadores fuera de los parámetros normales en el análisis de ratios financieros de liquidez y solvencia, bajo este contexto se aplicó técnicas que ayuden a identificar descualces entre ingresos y gastos, básicamente por la alta dependencia de recursos estatales e inadecuadas ponderaciones sobre flujos y proyecciones de fondos. Finalmente, este proceso de gestión de riesgos financieros finalizó con el estudio de riesgo de crédito donde se aplicó la fase de identificación y medición, donde las principales conclusiones se relacionan con la inexistencia de reservas que permitan mitigar posibles exposiciones a incumplimiento, es decir, la tasa de probabilidad de cobro a los clientes es baja, situación que se ha generado por el deliberado otorgamiento de créditos, mismos que se generan de manera directa o indirecta en la gestión institucional, hecho que denota la ausencia de control y políticas de crédito, escenario que ocasiona que la mayoría de cuentas por cobrar se cataloguen como cuentas incobrables sin ningún tipo de provisión contable para afrontar pérdidas en el patrimonio institucional.

2. Recomendaciones

Se recomienda a la institución de educación superior, realizar de manera permanente investigaciones sobre las nuevas tendencias de evaluación financiera y gestión de riesgos financieros, esto con la finalidad de involucrar a la entidad en procesos vanguardistas de control interno, gestión integral de administración de riesgos financieros, Normas Internacionales de Contabilidad para el sector Público, e incluso normas internacionales de Estandarización, regulaciones que podrían establecer los cimientos para la creación de directrices y principios para la gestión de riesgos a través de implementación de procesos a nivel estratégico y operativo.

Se sugiere a la entidad acoger recomendaciones propuestas por normativas internacionales y que son perfectamente adaptables a las Instituciones de Educación Superior Públicas, tales como: CoCo de Canadá, modelo que podría ayudar a modelar un marco de control interno; Cobit, fomentaría un modelo de gobernabilidad de las tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, maximizando el valor institucional y minimizando los riesgos que se derivan de la información digital contemporánea; MECI, como método estándar de control interno en calidad de guía que contribuiría a la creación de una estructura básica que permitiría evaluar la estrategia institucional, gestión financiera, evaluación de procesos administrativos y financieros de la IES, en conclusión todos estos lineamientos se los debería utilizar como orientación enfocada al cumplimiento de objetivos institucionales.

Para el proceso de análisis y evaluación de la gestión financiera se recomienda a la institución promover la creación de políticas y procedimientos enmarcados en la normativa antes indicada y en la propuesta realizada por esta investigación, a fin de que estas herramientas ayuden a transparentar la razonabilidad de los estados financieros en el marco de Normas Internacionales de Información Financiera, a esto se sugiere acompañar de un adecuado plan de capacitación y actualización de conocimientos para el personal de la Dirección Financiera que fomente el perfeccionamiento en la interpretación de información contable, financiera y presupuestaria acorde la normativa no solo nacional sino también internacional, estos procesos de evaluación financiera una vez que considere los aspectos antes descritos deberían ejecutarse progresivamente de forma periódica a fin de que estas herramientas permitan contar a las autoridades institucionales y a la comunidad universitaria con información útil y de calidad para una acertada toma de

decisiones, fomentando una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Bajo este contexto, y de manera general, a fin de mejorar la calidad de análisis de presupuesto y depuración los estados financieros se recomienda realizar las siguientes revisiones al menos de manera semestral: Análisis de la ejecución presupuestaria por grupos de gasto, presupuestos no ejecutados, fuentes de financiamiento, ingresos y gastos devengados y programas académicos, entre otros, realizar conciliaciones bancarias, depreciaciones de activos fijos, amortización de activos intangibles y cargos diferidos, regulación de uso y consumo de inventarios y suministros, confirmaciones de saldos de cuentas por pagar, reclasificaciones de cuentas contables de inversiones en programas y proyectos, y en cuanto a los saldos de pasivo relacionados con fondos de terceros utilizado para salvaguardar recursos se sugiere solicitar el direccionamiento al ente rector de las Finanzas Públicas con el propósito de que los saldos no alteren la posición financiera institucional y se pueda disponer oportunamente de estos recursos.

Sobre el proceso de administración y gestión de riesgos financieros, en primera instancia sobre Riesgo Operativo, a fin de que este pueda ser gestionado adecuadamente se recomienda dar cumplimiento al objetivo institucional que garantiza la gestión por procesos, hecho que de manera práctica debería ejecutarse a través de la creación de una dependencia que administre los mismos, y no solo a nivel financieros, sino que también se pueden incluir programas académicos, administrativos, tecnológicos, entre otros, por lo tanto, bajo este contexto se propone aplicar la metodología expuesta en la presente investigación, misma que se basa en la aplicación de técnicas de identificación como registros de riesgos materializados, análisis comparativo, mapeo de procesos, opiniones de expertos, lluvias de ideas, análisis de indicadores financieros y de gestión, entrevistas análisis FODA, entre otros; medición a través de la elaboración de matrices e indicadores de riesgo inherente; control mediante matrices de riesgo residual esperado y monitoreo de los eventos de riesgos con la ayuda de indicadores cuantitativos y cualitativos, cabe señalar que para aplicar esta metodología previamente debería existir un nivel de maduración aceptable de la cultura de control interno y el apoyo de las máximas autoridades, factores que son indispensables para la implementación de estrategias que disminuyan la exposición a eventos de riesgo que se encuentran inmersos en el diario accionar de la institución, para finalmente poder medir estos resultados de manera permanente a través de un adecuado seguimiento. En cuanto a riesgo de liquidez, considerando que históricamente no se han materializado las consecuencias, se aconseja

en base a las evidencias obtenidas que, para administrar este riesgo se apliquen estrategias técnicas de análisis de liquidez, como por ejemplo flujos y proyecciones de fondos, por lo tanto, de manera complementaria se exhorta a considerar la propuesta desarrollada en la investigación, misma que ayuda a evaluar de manera detallada las diferentes fuentes de financiamiento, análisis que tiene la finalidad de identificar los posibles desfases entre ingresos y gastos, dicho de manera práctica se debería alinear o incorporar a la disponibilidad de caja real otros componentes de naturaleza contable y presupuestaria, y finalmente, en concordancia con este punto se recomienda estimular la generación de recursos de autogestión con intención de disminuir progresivamente el grado de dependencia de recursos estatales. Por último, sobre riesgos de crédito se sugiere la aplicación de procedimientos o de cálculo de pérdida esperada, considerando previamente la puesta en marcha de mecanismos de cobertura como seguros, garantías entre otros colaterales; esto con la finalidad de crear una concepción sobre el grado de exposición, y conformar al menos teóricamente una reserva técnica, a fin de evitar llegar a calificar a los créditos como incobrables, y, en última instancia se recomienda establecer provisiones de créditos de dudosa recuperación, mismos que son exigidos normativamente y que deberían constar en el Estado de Situación Financiera. Finalmente, en este contexto cabe alentar la creación de políticas internas de crédito que, si bien no son parte del giro del negocio, ayudarían a optimizar los recursos y disponer de los mismo de manera oportuna, como por ejemplo el diseño de un score de crédito para el otorgamiento de becas a docentes para estudios doctorales (PhD), evitando de esta forma incurrir en responsabilidades impuestas por los entes de control.

Obras citadas

- Águila Cabrera, Vistremundo. 2005. «El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional». *Revista Iberoamericana de Educación* 36 (12): 1-7. <https://doi.org/10.35362/rie36122886>.
- Arregui, Patricia, y Ernesto Salmón. 2014. «Financiamiento de Las Universidades Públicas En El Perú: Respuestas a La Crisis y al Ajuste Económico». https://www.academia.edu/27752431/Financiamiento_de_las_universidades_p%C3%ABlicas_en_el_Per%C3%BA_respuestas_a_la_crisis_y_al_ajuste_econ%C3%B3mico.
- Auditoría Superior de la federación - España. 2015. Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector PúblicoASF. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf.
- Baro Cáliz, Alejandra. 2011. «Metodologías Activas y Aprendizaje por Descubrimiento». *Innovación y Experiencias Educativas* 1 (1): 11-11.
- Celaya Figueroa, Roberto, y María Elvira López Parra. 2004. «¿Cómo determinar su riesgo empresarial?» *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n.º 52: 68-75.
- Chuaqui J., Benedicto. 2002. «Acerca de la historia de las universidades». *Revista chilena de pediatría* 73 (6): 583-85. <https://doi.org/10.4067/S0370-41062002000600001>.
- Colina, Luisa, y Ayleen Cubillán. 2013. «La planificación presupuestaria en universidades públicas». *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales* 10 (1): 185-201.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. 2003. «Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo - Febrero 2003». <https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.
- . 2008. «Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez». https://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf.
- Consejo de Educación Superior. 2013. Reglamento de aplicación de la fórmula de distribución de recursos destinados anualmente por parte del estado a favor de las instituciones de educación superior.

- Contraloría General del Estado. 2009. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado Registro Oficial Suplemento 87. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf.
- Córdoba Padilla, Marcial. 2012. *Gestión financiera*. Primera. Ecoe Ediciones.
- Cuello Lascano, Roberto, Laura Vivina Pallares Caro, y Erick Wehdeking Arcieri. 2008. «Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA | Cuello Lascano | Revista científica Pensamiento y Gestión». <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3206/4935>.
- De Miguel Domínguez, José Carlos, Fernando Miranda Torrado, Julio Pallas González, y Camilo Peraza Fandiño. 2003. «La medición del riesgo de crédito y el nuevo acuerdo de capital del Comité de Basilea.» *Rect@ Actas_11* (enero).
- Delgado, Hernán Mejía. 2011. *Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industria*. Ecoe Ediciones.
- Ecuador. 2005. Código Tributario Registro Oficial Suplemento 38. <http://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>.
- . 2008. Constitución de la República del Ecuador Registro Oficial 449.
- . 2010a. Ley Orgánica de Educación Superior Registro Oficial Suplemento 298. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOES.pdf>.
- . 2010b. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial Suplemento 306. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/COPFP.pdf>.
- . 2013. Normativa del Sistema de Administración Financiera Acuerdo Ministerial 447, Registro Oficial Suplemento 259 de 24 de enero de 2008. https://www.academia.edu/13888248/NORMATIVA_DEL_SISTEMA_DE_ADMINISTRACION_FINANCIERA_DEL_SECTOR_PUBLICO.
- . 2017. <i> Constitución de la República del Ecuador </i>. Publicación 22/05/2017.
- ESAN Graduate School of Buseiness, Buseiness. 2016. «La gestión integral de riesgos». 15 de julio de 2016. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-gestion-integral-de-riesgos/>.

- Espinoza Cevallos, Carlos. 2016. «Calidad de la educación e índices de gestión en relación con el presupuesto de las universidades del Ecuador en el año 2015». *Revista Universidad y Sociedad* 8 (2): 210-17.
- Estándar Australiano. 1999. Estándar Australiano de Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1999.
- Fayol, Henri. 1916. *Administración Industrial y General - Principios de la Administración Científica*. Décima. Paris: El Ateneo.
https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf.
- Galindo Camacho, Miguel. 2000. *Teoría de la Administración Pública*. Primera. México: Porrúa.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>.
- Gobierno Colombiano. 2014. Modelo Estándar de Control Interno (MECI) | MincienciasDecreto 943.
https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo.
- Hernández García, Yudy Marcela. 2012. «Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora». Thesis, Colombia - Antioquía: Universidad EIA. <http://repository.eia.edu.co/handle/11190/1079>.
- Hernandez, Yimmy. 2011. «ISO 31000 GESTIÓN DEL RIESGO. PRINCIPIOS Y DIRECTRICES». *Responsabilidad Integral*, agosto, 61.
- IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad). 2007. «NIC 1.- Presentación de estados financieros». Plan Contable. Presentación de Estados Financieros. 2007. <http://plancontable2007.com/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-01.html>.
- ISACA. 2012. COBIT 5. <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/COBIT5-Framework-Spanish.pdf>.
- Lara Ocaña, Juan Carlos, y Wálter Roberto Nuñez Pilligua. 2014. «La importancia del fondo permanente de desarrollo universitario y politécnico (fopedeupo) en la conformación del presupuesto en las universidades Públicas del Ecuador.» *ECA Sinergia* 5 (1): 14-14.
- Leiva, Carlos. 2005. «Conductismo, cognitivismo y aprendizaje». *Revista Tecnología en Marcha*, 15 de noviembre de 2005.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/442.

- Martín Granados, Victoria María Antonieta, y María Enriqueta Mancilla Rendón. 2010. «Control en la administración para una información financiera confiable». *Contabilidad y Negocios* 5 (9): 76-84.
- Martínez Torre, María Isabel, y Isabel Casares San José Martí. 2011. «El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial». *Boletín de estudios económicos* 66 (202): 73-93.
- Miaja Fol, Miguel. 2010. «Las tendencias actuales en los sistemas de control interno de las organizaciones. Implicaciones para las Administraciones Públicas». *Documentación Administrativa* 0 (286-287). <https://doi.org/10.24965/da.v0i286-287.9670>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2018. Normas Técnicas de Presupuesto Codificación.
- Moreira, Marco Antonio. 2012. «¿Al final, qué es aprendizaje significativo?». <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/10652>.
- Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. 2009. «Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente». *Revista Venezolana de Gerencia* 14 (48): 606-28.
- Nieto Modesto, David Abel. 2014. «El sistema integrado de administración financiera (SIAF-SP) y la gestión financiera/presupuestal en el sector público en el Perú y Latinoamérica, período 2011-2013». San Martín de Porres. <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1120>.
- Pacheco Olea, Leonidas Augusto, y Rosa Pacheco Mendoza. 2015. «Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana». 18 de marzo de 2015. <http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1128-evolucion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador-la-revolucion-educativa-de-la-universidad-ecuatoriana>.
- Palma Rodríguez, Carlos, Carlos. 2011. «¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?». *Revista de Ciencias Economicas* 29 (enero). 277265563_Como_construir_una_matriz_de_riesgo_operativo.
- Pérez Castañeda, Suly Sendy, Dorie Cruz Ramírez, y Víctor Manuel Piedra Mayorga. 2014. «Los riesgos empresariales desde las perspectivas del Risk Universe y ERM». *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior de Cd. Sahagún* 1 (2). <https://doi.org/10.29057/ess.v1i2.1357>.
- Pina, Vicente, y Lourdes Torres. 2014. *Nuevas herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral (La iniciativa Provada en el Sector Público:*

- Externalización de Servicios y Financiación de Infraestructuras*).
<https://aece.es/old/pub/monog/iniciativaprivada.htm#0>.
- Quinaluisa Morán, Nancy Vanessa, Verónica Alexandra Ponce Álava, Sandra Cecilia Muñoz Macías, Xavier Fernando Ortega Haro, y Jazmín Alexandra Pérez Salazar. 2018. «El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO». *Cofin Habana* 12 (1): 268-83.
- Ramírez Morales, Jeisson José. 2013. «HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA INTEGRAL». *Adversia* 0 (13): 14.
- Rodríguez Ponce, Emilio, Milagros Delgado Almontes, Liliana Pedraja Rejas, y Francisco Ganga Contreras. 2017. «LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR». *Interciencia* 42 (2): 119-26.
- Sabadi, Raúl, Leopoldo Rostgaard, y Juan Pavón. 2009. «Análisis de riesgos y operabilidad como soporte de la programación de operaciones en la casa de calderas del ingenio azucarero». *redalyc.uaemex.mx* XLIII (3): 33-39.
- Smith, Adam. 1994. *La riqueza de las naciones*. Alianza.
<http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-Smith%2C%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%20818%20pag%20IMPRIMIR%20EN%20AHORRO.pdf>.
- Tafur Avilés, Guillermo. 2016. «Impacto de las Nuevas Políticas de Educación Superior en las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador». *Empresarial* 10 (38): 28-34.
- Toro Díaz, Jairo, y Ricardo Palomo Zurdo. 2014. «Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales». *Revista Lasallista de Investigación* 11 (2): 78-88. <https://doi.org/10.22507/rli.v11n2a9>.
- Universidad Central del Ecuador. 2016. Estatuto Universidad Central del Ecuador Resoluciones del Honorable Consejo Universitario. https://ahorafce.files.wordpress.com/2017/03/estatuto_uce.pdf.
- Vega de la Cruz, Leudis Orlando, Milagros de la Caridad Pérez Pravia, y Mayra del Rocío Moreno Pino. 2017. «El chinchorro de gestión de riesgos como filosofía moderna de mejora en la dirección». *Revista científica Pensamiento y Gestión* 0 (43): 68-88. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.43.10581>.

Anexos

Anexo 1 Marco Legal aplicable a la UCE

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>	<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
Constitución de la República del Ecuador (Ecuador 2008)	<p>Art. 355</p> <p>El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. (...)</p> <p>La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional</p>	Este artículo reconoce a las IES públicas la autonomía en términos académicos administrativos y especialmente financieros, no obstante, esta autonomía no exime a las Universidades Estatales de procesos de Fiscalización y Auditoría, esto con la finalidad de precautelar los recursos públicos entregados a la Educación Superior, a fin de no incurrir en pérdidas económicas.
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	<p>Art. 357</p> <p>El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior.</p> <p>Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.</p>	Las asignaciones presupuestarias principalmente se financiarán con recursos estatales, producto de un proceso de distribución que considera parámetros de calidad, pertinencia, entre otros, no obstante, no es un limitante para las IES públicas crear fuentes de ingresos de autogestión en base a su capacidad instalada siempre que éstos recursos fomenten la mejora de la capacidad académica e investigación, situación que no es concordante con la realidad, debido a que la fórmula de distribución de recursos ha sido cuestionada en varias circunstancias debido a que IES con categoría A reciben menos recursos que las de categoría B.
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	<p>Art. I.- Ámbito</p> <p>Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.</p>	La LOES como ley reguladora principal de la Educación Superior, en cumplimiento del mandato constitucional reconoce derechos y determina obligaciones de las instituciones, considerando que el incumplimiento de la normativa puede conllevar sanciones por los diferentes entes de control.
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	<p>Art. II.- Responsabilidad del Estado</p> <p>El Estado proveerá los medios y recursos para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, y brindará las garantías para que las instituciones del Sistema cumplan con:</p> <p>(...)</p>	La normativa garantiza por parte del Estado los medios y recursos para el funcionamiento de las IES públicas.

<i>Ley, Norma o Reglamen to</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>	<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
	h) Garantizar su financiamiento en las condiciones establecidas en esta Ley, en observancia a las normas aplicables para cada caso.	

	<p><i>Art. 20.- Del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior</i></p>	<p>En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:</p> <p>a) Los bienes muebles e inmuebles que al promulgarse esta Ley sean de su propiedad, y los bienes que se adquieran en el futuro a cualquier título, así como aquellos que fueron ofertados y comprometidos al momento de presentar su proyecto de creación;</p> <p>b) Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO); (...)</p> <p>d) Las asignaciones que han conestado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador;</p> <p>e) Las asignaciones que corresponden a la gratuidad para las instituciones públicas;</p> <p>f) Los ingresos por matrículas, derechos y aranceles, con las excepciones establecidas en la Constitución y en esta Ley en las instituciones de educación superior;</p> <p>g) Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación sea en beneficio de la institución;</p> <p>h) Los recursos provenientes de herencias, legados y donaciones a su favor;</p> <p>i) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley;</p> <p>j) Los ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas;</p> <p>k) Los saldos presupuestarios comprometidos de las instituciones de educación superior públicas que se encuentren en ejecución, no devengados a la finalización del ejercicio económico, se incorporarán al presupuesto del ejercicio fiscal siguiente de manera obligatoria, automática e inmediata al inicio del período fiscal;</p> <p>l) Las asignaciones presupuestarias adicionales que se generen a partir de convenios entre el gobierno nacional y las instituciones de educación superior para la implementación de la política pública conforme al Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>m) Los recursos obtenidos por contribuciones de la cooperación internacional; y,</p> <p>n) Otros bienes y fondos económicos que les correspondan o que adquieran de acuerdo con la Ley.</p>	<p>Básicamente se determina el patrimonio y financiamiento de las IES públicas, el cual está conformado por bienes muebles e inmuebles, rentas preestablecidas a través de asignaciones como es el caso del FOPEDEUPO, ingresos de autogestión provenientes de matrículas, derechos y aranceles, herencias legados y donaciones, educación continua, posgrados etc., situación que desde un punto de vista crítico personal, ha generado que las IES se despreocupen por la generación de recursos propios, justamente por la alta dependencia de recursos estatales, por ejemplo en la UCE, el presupuesto de recursos de autogestión representa el 5% del presupuesto total institucional.</p>
--	--	---	--

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>	<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
<i>Art. 23.- Garantía del financiamiento de las instituciones públicas de educación superior</i>	De conformidad con la Constitución de la República del Ecuador y la presente Ley, el Estado garantiza el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior, el que constará obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado que se aprueba cada año.	El presupuesto de la IES públicas debe ser aprobado cada año como parte del Presupuesto General del Estado, no obstante todos los años las proformas presupuestaria generadas por las IES públicas son modificadas por parte del MEF
<i>Art. 26.- Control de fondos no provenientes del Estado</i>	Para el uso de los fondos que no provengan del Estado, las instituciones de educación superior particulares estarán sujetas a la normatividad interna respectiva aprobada por el órgano colegiado académico superior. El Consejo de Educación Superior solicitará a las instituciones de educación superior particulares la información que considere pertinente. Adicionalmente las instituciones de educación superior particulares entregarán la información requerida por el Servicio de Rentas Internas, en el ámbito de sus competencias, de conformidad a las condiciones y requisitos que establezca esta entidad. En el caso de establecimientos de educación superior públicos, se sujetarán a lo establecido por la Contraloría General del Estado, que organizará un sistema de control y auditoría acorde a las características de los establecimientos de educación superior.	En el caso de los fondos no provenientes del Estado, la IES pública deberá establecer políticas internas y entregar la información pertinente al Servicio de Rentas Internas y a la Contraloría General del Estado a fin de que se configuren procesos de control acorde a las características de cada establecimiento de educación superior, en el caso de la UCE no existe un adecuado seguimiento y control de los recursos que no provienen del Estado.
<i>Art. 42.- Información sobre las instituciones de educación superior</i>	Las instituciones públicas que posean información financiera pertinente al estudio y control del financiamiento de las instituciones de educación superior, están obligadas a facilitar su acceso al órgano rector de la política pública de educación superior; al Consejo de Educación Superior y a las auditoras externas autorizadas por dicho Consejo.	Las Universidades están autorizadas a entregar información a cualquier proceso de control solicitado por los diferentes entes de control, no obstante en la UCE, no existe un sistema de información integral, lo que puede conllevar a información poco confiable.
<i>Art. 80.- Gratuidad de la educación superior pública hasta el tercer nivel</i>	(...) g) Para garantizar un adecuado y permanente financiamiento del Sistema de Educación Superior y la gratuidad, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollará un estudio de costos por carrera/programa académico por estudiante, el cual será actualizado periódicamente...	No existe un estudio de costos por carrera o programa académico, lo que conlleva a que se financie el presupuesto en base a estimaciones.

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>	<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
	<p>Las instituciones de educación superior no tendrán fines de lucro según lo prevé la Constitución de la República. Dicho principio será garantizado por el Consejo de Educación Superior con la coordinación del Servicio de Rentas Internas. Para el efecto, las instituciones de educación superior presentarán anualmente al Consejo de Educación Superior, un Informe de auditoría externa, que será contratado por las instituciones de una lista de empresas auditoras previamente calificada por el Consejo de Educación Superior.</p> <p>El incumplimiento de las obligaciones establecidas en este artículo será sancionado por el Consejo de Educación Superior, de forma proporcional a la falta, conforme lo siguiente:</p> <p>a) Multa económica de hasta un diez por ciento (10%) del monto de los contratos, convenios o transacciones.</p> <p>b) Destitución inmediata del cargo de la persona natural responsable de la infracción.</p> <p>c) Inhabilitación de hasta diez (10) años para ejercer cargos públicos, ser miembro del Órgano Colegiado Superior, ser miembro del Consejo de Regentes, autoridad en el Sistema de Educación Superior y para promover la creación de una institución de educación superior.</p> <p>d) Las demás establecidas en el ordenamiento legal vigente.</p> <p>El Consejo de Educación Superior desarrollará la normativa para la aplicación de este principio con la concurrencia del Servicio de Rentas Internas.</p>	<p>Este principio no se lo ha cumplido, debido a que todos los procesos de control han sido llevados a cabo por la CGE a través de exámenes especiales y no mediante auditorías integrales, cabe mencionar que el CES o el SRI no ha desarrollado ninguna normativa que permita aplicar este principio de identificación de carácter no lucrativo.</p>
Código Tributario (Ecuador 2005)	<p><i>Art. 1.- Ámbito de aplicación</i></p> <p>Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.</p> <p>Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.</p>	<p>Las IES, deben observar obligatoriamente esta normativa, ya que se constituyen en sujetos pasivos, específicamente en lo relacionado a tributos, tasas y contribuciones, considerando que para las universidades públicas existen una serie de exenciones.</p>
Código Orgánico de Planificación y	<p><i>Art. 70.- Sistema Nacional de Finanzas</i></p> <p>El SINFIIP comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley.</p>	<p>Esta normativa es el referente en el accionar presupuestario, pero de manera más técnica y específica la Normativa de Administración Financiera ha guiado a las IES como instrumento de procesos, actividades, registros y operaciones financieras relacionadas con Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.</p>

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>		<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
Finanzas Públicas	<i>Públicas (SINFIP)</i>		
	<i>Art. 74.- Deberes y atribuciones del ente rector del SINFIP</i>	El ente rector del SINFIP, como ente estratégico para el país y su desarrollo, tiene las siguientes atribuciones y deberes, que serán cumplidos por el Ministro(a) a cargo de las finanzas públicas: (...) 4. Analizar las limitaciones, riesgos, potencialidades y consecuencias fiscales que puedan afectar a la sostenibilidad de las finanzas públicas y a la consistencia del desempeño fiscal e informar al respecto a las autoridades pertinentes de la función ejecutiva.	El ente rector, es decir el MEF, en lo que respecta a la educación superior no ha presentado informes con mayor grado de detalle sobre las limitaciones presupuestarias, riesgos, consecuencias, entre otros, hecho que de cierta forma ha incidido en la sostenibilidad fiscal, por ejemplo retrasos en las asignaciones presupuestarios por períodos superiores a seis (6) meses, pagos a proveedores con retrasos de hasta un año.
Ley de la Contraloría General del Estado (Ecuador 2010a)	<i>Art. 1.- Objeto de la Ley</i>	La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.	Esta ley establece como único sistema de control, fiscalización y auditoría de las Instituciones Públicas a la CGE en el uso de recursos estatales, no obstante se evidencia falta de capacidad desde una perspectiva de personal y de transferencia de conocimientos, ya que se han visto desacuerdos constantes entre ésta cartera de estado y el MEF, donde se evidencia falta de coordinación en el manejo normativa y uso de plataformas de gestión financiera considerando que el uso del e-SIGEF es obligatorio, y por parte de la contraloría se desconocen los procedimientos que usa esta herramienta.
	<i>Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno</i>	El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.	Se faculta al control interno como un proceso primordial en las instituciones públicas para la protección de recursos públicos a fin de alcanzar los objetivos institucionales, a pesar de esto en la UCE, estos procesos únicamente son controlados por la Unidad de Auditoría Interna, es decir, no se ha instaurado una cultura de control interno.

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>	<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
<i>Art. 18.- Alcance y ejecución de la auditoría gubernamental</i>	El control externo que realizará la Contraloría General del Estado se ejercerá mediante la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría. La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación críticos de las acciones y obras de los administradores de los recursos públicos.	Si bien la auditoría gubernamental externa que realiza la CGE, maneja un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos, esta no es recurrente, es decir se realizan exámenes especiales o de gestión por lo menos cada cinco (5) años.
Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado	<i>100-01 Control Interno</i>	En el caso de la UCE no existe una cultura de control interno adecuado, como se puede visualizar en el anexo x del presente documento, donde se observa todas las salvedades de los exámenes especiales como producto de incumplimiento de recomendaciones de buenas prácticas y mejoramiento del control interno.
	<i>100-03 Responsables del control interno</i>	En la UCE, no se ha dado prioridad o tratado de analizar las áreas de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia en la materialización de pérdidas, sin embargo producto de los riesgos materializados que se expone en el anexo , se denota que más del 90% corresponden al área financiera.
	<i>200 Ambiente de Control</i>	En el caso de la UCE no existe una cultura de control interno adecuado, como se puede visualizar en el anexo del presente documento todas las salvedades de los exámenes especiales muestran incumplimiento de este marco normativo, lo que denota inexistencia de un ambiente de control.
	<i>200-09 Unidad de Auditoría Interna</i>	La unidad de Auditoría Interna en la UCE, lejos de lo determinado por esta normativa, se ha concebido como una instancia de control arbitrario con facultad determinadora de sanciones, es decir, no existe un apoyo en calidad de asesoría y mejora en el procesamiento de operaciones, sino en calidad de evaluadora únicamente.

<i>Ley, Norma o Reglamento</i>	<i>Artículo o punto (explicación)</i>		<i>Grado de Cumplimiento y opinión del autor</i>
	<i>300 Evaluación del Riesgo</i>	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.	Este punto normativo es el que ha presentado mayor grado de incumplimiento, debido a que los procesos de control en la UCE se realizan únicamente cuando se han materializado las pérdidas, y no ha existido mecanismos que ayuden a identificar y analizar los riesgos a los cuales está expuesta la organización, y que dificultan el cumplimiento de los objetivos, hecho que motivó la realización del estudio.
Estatuto Universitario UCE	<i>Art. 9.- Objetivos</i>	Implementar una gestión institucional por procesos para la mejora continua en lo académico, investigativo, vinculación, administrativo, financiero, tecnológico y comunicacional.	Esta disposición interna no se ha cumplido en absoluto, debido a que no existe ningún tipo de evidencia que garantice el cumplimiento del objetivo institucional mencionado, en ninguna área; sino que se aplican procesos empíricos de acuerdo a las necesidades.

Fuente: Leyes, Normas y Reglamentos Nacionales
Elaboración propia

Anexo 2
Estados Financieros



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



CUENTAS (a)	DENOMINACION (b)	EJERCICIO 2017 (c)	EJERCICIO 2018 (d)	Análisis horizontal			Análisis vertical	
				Var. Absoluta (e) = (d - c)	Var. Relativa (f) = (e / c)	Referencia (g)	% (h)	Referencia (i)
	ACTIVO	516,671,389.27	532,422,827.91	15,751,438.64	3.05%		100.00%	
	CORRIENTE	130,514,451.54	146,782,066.64	16,267,615.10	12.46%		27.57%	
1 1 1	Efectivo y Equivalente de Efectivo	117,283,884.82	135,090,726.58	17,806,841.76	15.18%	a	25.37%	a
1 1 2	Anticipo de Fondos	7,519,218.78	6,245,111.27	-1,274,107.51	-16.94%		1.17%	
1 1 3	Cuentas por Cobrar	142,781.94	115,753.54	-27,028.40	-18.93%		0.02%	b
1 2 1	Inversiones Temporales	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 2 9	Inversiones Temporales Recibidas en Dación de Pago	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 3 1	Inventarios para Consumo Corriente	5,163,465.91	4,925,375.16	-238,090.75	-4.61%	b	0.93%	
1 3 2	Inventarios para Producción	405,100.09	405,100.09	-	0.00%	b	0.08%	
	NO CORRIENTE	386,156,937.73	385,640,761.27	-516,176.46	-0.13%		72.43%	
	INVERSIONES	42,396.16	64,851.40	22,455.24	52.97%		0.01%	
1 2 2	Inversiones Permanentes en Títulos y Valores	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 2 3	Inversiones en Prestamos y Anticipos	42,396.16	64,851.40	22,455.24	52.97%		0.01%	
	DEUDORES FINANCIEROS	12,230,444.78	11,695,700.79	-534,743.99	-4.37%		2.20%	
1 2 4	Deudores Financieros	12,230,444.78	11,695,700.79	-534,743.99	-4.37%	c	2.20%	b
	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	2,731,730.67	2,918,215.78	186,485.11	6.83%		0.55%	
1 2 5	Inversiones Diferidas	2,731,730.67	2,918,215.78	186,485.11	6.83%	d	0.55%	
1 2 5 99	(-) Amortización Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 2 6	Inversiones no Recuperables	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 2 6 99	(-) Provisiones para Incobrables	-	-	-	0.00%	e	0.00%	
1 2 8	Inversiones en Prestamos y Anticipos Recibidos en Dación de Pagos	-	-	-	0.00%		0.00%	
	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	290,815,069.04	291,772,974.57	957,905.53	0.33%		54.80%	c
1 4 1	Bienes de Administración	315,786,164.65	321,151,820.08	5,365,655.43	1.70%		60.32%	
1 4 1 99	(-) Depreciación Acumulada	25,678,872.73	30,086,622.63	4,407,749.90	17.16%		5.65%	
1 4 2	Bienes de Producción	46,477.99	46,477.99	-	0.00%	f	0.01%	
1 4 2 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



CUENTAS (a)	DENOMINACION (b)	EJERCICIO 2017 (c)	EJERCICIO 2018 (d)	Análisis horizontal			Análisis vertical	
				Var. Absoluta (e) = (d - c)	Var. Relativa (f) = (e / c)	Referencia (g)	% (h)	Referencia (i)
1 4 3	Bienes de Infraestructura	661,299.13	661,299.13	-	0.00%	f	0.12%	
1 4 3 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 4	Bienes de Proyectos	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 4 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 5	Bienes de Programas	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 5 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 6	INMOBILIAR-Bienes Inmuebles	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 6 99	(-)INMOBILIAR-Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 7	Bienes Declarados en Real Propiedad	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 7 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 8	Bienes Concesionados	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 8 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 9	Bienes Intangibles	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 4 9 97	(-) Amortización Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
	INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	80,337,297.08	79,189,018.73	-1,148,278.35	-1.43%		14.87%	d
1 3 3	Inversiones en Productos en Procesos	258.83	258.83	-	0.00%		0.00%	
1 3 4	Existencias de Bienes de Uso y Consumo para Inversión	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 3 5	Inversiones en Comercialización y Distribución	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 5 1	Inversiones en Obras en Proceso	71,716,954.54	68,982,225.76	-2,734,728.78	-3.81%		12.96%	
1 5 1 98	(-) Aplicación a Gastos de Gestión	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 5 1 99	(-) Depreciación Acumulada Bienes de Inversión	153,374.33	-	-153,374.33	-100.00%		0.00%	
1 5 2	Inversiones en Programas en Ejecución	9,072,413.37	10,313,660.73	1,241,247.36	13.68%		1.94%	
1 5 2 98	(-) Aplicación a Gastos de Gestión	107,126.59	107,126.59	-	0.00%		0.02%	
1 5 2 99	(-) Depreciación Acumulada Bienes de Inversión	191,828.74	-	-191,828.74	-100.00%		0.00%	
	OTROS	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 1	Bienes de Administración para Regularización y Ajustes	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 1 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 2	Bienes de Producción para Regularización y Ajuste	-	-	-	0.00%		0.00%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



CUENTAS (a)	DENOMINACION (b)	EJERCICIO 2017 (c)	EJERCICIO 2018 (d)	Análisis horizontal			Análisis vertical	
				Var. Absoluta (e) = (d - c)	Var. Relativa (f) = (e / c)	Referencia (g)	% (h)	Referencia (i)
1 6 2 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 3	Inversiones en Obras en Proceso para Regularización y Ajustes	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 3 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 4	Inversiones en Programas en Ejecución para Regularización y Ajustes	-	-	-	0.00%		0.00%	
1 6 4 99	(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0.00%		0.00%	
	PASIVO	25,533,146.27	29,173,405.43	3,640,259.16	14.26%		5.48%	e
	CORRIENTE	11,121,594.56	16,626,410.84	5,504,816.28	49.50%		3.12%	
2 1 2	Depósitos y Fondos de Terceros	8,355,836.03	11,316,311.95	2,960,475.92	35.43%	g	2.13%	f
2 1 3	Cuentas por Pagar	2,765,758.53	5,310,098.89	2,544,340.36	91.99%	h	1.00%	
2 2 1	Títulos y Valores Temporales	-	-	-	0.00%		0.00%	
	NO CORRIENTE	14,411,551.71	12,546,994.59	-1,864,557.12	-12.94%		2.36%	
	ENDEUDAMIENTO	-	-	-	0.00%		0.00%	
2 2 2	Títulos y Valores Permanentes	-	-	-	0.00%		0.00%	
2 2 3	Empréstitos	-	-	-	0.00%		0.00%	
	FINANCIEROS	14,411,551.71	12,546,994.59	-1,864,557.12	-12.94%		2.36%	
2 2 4	Deudores Financieros	14,411,551.71	12,546,994.59	-1,864,557.12	-12.94%	h	2.36%	
	PROVISIONES	-	-	-	0.00%		0.00%	
2 2 5	Créditos Diferidos	-	-	-	0.00%		0.00%	
	PATRIMONIO	-	-	-	-		-	
	PATRIMONIO ACUMULADO	491,138,243.00	503,249,422.48	12,111,179.48	2.47%		94.52%	
6 1 1	Patrimonio Público	470,413,585.75	491,255,483.94	20,841,898.19	4.43%		92.27%	
6 1 2	Reservas	-	-	-	0.00%	i	0.00%	
6 1 8 01	Resultados de Ejercicios Anteriores	-	-	-	0.00%		0.00%	
6 1 8 05	Resultado de Traslado de Entidades en el Periodo	-	-	-	0.00%		0.00%	
6 1 9	(-) Disminución Patrimonial	56,078.56	59,735.59	3,657.03	6.52%		0.01%	
	Resultado del Ejercicio Vigente	20,780,735.81	12,053,674.13	-8,727,061.68	-42.00%		2.26%	g
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	516,671,389.27	532,422,827.91	15,751,438.64	3.05%		100.00%	
	CUENTAS DE ORDEN	-	-	-	0.00%		0.00%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



CUENTAS (a)	DENOMINACION (b)	EJERCICIO 2017 (c)	EJERCICIO 2018 (d)	Análisis horizontal			Análisis vertical	
				Var. Absoluta (e) = (d - c)	Var. Relativa (f) = (e / c)	Referencia (g)	% (h)	Referencia (i)
	TOTAL CUENTAS DEUDORAS	11,847,725.89	-	-11,847,725.89	%		0.00%	
9 1 1	Cuenta de Orden Deudoras	11,847,725.89	-	-11,847,725.89	-100.00%	j	0.00%	
	TOTAL CUENTAS ACREEDORAS	11,847,725.89	-	-11,847,725.89	-100.00%		0.00%	
9 2 1	Cuentas de Orden Acreedoras	11,847,725.89	-	-11,847,725.89	-100.00%	j	0.00%	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF, Dirección Financiera UCE

Elaboración propia



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS



Cuentas (a)	Denominación (b)	Ejercicio 2017 (c)	Ejercicio 2018 (d)	Análisis horizontal		Referencia del análisis horizontal (g)	Análisis vertical		Referencia del análisis vertical (j)
				Var. Absol. (e)	Var. Relativa (f)		% (transferencias recibidas) (h)	% (resultado del ejercicio) (i)	
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	625,875.78	440,617.25	-185,258.53	-29.60%		0.33%	3.66%	
624	Venta de Bienes y Servicios e Ingresos Operativos	625,875.78	440,617.25	-185,258.53	-29.60%	a	0.33%	3.66%	a
62401	Ventas de Derivados de Petróleo	985.00	-	-985.00	-100.00%		0.00%	0.00%	
62402	Ventas de Productos y Materiales *	624,890.78	440,617.25	-184,273.53	-29.49%		0.33%	3.66%	
	RESULTADO DE OPERACIÓN	101,489,402.95	106,496,086.50	5,006,683.55	4.93%		78.85%	883.52%	
623	Tasas y Contribuciones	11,060,603.16	10,502,494.08	-558,109.08	-5.05%	b	7.78%	87.13%	b
62301	Tasas Generales	11,060,603.16	10,502,494.08	-558,109.08	-5.05%		7.78%	87.13%	
631	(-) Gastos en Inversiones Públicas	263,179.38	55,796.03	-207,383.35	-78.80%		0.04%	0.46%	
63153	Inversiones en Bienes Nacionales de Uso Público	255,984.57	-	-255,984.57	-100.00%		0.00%	0.00%	
63154	Inversiones en Existencias Nacionales de Uso Público	7,194.81	55,796.03	48,601.22	675.50%		0.04%	0.46%	
633	(-) Gastos en Remuneraciones	93,039,277.07	100,529,492.89	7,490,215.82	8.05%	c	74.43%	834.02%	c
63301	Remuneraciones Básicas	60,337,644.51	63,281,435.41	2,943,790.90	4.88%		46.85%	525.00%	
63302	Remuneraciones Complementarias	6,996,292.40	7,644,214.55	647,922.15	9.26%		5.66%	63.42%	
63303	Remuneraciones Compensatorias	588,960.50	562,966.90	-25,993.60	-4.41%		0.42%	4.67%	
63304	Subsidios	31,211.50	61,600.69	30,389.19	97.37%		0.05%	0.51%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS



Cuentas (a)	Denominación (b)	Ejercicio 2017 (c)	Ejercicio 2018 (d)	Análisis horizontal		Referencia del análisis horizontal (g)	Análisis vertical		Referencia del análisis vertical (j)
				Var. Absol. (e)	Var. Relativa (f)		% (transferencias recibidas) (h)	% (resultado del ejercicio) (i)	
63305	Remuneraciones Temporales	8,911,458.70	11,838,013.99	2,926,555.29	32.84%		8.76%	98.21%	
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	11,803,484.21	13,439,351.14	1,635,866.93	13.86%		9.95%	111.50%	
63307	Indemnizaciones	4,370,225.25	3,701,910.21	-668,315.04	-15.29%		2.74%	30.71%	
634	(-) Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	15,248,597.59	12,693,605.03	-2,554,992.56	-16.76%		9.40%	105.31%	d
63401	Servicios Básicos	1,043,603.71	1,170,185.04	126,581.33	12.13%		0.87%	9.71%	
63402	Servicios Generales	1,667,724.26	1,964,451.83	296,727.57	17.79%		1.45%	16.30%	
63403	Traslados Instalaciones Viáticos y Subsistencias	997,221.16	1,173,429.50	176,208.34	17.67%		0.87%	9.74%	
63404	Instalación Mantenimiento y Reparaciones	1,234,916.51	1,365,219.11	130,302.60	10.55%		1.01%	11.33%	
63405	Arrendamientos de Bienes	58,072.83	31,926.82	-26,146.01	-45.02%		0.02%	0.26%	
63406	Contratación de Estudios e Investigaciones	6,536,480.26	4,261,153.71	-2,275,326.55	-34.81%		3.15%	35.35%	
63407	Gastos en Informática	177,698.97	369,279.33	191,580.36	107.81%		0.27%	3.06%	
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	3,499,489.32	2,271,861.52	-1,227,627.80	-35.08%		1.68%	18.85%	
63445	Bienes Muebles no Depreciables	33,390.57	86,098.17	52,707.60	157.85%		0.06%	0.71%	
635	(-) Gastos Financieros y Otros	219,918.03	200,846.02	-19,072.01	-8.67%		0.15%	1.67%	
63501	Impuestos Tasas y Contribuciones	191,751.86	174,979.43	-16,772.43	-8.75%		0.13%	1.45%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS



Cuentas (a)	Denominación (b)	Ejercicio 2017 (c)	Ejercicio 2018 (d)	Análisis horizontal		Referencia del análisis horizontal (g)	Análisis vertical		Referencia del análisis vertical (j)
				Var. Absol. (e)	Var. Relativa (f)		% (transferencias recibidas) (h)	% (resultado del ejercicio) (i)	
63504	Seguros Comisiones Financieras y Otros	28,166.17	25,866.59	-2,299.58	-8.16%		0.02%	0.21%	
637	(-) Obligaciones no Reconocidas de Ejercicios Anteriores	3,779,034.04	3,518,840.61	-260,193.43	-6.89%		2.61%	29.19%	
63799	Obligaciones no Reconocidas ni Pagadas en Ejercicios Anteriores	3,779,034.04	3,518,840.61	-260,193.43	-6.89%		2.61%	29.19%	
	TRANSFERENCIAS NETAS	121,247,990.80	123,987,661.57	2,739,670.77	2.26%		91.80%	1028.63%	
626	Transferencias Recibidas	133,547,394.78	135,061,970.85	1,514,576.07	1.13%		100.00%	1120.50%	
62601	Transferencias y Donaciones Corrientes del Sector Público **	33,508,011.18	24,581,731.05	-8,926,280.13	-26.64%		18.20%	203.94%	
62609	Participaciones Corrientes del Sector Público en Preasignaciones ***	95,216,365.66	104,429,432.00	9,213,066.34	9.68%		77.32%	866.37%	
62621	Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión del Sector Público **	4,823,017.94	6,050,807.80	1,227,789.86	25.46%		4.48%	50.20%	
636	(-) Transferencias Entregadas	12,299,403.98	11,074,309.28	-1,225,094.70	-9.96%		8.20%	91.87%	
63602	Transferencias Corrientes al Sector Privado Interno	12,099,403.98	11,074,309.28	-1,025,094.70	-8.47%		8.20%	91.87%	e
63604	Participaciones Corrientes al Sector Público	200,000.00	-	-200,000.00	-100.00%		0.00%	0.00%	
	RESULTADO FINANCIERO	117,553.56	135,731.44	18,177.88	15.46%		0.10%	1.13%	
625	Rentas de Inversiones y Otros	117,553.56	135,731.44	18,177.88	15.46%		0.10%	1.13%	
62502	Rentas de Arrendamientos de Bienes	109,967.39	134,667.85	24,700.46	22.46%		0.10%	1.12%	
62504	Multas	7,586.17	1,063.59	-6,522.58	-85.98%		0.00%	0.01%	



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS



Cuentas (a)	Denominación (b)	Ejercicio 2017 (c)	Ejercicio 2018 (d)	Análisis horizontal		Referencia del análisis horizontal (g)	Análisis vertical		Referencia del análisis vertical (j)
				Var. Absol. (e)	Var. Relativa (f)		% (transferencias recibidas) (h)	% (resultado del ejercicio) (i)	
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	278,718.62	6,014,249.63	5,735,531.01	2057.82%		4.45%	49.90%	
624	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	20,000.00	-	-20,000.00	-100.00%		0.00%	0.00%	
62425	Ventas de Activos Biológicos de Administración	20,000.00	-	-20,000.00	-100.00%		0.00%	0.00%	
638	(-) Depreciaciones Amortizaciones y Otros	1,755,654.18	4,603,411.29	2,847,757.11	162.20%		3.41%	38.19%	
63851	Depreciación de Bienes de Administración	1,535,095.02	3,727,723.73	2,192,628.71	142.83%		2.76%	30.93%	
63852	Depreciación de Bienes de Inversión	220,559.16	875,618.17	655,059.01	297.00%		0.65%	7.26%	
63893	Costo de Pérdidas en Bienes de Larga Duración	-	69.39	69.39	0.00%		0.00%	0.00%	
625	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	174,353.78	539,926.31	365,572.53	209.67%	d	0.40%	4.48%	
62524	Otros Ingresos no Clasificados	174,353.78	539,926.31	365,572.53	209.67%		0.40%	4.48%	
629	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES DE INGRESOS	4,402,860.50	3,683,524.31	-719,336.19	-16.34%		2.73%	30.56%	
62951	Actualización de Activos	3,749,085.93	3,365,450.17	-383,635.76	-10.23%		2.49%	27.92%	
62952	Ajustes de Ejercicios Anteriores	653,774.57	318,074.14	-335,700.43	-51.35%		0.24%	2.64%	
639	(-) ACTUALIZACIONES Y AJUSTES DE GASTOS	2,562,841.48	5,634,288.96	3,071,447.48	119.85%		4.17%	46.74%	
63951	Actualización de Pasivos	2,367,713.20	1,501,845.87	-865,867.33	-36.57%		1.11%	12.46%	
63952	Actualización del Patrimonio	96,728.42	3,625,722.85	3,528,994.43	3648.35%	e	2.68%	30.08%	f



REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS



Cuentas (a)	Denominación (b)	Ejercicio 2017 (c)	Ejercicio 2018 (d)	Análisis horizontal		Referencia del análisis horizontal (g)	Análisis vertical		Referencia del análisis vertical (j)
				Var. Absol. (e)	Var. Relativa (f)		% (transferencias recibidas) (h)	% (resultado del ejercicio) (i)	
63953	Ajustes de Ejercicios Anteriores	98,399.86	506,720.24	408,320.38	414.96%		0.38%	4.20%	
	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE: Superávit / Déficit (-)	20,780,735.81	12,053,674.13	-8,727,061.68	-42.00%	f	8.92%	100.00%	

* Recursos de Autogestión - fuente 002

** Recursos Fiscales - fuente 001

*** Recursos Preasignados - fuente 003

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Reportes e-SIGEF, Dirección Financiera UCE
 Elaboración propia

Anexo 3

Riesgos Materializados e identificados mediante exámenes especiales realizados por Auditoría Interna y Contraloría General del Estado

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
DNA2-0065-2018	Examen Especial a las fases preparatoria, precontractual, contractual, ejecución y liquidación de los procesos de contratación y adquisiciones para la Facultad de Ciencias Económicas, a través de ínfimas cuantías, menor cuantías; y, catálogo electrónico de obras, mantenimientos y adecuaciones, su fiscalización, recepción y utilización, por el período comprendido entre el 3 de diciembre de 2012 y el 31 de mayo de 2017	377,813.27	Plan anual de control del año 2018, según orden de la Dirección Nacional de Auditoría de Sectores Sociales de la Contraloría General del Estado; y en cumplimiento a la orden de trabajo 0017-DNA2-2018	Multas no cobradas en el pago de liquidaciones de la orden de compra CE-06-2015-175-FCE-CP	2,377.54	No se cobró una multa estipulada contractualmente.	Normas de Control de Interno emitido por la Contraloría General del Estado
				Información relevante del proceso de menor cuantía no publicado en el portal de Compras Públicas y su estado sin finalizar	Indeterminado	No se publicó información útil para conocimiento de usuarios internos y externos, afectando el principio de transparencia en procesos de contratación.	Disposiciones superiores internas y Depositiones SERCOP
				Adquisiciones de ínfima cuantía no reportadas al SERCOP, ni publicadas en el Portal de Compras Públicas.	13,528.36	No se publicó información útil para conocimiento de usuarios internos y externos, afectando el principio de transparencia en procesos de contratación y dificultando el seguimiento y control posterior.	Disposiciones superiores internas y Depositiones SERCOP
DNA2-0065-2018	Examen Especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar y a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pago de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios para la Facultad de Comunicación Social,	1,772,929.96	Orden de trabajo 0003-UCE-AI-2018 de 10 de septiembre de 2018, de conformidad al Plan Operativo de Control año 2018, de la Unidad de Auditoría Interna	Registros contables con retrasos y sin conciliarse	Indeterminado	Los registros contables de ingresos no se contabilizaron oportunamente, tampoco fueron conciliados con los valores efectivamente depositados, hecho que podría conllevar a pérdida de recursos, y ocasionando que no exista confiabilidad en la información financiera reflejada.	Norma de Control Interno 405-05 (Oportunidad en el registro de hechos económicos; 405-06 (Conciliación de los saldos de cuentas); Instructivo de Control de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, actividades esenciales del puesto del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
	<i>por el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2017</i>		<i>de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor General del Estado, subrogante, mediante acuerdo 042 CG-2017 de 27 de diciembre de 2017.</i>	<i>Archivos de CURS de ingresos y documentación de respaldo incompleta.</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>No se adjunta expediente documental de respaldo que sea suficiente y pertinente hecho que no permite identificar la transacción ejecutada y facilite su verificación, comprobación y análisis.</i>	<i>Norma de Control Interno 401-03 (Supervisión) y 405-04 (Documentación de Respaldo y su archivo), y actividades esenciales del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador</i>
<i>Facturas no proporcionadas por el Departamento Financiero para efectos de control.</i>				<i>11,069.28</i>	<i>Se determina aproximadamente 317 facturas faltantes que no se puede identificar su destino (baja, destrucción o anulación) y 48 facturas por aproximadamente USD 11.069,28 que no se encuentran contabilizados en el Sistema Contable, afectando los principios de confiabilidad y transparencia</i>	<i>Norma de Control Interno 401-03 (Supervisión) y 405-07 (Formularios y Documentos), Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, y actividades esenciales del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador</i>	
<i>Falta de análisis y recuperación de cuentas por cobrar.</i>				<i>1,868.08</i>	<i>Se realiza una baja de USD 1.868,08 de cuentas por cobrar sin mantener documentación de respaldo competente, lo que conlleva a observar que los saldos no sean reales ni confiables; además las cuentas por cobrar no han sido objeto de análisis o ajuste, además que no se evidencian gestiones de cobro</i>	<i>Normas técnicas de Contabilidad Gubernamental (Cuentas de dudosa recuperación), Normas de Control Interno 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo), 405-10 (Análisis y confirmación de saldos, 405-11 (Conciliación y constatación) e incumplimiento actividades esenciales del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador).</i>	
<i>Adquisiciones de bienes y servicios sin cumplir con procedimientos administrativos.</i>				<i>3,019.07</i>	<i>Se realizaron adquisiciones sin considerar el principio de transparencia y sin información en los procesos contractuales, y no se evidencia la recepción de varios bienes y servicios, además que no se cumplen los</i>	<i>Norma de Control Interno 403-02 (Control previo al compromiso), 402-03 (Control previo al devengado) y 405-04 (Documentación de respaldo y archivo), Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública.</i>	

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
						<i>procedimientos establecidos por el SERCOP.</i>	
				<i>Gastos por servicios de refrigerios en actos no oficiales y capacitación a estudiantes.</i>	<i>1,797.82</i>	<i>Se realizaron pagos por concepto de refrigerios y comidas que no tienen carácter de oficial, debido a que no se trató de programas culturales, comunitarios o científicos, sin documentación de respaldo suficiente con una figura de gastos de capacitación, hecho que no ocurrió, lo que conllevó a que no haya confiabilidad en la calidad del gasto.</i>	<i>Artículo 2 del Decreto 287 publicado en el Registro Oficial No. 76 de 3 de mayo de 2007, relacionado con la prohibición de donaciones, ayudas o subvenciones a cualquier persona natural o jurídica, Norma de Control Interno 402-02 (Control Previo al Compromiso), 402-03 (Control Previo al Devengado), 402-08 (Control previo al pago), 402-04 (Documentación de respaldo), Reglamento de Gastos en actos oficiales, aprobado por el HCU de 18 de septiembre de 2000</i>
DNAI-AI-0202-2019	<i>Examen Especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar, obligaciones patronales con el IESS, a los procesos</i>	<i>5,297,769.29</i>	<i>Orden de Trabajo 0002- UCE-AI-2018 de 20 de abril de 2018, de conformidad al Plan Operativo de</i>	<i>Requerimientos de información no fueron atendidos</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>No se proporciona información relacionada con aspectos financieros y administrativos ocasionando la ejecución del seguimiento y verificación de las operaciones.</i>	<i>Artículo 76 de la Contraloría General del Estado (Obligación de remitir información), Art. 88 (Acceso Irrestricto y declaraciones testimoniales)</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
	precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pago de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios, a la administración de los bienes de larga duración y al proceso de liquidación y transferencia a la Empresa Pública de Bienes y Servicios UCE-PROYECTOS E.P. del Centro de Transferencias y Desarrollo de Tecnologías, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2017		Control año 2018 de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor General del Estado, mediante Acuerdo 042 CG-2017 de 27 de diciembre de 2017	No se utilizó el sistema único de contabilidad e-Sigef y asientos de apertura con diferencias	Indeterminado	En el Centro de Transferencias de Tecnologías, no se implementaron ni usaron sistemas de gestión financieros de carácter obligatorio, dispuesto por parte del MEF para instituciones públicas, saldos contables con diferencias entre lo registrado en e-SIGEF contra sistema contable propio, se mantuvieron cuentas corrientes fuera del depositario oficial (BCE); ocasionando todo esto que no se pueda obtener información real, transparente y confiable para la toma de decisiones	Artículo 149 (Registro de recursos financieros y materiales), 152 (Obligaciones de los servidores de las entidades), y 161 (Sistema Único de Cuentas) del COPLAFIP; numeral 2 del Acuerdo Ministerial 447 del MEF; Norma técnica de Contabilidad Gubernamental (3.1.2: Igualdad Contable); y las Normas de Control Interno de la CGE 403-06 (Cuentas Corrientes Bancarias), 405-02 (Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental y 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera
				Ausencia de la documentación de respaldo de ingresos y gastos	62,793.46	Ausencia de comprobantes de ingresos y gastos, no se establecieron políticas de conservación y mantenimiento de archivos físicos, no se entregó la información para control, todo esto ocasionó que las operaciones financieras no estén respaldadas y se sustente su propiedad, legalidad y veracidad	COPLAFIP Art. 156 (Retención de documentos y registros, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental (3.2.21.3: Mantenimiento de Documentos y registros) y la Norma de Control Interno 405-04 (Documentación de Respaldo y su archivo)

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				La ausencia de controles en los ingresos de autogestión ocasionaron depósitos y declaraciones al SRI incompletas de las recaudaciones facturadas	414,352.83	No se realizaron conciliaciones entre las recaudaciones generadas de los servicios prestados y bienes vendidos, contra los depósitos en las cuentas bancarias y las declaraciones de impuestos, generando un faltante de 2129 facturas que se desconoce su destino y el monto de pérdida no conciliada asciende a USD 414,352.83	Norma de Control Interno 200-07 (Coordinación de acciones organizacionales), 401-02 (Autorización y aprobación de transacciones y operaciones), 401-03 (Supervisión), 403-01 (Determinación y recaudación de los ingresos), 403-02 (Constancia documental de la recaudación), 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo), 405-06 (Conciliación de saldos de cuentas), 405-07 (Formularios) y 402-03 (Control previo al devengado), Ley de Régimen Tributario Internos y su Reglamento, Reglamento de comprobantes de venta, retención y complementarios.
				Recaudaciones por ventas de UNIAGUA y cursos de capacitación fueron entregadas a servidores públicos del CTT	19,739.54	Las recaudaciones realizadas por ingresos de autogestión no fueron depositadas en la cuenta del depositario oficial, sino que fueron entregadas a varios funcionarios para realizar gastos en efectivo, según disposiciones del Director de esta unidad, acciones contrarias al ordenamiento jurídico vigente, por tanto se desconoce el uso y destino de estos recursos.	COPLAFIP Art. 149 (Registro de recursos financieros y materiales y la Norma de Control Interno 403-01 (Determinación y recaudación de los ingresos).
				Pago de multa por retraso en contrato con el INDOT	4,125.00	La falta de supervisión en la ejecución de un contrato ocasionó el pago de una multa, disminuyendo así los recursos de la entidad.	Norma de Control Interno 401-03 (Supervisión) e incumplimiento de términos contractuales.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Ausencia de registro, diferencias y control de cuentas por cobrar	599,214.79	Diferencias en los saldos de cuentas por cobrar en los estados financieros al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de mayo de 2014, no se realizó análisis y confirmación de saldos de cuentas por cobrar, gestiones de cobro y ajustes contables, debido a la falta de supervisión o políticas de crédito; no se registran contablemente los créditos ni las recuperaciones, ventas a crédito sin autorización, lo que ocasionó que los saldos no sean reales y confiables, generando una pérdida por baja de cuentas por cobrar sin autorización y valores no recuperados contablemente.	Norma de Control Interno 200-08 (Adhesión a las políticas institucionales), 401-03 (Supervisión), 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo), 405-05 (Oportunidad en el Registro de los hechos económicos y presentación de información financiera, 405-06 (Conciliación de los saldos de las cuentas), 405-10 (Análisis y confirmación de saldos), 405-11 (conciliación y constatación); COPLAFIP Art. 149 (Registro de recursos financieros y materiales); Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental (3.2.1.2 Derechos Monetarios, 3.2.12 Cuentas de dudosa recuperación)
				Falta de control y retrasos en el pago de aportes al IESS generaron intereses por mora, multas y glosas	779.69	La falta de conciliación, supervisión y seguimiento de la información entre el IESS, sistema bancario y el sistema contable, ausencia de documentación de respaldo generó intereses, multas y planillas, fondos de reserva y préstamos impagos, así como las glosas por responsabilidad patronal afectando los recursos del centro.	Norma de Control Interno 200-07 (Coordinación de acciones organizacionales), 401-02 (Autorización y aprobación de transacciones y operaciones), 401-03 (Supervisión), 403-10 (Cumplimiento de Obligaciones, 402-02 (Control previo al compromiso), 402-03 (Control previo al devengado), 403-08 (Control previo al pago), 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo), 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera, 405-07 (Formularios y Documentos) 600-01 (Seguimiento continuo); Art. 89 de la Ley de Seguridad Social.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Adquisiciones de bienes y servicios sin utilizar el portal de compras públicas	Indeterminado	No se realizó un PAC, y se realizaron adquisiciones de bienes y servicios sin utilizar los procedimientos de contratación pública, ocasionando que no se garantice la transparencia ni se evite la discrecionalidad en la contratación pública.	Art. 21 y 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Norma de Control Interno 406-02 (Planificación) y 406-03 (Contratación).
				Inconsistencia en la aplicación de las partidas presupuestarias y contables para la adquisición de bienes y servicios	Indeterminado	La aplicación y registro de partidas contables y presupuestarias diferentes al tipo de bien y servicio adquirido dio lugar a que se haya distorsionado la información ya que la operación financiera registrada no está directamente relacionada con las actividades aprobadas en el presupuesto.	Art. 116 del COPLAFIP (Establecimiento de compromisos - Catálogo General del cuentas del Sector Público), publicado en Registro Oficial Suplemento 273 de 7 de septiembre de 2010, la norma de control interno 405-01 (Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental).
				Fondos de reposición y de caja chica sin cumplir disposiciones legales	37,273.23	Se generaron fondos a rendir cuentas como reconocimiento a obligaciones contraídas con anterioridad, sin tener calidad de anticipos de fondos y sin justificar porque no podían ser realizados a través de la gestión normal de la institución o que tengan carácter de imprevisible o urgente, además tales valores no se han justificado.	Normas Técnicas de Tesorería 4.10 (Anticipos de fondos), 4.10.2.1 (Destino, límites y prohibiciones y la 4.10.2.2 (Operación); y las Normas de Control Internos 402-02 (Control previo al compromiso), 402-03 (Control previo al devengado), 403-08 (Control previo al pago), y 405-08 (Anticipos de fondos).
				Concesión de préstamos institucionales y transferencias de dinero sin ser un compromiso legamente exigible	60,821.24	Se entregaron préstamos institucionales y transferencias de dinero a personas jurídicas y naturales sin haber realizado el análisis adecuado, sin considerar que no fueron compromisos adquiridos por la entidad.	COPLAFIP Art. 104 (Prohibición de donaciones), Art. 117 (Obligaciones del Código), Art. 256 Prohibición de concesión de préstamos institucionales del Reglamento de la LOSEP, y las Normas de Control Interno 402-02 (Control previo al compromiso), 402-03 (Control previo al

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
							<i>devengado) y 402-08 Control previo al pago.</i>
				<i>Subcontratación de servicios de capacitación, consultoría e impresiones</i>	98,882.85	<i>Subcontratación de obligaciones contractuales principales que sobrepasan el 30% del valor del contrato, además de no contar con documentos que respalden las transacciones.</i>	<i>Art. 79 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.</i>
				<i>Gastos no afines con la misión Institucional</i>	10,316.67	<i>Se autorizaron, registraron y elaboraron pagos por agasajos, refrigerios y asesoramiento jurídico no relacionado con la misión institucional, ocasionando egresos económicos sin que sean legalmente exigibles y cuenten con la documentación de respaldo suficiente.</i>	<i>Art. 2 del Decreto 287 publicado en el Registro Oficial 76 de 03 de mayo de 2007 (Normas de austeridad y control del gasto público), prohibición de donaciones, ayudas o subvenciones a favor de personas naturales o jurídicas, Art 104 del COPLAFIP y 89 de su reglamento, Norma de Control Interno 402-01 (Responsabilidad del Control, Reglamento de gastos oficiales aprobado por el HCU de la Universidad.</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				<i>Pagos por servicios de telefonía celular sin autorización de la máxima autoridad institucional</i>	5,992.94	<i>Autorización para la adquisición de planes celulares y equipos, sin evidenciar los beneficiarios del servicio, ocasionando desembolsos sin existir la justificación y autorización por parte de la máxima autoridad de la IES.</i>	<i>Art. 3 (Servidoras y servidores públicos autorizados), Art. 4 (Servicio), Art. 5 (Responsabilidad), y Art.7 (Ordenador de pago del Reglamento para uso, administración y control del Servicio de Telefonía Móvil Celular y de Bases Celulares Fijas en las Entidades y Organismos del Sector Público, Publicado en el Registro Oficial 790 de 17 de septiembre de 2012.</i>
				<i>Ausencia de controles en la administración de bienes de larga duración</i>	Indeterminado	<i>No se mantuvo registros y documentos actualizados de los bienes, no se concilió los saldos de los activos fijos, ocasionando que los bienes no estén identificados y organizados, lo que conlleva a información financiera no confiable, no se realizaron constataciones físicas.</i>	<i>Reglamento General para la Administración, utilización y control de bienes y existencias del Sector Público: Art 3 (Del procedimiento y cuidado), Art 4 (De los bienes), Art 64 (Entrega - recepción), Art. 65 (Procedencia). Art. 7 (Registros), Art. 8 (Identificación), Art. 95 (Inspección), y Normas de Control Interno 405-06 (Conciliación de los saldos de cuentas), 406-06 (Identificación y protección) y 406-07 (Custodia).</i>
				<i>Bienes adquiridos no ingresados al patrimonio de la entidad</i>	35,877.51	<i>No se mantuvo registros y documentos actualizados de los bienes, no se registró las adquisiciones de bienes de larga duración ocasionando que no se puedan localizar físicamente.</i>	<i>Reglamento General sustitutivo de Bienes del sector público: Art. 3 (Del procedimiento y cuidado, Art. 7 (Registros), Art. 10 (Inspección y recepción).</i>
				<i>Liquidación del CTT no evidencia proceso de avance</i>	Indeterminado	<i>No se realizaron actas de entrega recepción del estado financiero y legal del Centro, tampoco se evidencian acciones de avance para el proceso de cierre o liquidación, ocasionando</i>	<i>Aprobaciones del HCU, Reglamento General para la administración, utilización, manejo y control de bienes del sector público, Norma de Control Interno 100-04 (Rendición de cuentas).</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
						<i>incumplimiento de la disposición de cierre del HCU.</i>	
DAI-AI-0052-2017	<i>Examen especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar y gastos por adquisición de bienes y prestación de servicios de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador</i>	<i>2,168,161.21</i>	<i>Orden de trabajo 0007-UCE-AI-2016 de 03 de octubre de 2016, de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por la Contraloría General del Estado.</i>	<i>Gastos por adquisición de bienes y prestación de servicios no relacionados con la misión institucional</i>	<i>8,651.12</i>	<i>Se realizaron pagos por gastos que no se enmarcan en los programas, proyectos y objetivos institucionales, contraviniendo disposiciones de austeridad vigentes.</i>	<i>Ley de la Contraloría General del Estado, Art. 77 numeral 3 literales a, c y d, Art. 2 del Decreto 287 publicado en el Registro Oficial 76 de 03 de mayo de 2007 (Normas de austeridad y control del gasto público), prohibición de donaciones, ayudas o subvenciones a favor de personas naturales o jurídicas, Art 104 del COPLAFIP y 89 de su reglamento, Norma de Control Interno 402-01 (Responsabilidad del Control), Reglamento de gastos oficiales aprobado por el HCU de la Universidad.</i>
				<i>Registros contables con retrasos y sin conciliarse</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>Los registros contables de ingresos no se contabilizaron oportunamente, tampoco fueron conciliados con los valores efectivamente depositados, hecho que podría conllevar a pérdida de recursos, y ocasionando que no exista confiabilidad en la información financiera reflejada en los saldos contables, considerando que el recaudador no utilizó el sistema de recaudaciones de la entidad para efectuar todas las recaudaciones.</i>	<i>Ley de la Contraloría General del Estado, Art. 77 numeral 3 literales a, c, d, f, h y j; Norma de Control Interno 405-05 (Oportunidad en el registro de hechos económicos; 405-06 (Conciliación de los saldos de cuentas), Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.2.1.8 (Períodos de contabilización); Instructivo de Control de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, actividades esenciales del puesto del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador.</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				<i>Adquisiciones de bienes y servicios sin cumplir con procedimientos administrativos.</i>	26,953.04	<i>Limitación a la participación de oferentes, y perder el control oportuno de las operaciones realizadas, dando lugar a transacciones sin considerar los principios y obligatoriedad de la contratación pública que dan lugar a la omisión de planes de compras, expedientes incompletos.</i>	<i>Ley de la Contraloría General del Estado, Art. 77 numeral 3 literales a, b, c, d, y j; Norma de Control Interno 403-02 (Control previo al compromiso), 402-03 (Control previo al devengado y 405-04 (Documentación de respaldo y archivo), Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública, Art. 46 (Obligaciones de las entidades contratantes.</i>
DAI-AI-0302-2017	a los procesos precontractual, contractual, ejecución y pagos de la póliza de seguros de bienes muebles e inmuebles, maquinaria, equipos y otros, su administración y cobertura de siniestros	449,137.37	Orden de Trabajo 0001-UCE -AI-2017 de 10 de enero de 2017, de conformidad al Plan Operativo de Control año 2017, de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor General del Estado.	<i>Información desactualizada fue entregada para el proceso de contratación del seguro de bienes</i>	Indeterminado	<i>Bienes dados de baja en años anteriores a la contratación del seguro constan dentro del listado de bienes asegurados, los saldos contables no coinciden con el valor detallados en la póliza, no existe garantía de que todos los bienes pertenecientes a la Institución estén protegidos en caso de un siniestro.</i>	<i>Reglamento General sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del sector público: Art. 3 del Procedimiento y cuidado; Norma de control interno 406-06 (Identificación y protección); La misión del puesto estipulado en el Manual de Clasificación y valoración de puestos de la Universidad Central del Ecuador.</i>
				<i>Falta de actualización en la póliza contratada para excluir bienes dados de baja e incluir bienes que ingresaron en reposición o fueron adquiridos</i>	Indeterminado	<i>Bienes dados de baja por un valor de USD 31.735,57 no fueron informados a la aseguradora para su exclusión y bienes que fueron restituidos por robos no han sido incluidos por un valor USD 15.731,44, además USD 247.010,85 por compras no han sido incorporados, esto ocasionó que se encuentren asegurados bienes que ya no son parte de la IES y otros se encuentren sin cobertura del seguro ante posibles siniestros.</i>	<i>Reglamento General sustitutivo para la Administración, utilización y control de Bienes y existencias del sector público: Art. 5 (Seguros); Norma de control interno 406-06 (Identificación y protección); La misión del puesto estipulado en el Manual de Clasificación y valoración de puestos de la Universidad Central del Ecuador.</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				<i>Retraso en el reporte de los siniestros por parte de las facultades a los Administradores del Contrato</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>Los siniestros de bienes ocurridos en las Facultades no se reportaron inmediatamente, existiendo hasta 366 días laborables transcurridos desde ocurrido el siniestro, lo que ocasiona que no se realicen las reposiciones de los bienes por parte de la aseguradora, se debe considerar que la póliza estipula un plazo de 90 días desde el conocimiento del siniestro.</i>	<i>Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública: Art. 121 (Administrador del Contrato) y la Norma de Control Interno 401-03 (Supervisión)</i>
				<i>Bienes siniestrados reportados a la Aseguradora que no fueron repuestos</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>Existen siniestros de bienes reportados a la Aseguradora desde hace 436 días laborables, debido a que no existió un seguimiento oportuno a los reclamos presentados por parte de la Administración del contrato y falta de definición de la modalidad en la que se iba a realizar la indemnización del bien siniestrado, ocasionando que la IES no disponga oportunamente de los bienes para el desarrollo normal de las actividades.</i>	<i>Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública: Art. 121 (Administrador del Contrato) y la Norma de Control Interno 401-03 (Supervisión)</i>
DADeIS-0036-2017	<i>Examen Especial a los ingresos, gastos, bienes de larga duración y existencias de bienes de uso y consumo corriente para la Facultad de Ciencias Económicas, por el período comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 31 de diciembre de 2016</i>	963,390.31	<i>Orden de trabajo 0023-DADeIS-2017 de 15 de mayo de 2017, con cargo al Plan Operativo de Control del año 2017, de la Dirección de Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social.</i>	<i>Productos de consultorías recibidas sin actas de entrega recepción.</i>	12,934.80	<i>No existe evidencia de la entrega de productos de las consultorías.</i>	<i>Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública: Art. 123; Normas de Control Interno 100-02 (Objetivos del Control Interno), 100-03 (Responsables del control interno, 405-04 Documentación de Respaldo y su archivo; Deberes y atribuciones previstos en el literal a del numeral 2 del artículo 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
DAI-AI-0352-2017	Al proceso de emisión, registro, comercialización, reporte, control y depósito de las especies valoradas papel universitario de las Facultades	424,179.00	Orden de Trabajo 0002-UCE -Al-2017 de 10 de enero de 2017, y de conformidad al Plan Operativo de Control año 2017, de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor General del Estado.	Ausencia de registro y control de especies valoradas en la Dirección General Financiera	Indeterminado	No se realiza retroalimentación de la información sobre especies valoradas que fueron distribuidas y comercializadas por las facultades, no se efectúan conciliaciones de las especies valoradas con los ingresos recaudados, no se registraron adecuadamente de forma contable los ingresos provenientes a especies valoradas, todo esto conlleva a que la información generada no sea confiable y no se identifiquen errores u omisiones para tomar acciones correctivas oportunas.	Normas de Control Internos 200-07 (Coordinación de acciones organizacionales), 200-08 (Adhesión a las políticas institucionales), y 401-03 (Supervisión); Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público 2.8.14.5 (Reportes de comercialización); Actividades esenciales del puesto del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES.
				Registros de especies valoradas — papel universitario en Facultades	Indeterminado	No hay registro diario del movimiento de las especies valoradas en Kardex, lo que ocasionó que no se registren los ingresos y egresos de las especies valoradas al momento en el que ocurrieron los hechos en las cuentas de orden correspondientes, manteniendo información financiera no confiable y escasa de veracidad.	Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.2.1.8 (Períodos de contabilización), 3.2.31.3 (Contabilización); Normas de Control Interno 403-03 (Especies Valoradas), 405-05 (Oportunidad en el Registro de los Hechos Económicos) y la misión de los puestos del Manual de descripción, valoración y clasificación de los puestos de la UCE.
				Depósitos tardíos de las recaudaciones por venta de papel universitario	Indeterminado	Depósitos posteriores hasta con 11 días de retraso luego de las recaudaciones efectuadas lo que ocasiona que la institución no cuente con la disponibilidad necesaria de sus recursos cuando fueron generados sino con posterioridad.	Norma de Control Interno 403-01 (Determinación y recaudación de ingresos), 403-04 (Verificación de los ingresos); e incumplimiento de actividades esenciales de puestos del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Faltantes en recaudaciones generadas por venta de papel universitario en las Facultades	11,663.00	No se realizaron conciliaciones periódicas de las existencias de papel universitario, entre el Kardex, la recaudación y el sistema contable, hecho que ocasionó que no se detecte oportunamente la falta de depósitos por parte de los funcionarios, o a su vez los faltantes.	Normas de Control Interno 403-03 (Especies Valoradas), 403-04 (Verificación de los ingresos), 405-06 (Conciliación de los saldos de las cuentas), 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos), 403-01 (Determinación y recaudación de los ingresos; Normas técnicas de Contabilidad Gubernamental 3.2.1.8 (Períodos de contabilización) y 3.2.31.8 (Contabilización); incumplimiento de actividades esenciales de puestos del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES.
				Falta de registros y documentación de respaldo de las recaudaciones por venta de papel universitario	Indeterminado	No existen registros y documentación confiable para realizar el seguimiento y verificación de las especies valoradas que fueron comercializadas.	Norma de Control Interno 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo, e incumplimiento de actividades esenciales de los puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES.
DNA2-0002-2018	Auditoría Financiera a los estados financieros terminados al 31 de diciembre de 2014, 2015 y 2016, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2016	Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Ejecución Presupuestaria)	Auditoría de Razonabilidad de Estados Financieros.	Cuentas por pagar con antigüedad significativa	Indeterminado	No existe coordinación para realizar el análisis de la antigüedad de los saldos de cuentas por pagar presentados en los estados financieros consolidados, ocasionando de esta manera que los saldos presentados no revelen las obligaciones de pago efectivo a pesar de que alcanzaron una antigüedad de más de cinco años y que los saldos no se presenten razonablemente en los Estados Financieros.	Art. 152 del COPLAFIP (Apartado baja de cuentas por pagar); incumplimiento de actividades esenciales de los puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Notas explicativas a los estados financieros no revelan información completa	Indeterminado	En la elaboración de notas explicativas no se considera información mínima de carácter cuantitativo y cualitativo a ser presentada, es decir no se presenta de manera desglosada, lo que ocasionó que en la información reflejada en los estados financieros no se incluyan hechos económicos relevantes, movimientos contables e información adicional necesaria, suficiente y competente para una completa interpretación de las cifras por los usuarios de estos reportes financieros a fin de facilitar la toma de decisiones de las autoridades.	COPLAFIP: Art. 148 y 152 y 162 de su Reglamento, SAFI (3.4.2.8), Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.1.27.1 (Notas a los Estados Financieros), incumplimiento de actividades esenciales de los puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IES, y Norma de Control Interno 100-03 (Responsables de Control Interno), 401-03 (Supervisión), 405-03 (Integración contable de las operaciones financieras), y 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera, incumplimiento de las atribuciones y obligaciones establecidas en el numeral 3, literales a, b, c, d, y j del Art. 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Bienes de larga duración	Indeterminado	Depreciaciones sin sustento, falta de conciliación entre los saldos contables con los del sistema de bienes, registros en el sistema de bienes inconclusos, ausencia de toma física.	Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental 3.2.6.5 (Contabilización), 3.1.5.9 (Depreciación); Reglamento General sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público; Norma de Control Interno 100-03 (Responsables del control interno), 401-03 (supervisión), 405-03 (Integración contable de las operaciones financieras), 405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas, 406-10 (Constatación física de existencias y bienes de larga duración, 600-01 (Seguimiento continuo o en operación), atribuciones y obligaciones establecidas en los numerales 2 literales a y c y 3, literales a, b, c, d y j del Art. 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
DNAI-AI-0478-2018	Examen Especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar y a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pago de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios de la Facultad de Artes, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2016	1,173,098.39	Orden de Trabajo 0005-UCE-AI-2017 del 4 de septiembre de 2017, de conformidad con el Plan Anual de Control año 2017, de la Unidad de Auditoría Interna de Universidad Central del Ecuador, aprobado por el	No existió separación de funciones incompatibles en el área financiera	Indeterminado	No se definieron las funciones de los servidores del área financiera, por lo que se efectuaron actividades de autorización, cobro, desembolsos y registros contables por los mismos funcionarios sin considerar niveles de autorización, generando riesgo en el manejo y control de las operaciones financieras, sin observar normas y procedimientos de independencia y separación de funciones incompatibles.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Art. 11 (Aplicación del Control Interno); Norma de Control Interno 401-01 (Separación de funciones y rotación de labores), 401-02 (Autorización y aprobación de transacciones y obligaciones) y atribuciones del Estatuto de la UCE.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
			señor Contralor General del Estado, subrogante, mediante Acuerdo 055-CG-2016 de 30 de diciembre de 2016.	Ausencia de conciliación de saldos de ingresos entre el sistema de recaudación SYSREC y ESIGEF	Indeterminado	Desconocimiento de los sistemas informáticos de recaudación de la Institución, hecho que ocasionó que existan diferencias en los saldos del sistema contable con el sistema de recaudaciones, lo que conlleva a no contar con información oportuna y confiable.	Norma de control de interno 401-03 (Supervisión), 405-05 (Oportunidad en el Registro de los hechos económicos), 405-06 (Conciliación de los saldos de cuentas), incumplimiento de actividades esenciales de puestos financieros, del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la UCE.
				Tarifas de ingresos por alquiler de teatro a personas o instituciones particulares sin observancia de la normativa interna	Indeterminado	Cobro de valores por alquiler de instalaciones sin autorización, lo que ocasionó que se cobre por el alquiler de instalaciones valores diferentes a los establecidos por la Institución.	Norma de Control Interno 403-01 (Determinación y recaudación de ingresos)
				Cuentas por Cobrar de años anteriores del impuesto al valor agregado no fueron depuradas	Indeterminado	Falta de Análisis periódicos de las cuentas por cobrar de años anteriores de IVA no permitió identificar de manera oportuna los ajustes, reclasificaciones y cierres de cuentas a fin de actualizar las cuentas por lo que no se pudo contar con saldos reales y confiables.	Instructivo para el Sector Público para cuentas por cobrar IVA del Acuerdo Ministerial 312 del Registro Oficial 849 de 12 de diciembre de 2012 en lo que se refiere a regular y compensar las cuentas por cobrar de IVA, y la Norma de Control Interno 405-10 Análisis y confirmación de saldos.
				Valores no recuperados en las maestrías que no se encuentran registrados en cuentas por cobrar	12,302.60	Ausencia de políticas de cobro y registro contable oportuno, lo que no permitió garantizar la recaudación de valores pendientes de cobro de posgrados ocasionando perjuicio a la Entidad.	Norma de Control Interno 405-05 (Oportunidad en el Registro de hechos económicos y presentación de información financiera), 405-10 (Análisis y confirmación de saldos); además se incumplieron actividades esenciales de puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la UCE.

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Bienes y servicios adquiridos, sin la documentación de respaldo suficiente y pertinente	91,462.63	Ausencia de comprobantes de gastos, no se establecieron políticas de conservación y mantenimiento de archivos físicos, no se entregó la información para control, todo esto ocasionó que las operaciones financieras no estén respaldadas y se sustente su propiedad, legalidad y veracidad.	COPLAFIP Art. 156 (Retención de documentos y registros, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental (3.2.21.3: Mantenimiento de Documentos y registros) y la Norma de Control Interno 405-04 (Documentación de Respaldo y su archivo)
DNAI-AI-0393-2018	Examen Especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar y a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pago de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios del Centro de Biomedicina, por el período comprendido entre el 1 de marzo de	259,850.45	Orden de trabajo 0003-UCE-AI-2017 de 26 de abril de 2017, de conformidad al Plan Operativo de Control año 2017, de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor	No se utilizó el sistema único de contabilidad e-SIGEF	37,758.00	No se usó el sistema de administración financiera oficial para el registro de ingresos y gastos sin considerar que existía una disposición de uso obligatorio de la herramienta informática del MEF para el sector Público, ocasionando que no haya registros, hecho que conllevó a que no se pueda obtener información de manera ágil y oportuna de la información actualizada y confiable para la toma de decisiones.	COPLAFIP: Art. 149 (Registro de recursos financieros y materiales), Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.1.2 (Igualdad); Norma Técnica de Tesorería 4.5.2.2 (Ingresos de Autogestión); Normas de Control Interno 405-02 (Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental), y 405-05 (Oportunidad en el registro de hechos económicos y presentación de información financiera).

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
	2011 y el 31 de diciembre de 2016		General del Estado, subrogante mediante acuerdo 055-CG-2016 de 30 de diciembre de 2016.	Falta de control en la recaudación de los ingresos generados por los servicios de laboratorio.	10,279.52	Ausencia de separación de funciones incompatibles, arqueos periódicos a los valores receiptados, conciliaciones bancarias, conciliación y verificación entre los valores recaudados, facturas emitidas y órdenes de pedido realizadas, autorización y entrega de resultados a los clientes sin verificación previa de pago, emisión de facturas no autorizadas, inexistencia de declaraciones de impuestos, depósitos no identificados, hechos que ocasionaron no disponer oportunamente de recursos generados y que la información financiera no sea confiable.	Norma de Control Interno 200-07 (Coordinación de acciones organizacionales), 401-01 (Separación de funciones incompatibles), 401-02 (Autorización y aprobación de transacciones y operaciones), 401-03 (Supervisión), 403-01 (Determinación y recaudación de los ingresos), 403-02 (Constancia documental de la recaudación), 403-07 (Conciliaciones bancarias), 405-09 (Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo), 405-06 (Conciliación de los saldos de cuenta), 405-07 (Formularios y documentos), 405-10 (Análisis y confirmación de saldos), Reglamento de Comprobantes de Venta y retención, 100-03 (Responsables del Control Interno).
				Falta de registro y control de las cuentas por cobrar	170,429.20	No existe documentación de respaldo que demuestre los derechos y la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar, no se evidencia gestiones de cobro, lo que ocasiona que los saldos no sean reales, confiables o que se disponga de los recursos oportunamente.	Normas técnicas de Contabilidad Gubernamental (Cuentas de dudosa recuperación), (Derechos monetarios), Normas de Control Interno 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo), 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera), 405-10 (Análisis y confirmación de saldos), 405-11 (Conciliación y constatación) e incumplimiento de actividades esenciales del Manual de Descripción, valoración y clasificación de los puestos de la Universidad Central del Ecuador).

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
DNAI-AI-0356-2018	<i>Examen Especial a los ingresos de autogestión, recuperación de cuentas por cobrar, obligaciones patronales con el Iess y a los procesos precontractual, contractual, ejecución, liquidación y pago de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios de la Dirección General de Investigación y Posgrado , por el período comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2016</i>	148,428.20	<i>Orden de Trabajo 0004-UCE-AI-2017 de 26 de abril de 2017, de conformidad al Plan de Control año 2017, de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador, aprobado por el señor Contralor General del Estado, subrogante, mediante Acuerdo 055-CG-2016 de 30 de diciembre de 2016.</i>	<i>Registros contables de Ingresos incompletos y no oportunos en el e-SIGEF</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>Los ingresos transferidos por parte del MEF no fue oportuno, ausencia de conciliaciones bancarias, lo que no permitió contar con saldos reales y confiables ni que se pueda detectar la existencia de errores u operaciones pendientes de registro para efectuar los ajustes correspondientes, dejando de registrar los ingresos, lo que conlleva el no uso de recursos.</i>	<i>Norma de Control Interno 405-05 (Oportunidad en el registro de los hechos económicos), 405-06 (Conciliación de los saldos de las cuentas); Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.2.1.8 (Períodos de Contabilización, Instructivo de Control de Ingresos del MEF, incumplimiento de actividades esenciales de puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la UCE.</i>
				<i>cuentas por Cobrar de años anteriores del impuesto al valor agregado no fueron depuradas</i>	<i>Indeterminado</i>	<i>Falta de Análisis periódicos de las cuentas por cobrar de años anteriores del IVA no permitió identificar de manera oportuna los ajustes y cierres, por lo que no se pudo contar con saldos reales y confiables.</i>	<i>Instructivo para el Sector Público para cuentas por cobrar IVA del Acuerdo Ministerial 312 del Registro Oficial 849 de 12 de diciembre de 2012 en lo que se refiere al Neteo de cuentas y la Norma de Control Interno 405-10 Análisis y confirmación de saldos.</i>
				<i>Retrasos en el pago de aportes al IESS generan intereses por mora y glosas</i>	<i>3,908.38</i>	<i>Falta de gestión de pagos de aportes al IESS, elaboración y trámite de los contratos de pasantías y ocasionales con posterioridad al ingreso de los servidores, registro fuera de tiempo contratos, hecho que ocasionó pagos por concepto de mora y responsabilidad patronal, disminuyendo la disponibilidad de recursos de la Institución.</i>	<i>Reglamento General de la LOES.- Art. 143 (Contratos de Servicios Ocasionales), Art. 18 (De la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), Norma de Control Interno 200-07 (Coordinación de acciones organizacionales), e incumplimiento de las actividades esenciales de puestos financieros del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la UCE.</i>

INFORME	NOMBRE DEL EXAMEN	MONTO EXAMINADO	MOTIVO DEL CONTROL	EVENTO (CAUSAS)	MONTO DE PÉRDIDA	CONSECUENCIA (EFECTOS)	NORMATIVA INOBSERVADA
				Adquisiciones sin procedimientos contractuales por parte de los Directores de Proyectos	28,853.46	No existe documentación de respaldo completa en la adquisición de bienes y servicios a través de ínfima cuantía y catálogo electrónico que son efectuadas de manera recurrente, ocasionando que las adquisiciones realizadas no sean transparentes, se encuentren sin información y documentación de sustento para cada proceso contractual, y se hayan eludido otros procesos de contratación pública.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública: Art. 36 (Expediente del proceso de contratación), Art. 46 (Obligaciones de las Entidades Contratantes) y Art. 52.1 (Contrataciones de ínfimas cuantías); Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública: Art. 43 (Procedimiento para contratar por catálogo electrónico), Art. 60 (Contrataciones de ínfima cuantía); Norma de Control Interno: 405-04 (Documentación de respaldo y su archivo).

Fuente: Informes aprobados por la Contraloría General del Estado
Elaboración propia

Anexo 4

Entrevistas a jefes departamentales

ESTREVISTA ESCRITA NO. 1

Datos del entrevistado

Fecha:	Quito, 16 de enero de 2020
Nombre del Entrevistado	Gladys Johanna Cedeño Mendoza
Identificación	1714736491
Dependencia:	Departamento de Presupuesto de la Dirección Financiera de la UCE
Formación:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – Contadora Pública Autorizada
Cargo:	Jefa de Presupuesto
Contacto	(02) 2524 - 650; 0987423997

Objetivo de la entrevista

Conocer la percepción del entrevistado sobre la gestión financiera y de riesgos de la Universidad Central del Ecuador específicamente del área en la cual desarrolla sus funciones.

Preguntas planteadas

1	En términos generales, ¿Considera usted adecuada la gestión y evaluación financiera de la Universidad?
	Definitivamente no, debido a que no se realiza ningún procesos de evaluación financiera, sino que únicamente se toman decisiones en base a los saldos presupuestarios disponibles, incluso el análisis de ejecución presupuestaria se lo realiza en término generales, no existe una cultura que ayude a evidenciar que realmente la calidad del gasto sea confiable, debido a que se opera el presupuesto de manera directa con las decisiones y órdenes de las máximas autoridades, sin existir la posibilidad de sugerir recomendaciones.
2	¿Hay un adecuado conocimiento de los procesos de su área?
	Hasta donde conozco nunca ha existido de manera documentada o al menos en términos generales ninguna información sobre los procesos que debe tener el Departamento de Presupuesto, todos los esquemas de los diferentes trámites que se procesan en ésta área depende de la discreción del funcionario, y cuando existe alguna duda tratamos de investigar en otras Universidades, pero al menos tratamos de enmarcar nuestro accionar acorde el e-SIGEF (Sistema de Gestión Financiera del Sector Público)
3	¿Se conoce el nivel de riesgo financiero a los cuales se encuentra expuesto su Departamento?
	Sabemos en nuestra área que si existe un nivel alto, debido a muchos factores, los cuales trabajamos en la lluvia de ideas, pero principalmente éstos pueden provenir por la inexistencia de procesos, debido a que por el volumen de información no podemos analizar a cabalidad todas las operaciones, e incluso debemos proceder con varias transacciones aun sabiendo que la documentación está incompleta o incorrecta y, simplemente esperar que esos limitantes no sean observados por parte de Contraloría en los diferentes procesos de control.
4	¿Existen controles apropiados?
	Lastimosamente ratifico mi comentario anterior, es decir, si no existen procesos no puedo controlar los mismos, por tanto, la única forma que nos controlan es con Auditorías, pero la naturaleza de estos controles no son correctivos, sino sancionadores, al menos empíricamente tratamos de controlar el flujo de información acorde nuestros criterios, pero sería indispensable que algún momento se norme las tareas y actividades de cada dependencia.
5	¿Los sistemas tecnológicos son adecuados?
	Por normativa debemos usar los sistemas dispuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas, que sin bien son aplicativos de control presupuestario bastante aceptable, la información que se procesa en el mismo depende de las decisiones internas y si las mismas no están alineadas acorde la misión institucional de nada nos sirve el mejor sistema del mundo, entonces si se debe observar la calidad de información, más que el procesamiento de la misma.

Comentario final

Todos los riesgos en los cuales se ha incurrido responden a una cultura de control interno casi inexistente, debido a que nosotros como funcionarios operativos tratamos de acoplar las operaciones a lo dispuesto por Contraloría, pero cuando surgen decisiones de imprevisto y sin planificación de nada sirve lo poco que podemos avanzar, además, el personal de cuatro personas para la Administración de un presupuesto de aproximadamente 150 millones de dólares no es suficiente y con la inexistencia de procesos es inevitable no exponerse a riesgos financieros y económicos, sería excelente generar una dependencia que se encargue de levantar procesos, aplicarlos y monitorearlos en beneficio de la Universidad.



Ing. Gladys Johanna Cedeño Mendoza

ESTREVISTA ESCRITA NO. 2

Datos del entrevistado

Fecha:	Quito, 17 de enero de 2020
Nombre del Entrevistado	Rita Ximena Lucero Murgueytio
Identificación	1708482888
Dependencia:	Departamento de Contabilidad de la Dirección Financiera de la UCE
Formación:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – Contador Público Autorizado
Cargo:	Contadora General
Contacto	(02) 2520 - 335; 0983945981

Objetivo de la entrevista

Conocer la percepción del entrevistado sobre la gestión financiera y de riesgos de la Universidad Central del Ecuador específicamente del área en la cual desarrolla sus funciones.

Preguntas planteadas

- 1** En términos generales, ¿Considera usted adecuada la gestión y evaluación financiera de la Universidad?
- Si hablamos de la gestión institucional no es adecuada, debido a que no existen parámetros por escrito que fomenten un flujo de información adecuada, es decir, se procesa la información de manera improvisada, conforme surgen las diferentes necesidades, además que no hay una línea clara de autorizadores de gastos, es decir, varias autoridades tienen potestad de aprobar gastos; con estos parámetros es aún más difícil evaluar la gestión, muestra de ello es que nunca se han utilizado instrumentos importantes en la toma de decisiones, por ejemplo se ha restado importancia a la información y razonabilidad de los estados financieros.
- 2** ¿Hay un adecuado conocimiento de los procesos de su área?
- No existe una definición exacta de los procesos, al menos en contabilidad estos han sido adoptados por producto de experiencias de funcionarios de mayor antigüedad y por recomendaciones de procesos de control de Auditoría, pero formalmente estos nunca han sido definidos por las autoridades, entonces, los procesos existentes son empíricos producto del diario accionar para de esta forma tratar de cubrir con todas las obligaciones tributarias y de registro contable.
- 3** ¿Se conoce el nivel de riesgo financiero a los cuales se encuentra expuesto su Departamento?
- Realmente los riesgos principales se han descrito en la lluvia de idea que se revisó, pero no existe una metodología para cuantificar los mismos, sino que únicamente denotamos los más importantes cuando se determinan responsabilidades por parte de Contraloría a los funcionarios y no a las autoridades, hecho que minimiza la importancia de adoptar políticas y procedimientos que disminuyan la exposición al riesgo.
- 4** ¿Existen controles apropiados?
- No existen controles, ni siquiera el intento de hacerlos, incluso la unidad de Auditoría Interna debería fomentar una cultura de control de riesgos, hecho que no sucede, por el contrario estos controles solo generan temor por las graves sanciones impuestas, motivo por el cual considero que se debería realizar un diagnóstico situacional en primera instancia y luego documentar políticas y manuales en procura no solo de mejorar la calidad del control interno sino evitar pérdidas económicas que son responsabilidad del personal operativo y de las máximas autoridades.
- 5** ¿Los sistemas tecnológicos son adecuados?
- Al menos el e-SIGEF es de uso obligatorio por disposición del ente rector de las finanzas públicas, que si muestra deficiencias, debido a que es de naturaleza estándar para todas las Instituciones Públicas, pero muchas veces nos enfrentamos con una realidad diferente para las Instituciones de Educación Superior, lo que obliga a tratar de adaptar las operaciones al estándar establecido, no obstante se debería manejar sistemas auxiliares de soporte, hecho que no ocurre a pesar de que la Institución mantiene una Dirección de tecnologías.

Comentario final

Todos los inconvenientes presentados o detectados por la Institución se generan por la inexistencia de una gestión por procesos, a pesar de que el Estatuto Universitario así lo determina en uno de sus objetivos principales, considero que parte de la poca predisposición para adoptar una metodología de gestión administrativa y financiera por procesos corresponde a una carga política, debido a que una adecuada implementación de control interno restringiría las operaciones que carecen de integridad, no obstante mientras eso suceda las operaciones se seguirán realizando con alto grado de exposición al riesgo y limitadas responsabilidades por parte de las autoridades universitarias en la toma de decisiones, siendo los funcionarios los principales glosados cuando existan procesos de control y auditoría.

Firma del Entrevistado

Rita Ximena Lucero Murgueytio

ENTREVISTA ESCRITA NO. 3**Datos del entrevistado**

<i>Fecha:</i>	Quito, 17 de enero de 2020
<i>Nombre del Entrevistado</i>	Edwin Santiago Muñoz Pozo
<i>Identificación</i>	1712245404
<i>Dependencia:</i>	Departamento de Tesorería de la Dirección Financiera de la UCE
<i>Formación:</i>	Economista, Magíster en Administración de Empresas
<i>Cargo:</i>	Tesorero General
<i>Contacto</i>	(02) 2524 - 670; 0994208958

Objetivo de la entrevista

Conocer la percepción del entrevistado sobre la gestión financiera y de riesgos de la Universidad Central del Ecuador específicamente del área en la cual desarrolla sus funciones.

Preguntas planteadas

1 En términos generales, ¿Considera usted adecuada la gestión y evaluación financiera de la Universidad?

Desde la perspectiva de Tesorería nunca habido mayor preocupación por parte de las autoridades por la forma como se gestionan los procesos, hecho que ha conllevado a desarrollar habilidades propias para llevar a cabo las actividades, una muestra clara de aquello es que muchas veces la Institución no ha tenido liquidez para cubrir al menos con las operaciones básicas y las autoridades ni siquiera han realizado ningún esfuerzo para evitar este tipo de inconvenientes, mucho menos se ha realizado una evaluación, llegando incluso a mantener una idea errónea de lo que representa espacio presupuestario con liquidez monetaria.

2 ¿Hay un adecuado conocimiento de los procesos de su área?

Los procesos que se han adecuado para el departamento de Tesorería son los que constan de manera general para todas las Instituciones Públicas en el portal web del Ministerio de Economía y Finanzas, situación que no es correcta ya que no se puede comparar por ejemplo los procesos y gestión de una Universidad con las de un Ministerio, por tanto, el conocimiento del procesos se ha dado de manera improvisada considerando el profesionalismo de los pocos servidores (3) de ésta área.

3 ¿Se conoce el nivel de riesgo financiero a los cuales se encuentra expuesto su Departamento?

Lastimosamente el nivel de riesgo solo se conoce cuando los hechos ocurren que muchas veces es a través de exámenes de auditoría donde se obtiene información de los procesos incumplidos por otras áreas y que finalizan en ésta, o a su vez cuando se conocen las demandas por parte de empleados, proveedores, estudiantes entre otros, considero que por el tamaño de la Universidad se debería implementar un área de control de riesgos, al menos para empezar a determinar la recurrencia de procesos que tienen errores y que generan pérdidas, caso contrario ningún departamento tiene la capacidad en personal para un adecuado control previo, concurrente y posterior.

4 ¿Existen controles apropiados?

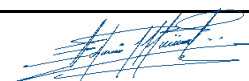
Los controles han surgido producto la experiencia en el flujo de información, la cual no está alineada a la planificación, muestra de ellos es el descalce que existe en la programación de caja, que si bien es informada de manera anual a las autoridades esta no es respetada; desde el punto de vista de recaudaciones tampoco se ha obtenido mayor control, lo que ha provocado pérdidas económicas producto de fraudes, desvíos de fondos, corrupción entre otros de una misma naturaleza.

5 ¿Los sistemas tecnológicos son adecuados?

Si bien desde el punto de vista de Tesorería el sistema de pagos a través de e-SIGEF, es adecuado, pero desde la perspectiva de recaudaciones el sistema desarrollado por la Dirección de Tecnologías tiene serios problemas, entre los principales tenemos la constante desconexión del mismo, lo que provoca indisponibilidad en el cobro, pérdida de información, y los demás detallados en la lluvia de ideas.


Comentario final


La situación de la Institución es bastante delicada desde una perspectiva de gestión financiera y de riesgos, ese es el producto de limitadas decisiones tomadas por parte de las máximas autoridades para establecer adecuados procesos de control interno, situación que debería ser controlada por todo un departamento y no por una sola persona como es actualmente, ya que anualmente se evidencian más de 20.000 operaciones de pagos y 100.000 operaciones de ingresos, lastimosamente la materialización de riesgos ha generado una mala imagen reputacional no solo de la Universidad, sino también de la Dirección Financiera y del Departamento de Tesorería, por tanto la implementación de una gestión por procesos es urgente a fin de evitar graves consecuencias que incluso podrían ser catastróficas.




Firma del Entrevistado

Anexo 5
Opiniones de expertos

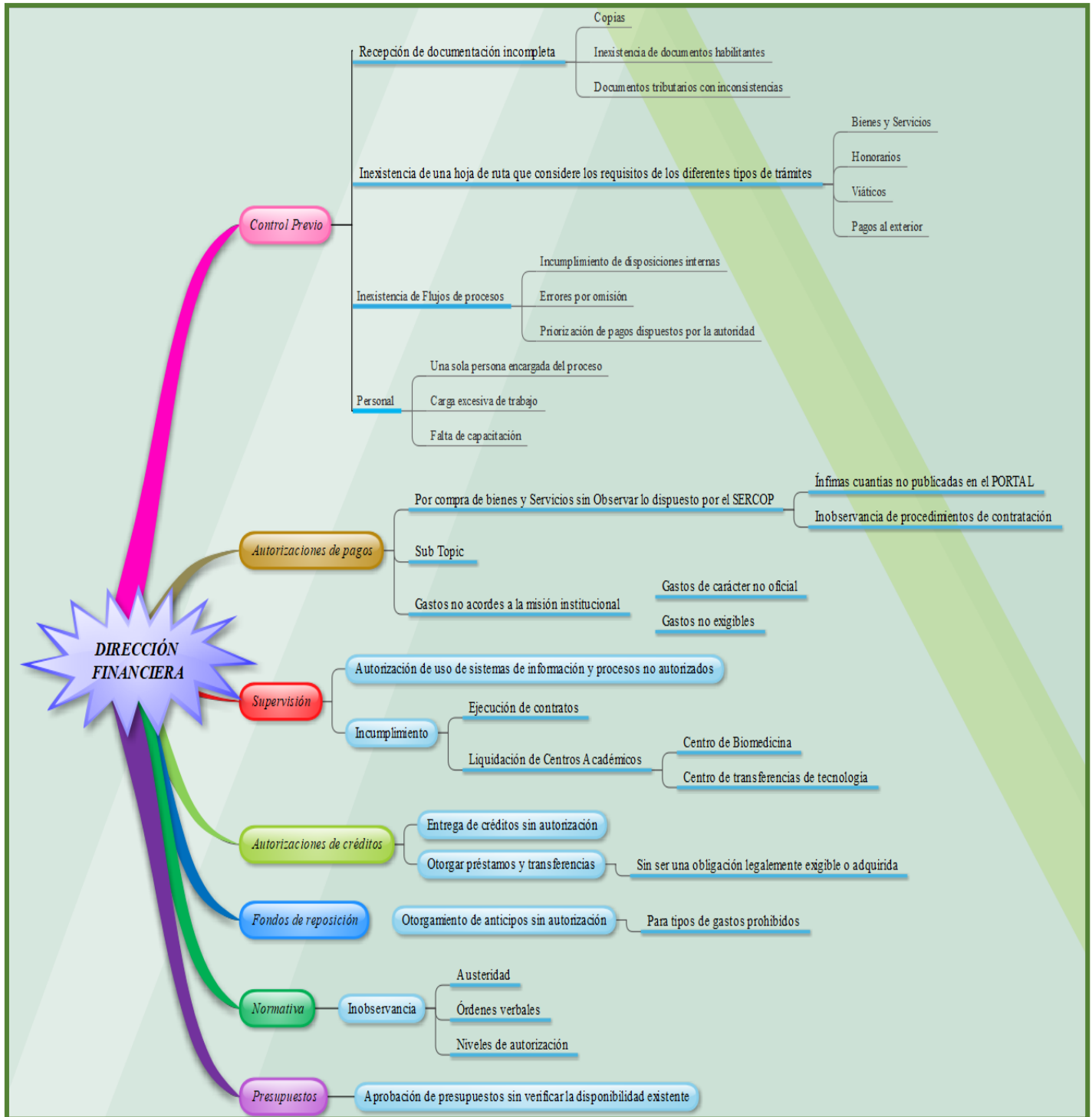
Opinión de Experto No. 1	
Datos del entrevistado	
<i>Fecha:</i>	Quito, 20 de enero de 2020
<i>Nombre del Entrevistado</i>	Carla Elizabeth Ponce Villarreal
<i>Identificación</i>	1002691614
<i>Dependencia:</i>	Auditoría Interna de la UCE
<i>Formación:</i>	Ingeniera Comercial, Magíster en Administración de Empresas
<i>Cargo:</i>	Directora de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador delegada por la Contraloría General del Estado
<i>Contacto</i>	(02) 2524 - 650; 0982628816
Objetivo de la opinión	
Conocer la percepción de la experta sobre la gestión financiera y de riesgos de la Universidad Central del Ecuador.	
Trayectoria Profesional	
Auditor Senior de Price Waterhouse Coopers, Directora de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa Nacional, Auditora Jefa de equipo y Supervisora de la Contraloría General del Estado y actualmente Directora de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Central del Ecuador.	
Opinión General	
<p>Desde mi punto de vista y de control, no es de importancia de la Comunidad Universitaria incluidas las Autoridades de la Institución cumplir cabalmente la normativa de control interno, menos aún fomentar una cultura y ambiente de control, esto ha generado muchas dificultades en la institución, y una muestra de aquello es el sinnúmero de informes con salvedades aprobados, de los cuales cerca del 90% evidencia un alto grado de inobservancia de normativa y pérdidas económicas que se deriva en la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e incluso indicios de responsabilidad penal.</p> <p>Lastimosamente para la Institución un auditor se ha convertido en un verdugo que solo busca entorpecer los procesos, pero la realidad es muy diferente, debido a que nuestro equipo solo trata de establecer procesos de revisión, y que simplemente cumplan la normativa pero el nivel de reincidencia en el incumplimiento de recomendaciones es alarmante, se evidencia de forma general que las sugerencias dispuestas por esta unidad no se cumplen ni en un 20%, hecho que presumiblemente no ocurre por negligencia únicamente, sino muchas veces porque se presume de la existencia de carga política, que posiblemente exige derechos que no se pueden canalizar.</p> <p>El equipo de esta unidad en el transcurso del tiempo se ha ido disminuyendo, tanto por disposiciones de la Contraloría General del Estado y por la misma Universidad, actualmente tenemos un equipo de cinco auditores, el cual es totalmente insuficiente, considerando que el presupuesto de la Universidad es de aproximadamente 150 millones de dólares, el cual se administra no solo en la Planta Central sino también por aproximadamente 20 facultades y con la participación de casi 200 funcionarios, además que nuestro campo de acción no es solo financiero o presupuestario, sino que nuestros planes de control deben contener actividades académicas, administrativas, tecnológicas entre otros, eso ha causado que el nivel de observación de los procesos sea menos minucioso, siendo así, dadas estas condiciones no se pueden realizar auditorías integrales, sino únicamente en incumplimientos de procesos de control interno a través de exámenes especiales.</p> <p>El principal limitante de la UCE es la inexistencia de procesos institucionales, situación que puede traer consecuencias catastróficas, debido a que el accionar diario se guía por el empirismo o improvisación no solo de las autoridades sino también de los funcionarios, ante este escenario como Auditoría Interna no podemos actuar, porque para llegar a ese nivel de organización depende de las máximas autoridades, y si llegase a superarse esta dificultad tenemos la propuesta de gestionar Auditorías basadas en riesgos, procesos que son de alta relevancia e importancia porque permite no solo identificar los principales eventos de riesgos, sino también evaluarlos, agregando valor a las diferentes actividades y ayudando a cumplir con los objetivos institucionales, e incluso evaluar los estados financieros adecuadamente, que dicho sea de paso se encuentran sobrevalorados y expresados sin observar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, entre otros beneficios.</p>	
 Firma del experto	

Opinión de Experto No. 2	
Datos del entrevistado	
<i>Fecha:</i>	Quito, 21 de enero de 2020
<i>Nombre del Entrevistado</i>	Quimbita Caiza Nora Catalina
<i>Identificación</i>	1712407269
<i>Dependencia:</i>	Dirección Administrativa de la UCE
<i>Formación:</i>	Magíster en procesos de gestión
<i>Cargo:</i>	Analista de procesos
<i>Contacto</i>	(02) 2524 - 650; 0982628816
Objetivo de la opinión	
Conocer la percepción de la experta sobre la gestión financiera, riesgos y procesos de la Universidad Central del Ecuador.	
Trayectoria Profesional	
Analista Financiera en el Ministerio de Salud Pública, Analista de procesos administrativos en la Facultad de Ciencias Médicas de la UCE, Directora General Administrativa UCE, Directora de Planeamiento Universitario UCE y Analista de procesos.	
Opinión General	
<p>La Universidad Central del Ecuador como un referente de educación superior debería estar no solo gestionada mediante procesos sino también certificada internacionalmente, no obstante la realidad estipulada en el Estatuto Universitario aún mantiene una estructura funcional arcaica, procedimiento que ya no es utilizado, sino que en la actualidad se debería trabajar por procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo, bajo este contexto se debería identificar adecuadamente actividades y tareas que conlleven a implementar indicadores que ayuden a medir en base a la gestión financiera el cumplimiento de objetivos institucionales, y de manera complementaria la identificación de riesgos.</p> <p>En términos generales, la Dirección Administrativa viene desde el año 2014 planteando un acercamiento para implementar un modelo de gestión por procesos a través de convenios con universidades privadas a fin de incluso de desarrollar un sistema automatizado de gestión por procesos, pero la falta de apoyo por parte de las autoridades no ha permitido llevar a cabo este proyecto de importancia sustantiva, que no solo ayudaría a establecer un modelo de gestión por procesos, sino también a mejorar la gestión financiera, calidad del gasto público, administración de riesgos financieros e incluso mejoramiento de la calidad de la educación superior, investigación y vinculación con la comunidad.</p> <p>Una de las principales ventajas que la Institución evidenciaría a través de un modelo de gestión por procesos es la facilitación para medición y reducción de tiempos y costos de los diferentes procesos y actividades, lo que conllevaría a identificar áreas vulnerables y poder analizarlas con mayor detalle para poder optimizar los recursos disponibles, además, todas las personas de la institución van a estar más informados y se van a manejar bajo un mismo esquema o directrices, situación que no ha ocurrido, motivo por lo que los procedimientos en toda la Institución siguen siendo empíricos y manuales sin considerar que la adopción de este esquema puede ayudarnos a llegar a la automatización, se debe considerar que tenemos los recursos tecnológicos, debido a que la UCE, tiene un data center de gran capacidad pero subejecutado, un equipo de desarrolladores que no han generado ninguna propuesta de mejoramiento de procesos justo por la falta de toma de decisiones de las autoridades, sus delegados o asesores, esto puede traducirse a que la gestión administrativa y financiera no es prioridad, justamente porque en esta última década, el perfil de los mandos superiores corresponden a áreas de conocimiento diferentes a la Administración Pública.</p> <p>Todos estos inconvenientes ha conllevado a una cultura de inexistencia de controles y descentralización de procesos, situación que agudiza más la materialización de riesgos por pérdidas económicas, que pueden desencadenarse en eventos catastróficos como la intervención estatal, bajo esa óptica instaurar una dependencia eficaz y eficiente para la administración de procesos a fin de poder establecer mecanismos de control y seguimiento es urgente y necesario.</p>	
 <i>Firma del experto</i>	

Opinión de Experto No. 3	
Datos del entrevistado	
<i>Fecha:</i>	Quito, 20 de enero de 2020
<i>Nombre del Entrevistado</i>	Milton Cevallos Espinel
<i>Identificación</i>	No proporcionada
<i>Dependencia:</i>	Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Economía y Finanzas
<i>Formación:</i>	Ingeniero en Finanzas, Magister en Gestión Pública, y Especialista en Normas Internacionales de Contabilidad en el Sector Público.
<i>Cargo:</i>	Coordinador del área de consolidación de Estados Financieros
<i>Contacto</i>	(02) 3998 - 300; 0997314535
Objetivo de la opinión	
Conocer la percepción de la experta sobre la gestión financiera y de riesgos de las Universidades Públicas.	
Trayectoria Profesional	
Analista de Contabilidad de la Universidad Técnica del Norte, Jefe de Presupuesto del Municipio de Quito, Coordinación del área de consolidación de Estados Financieros del Sector Público del Ministerio de Finanzas, Subsecretario de Contabilidad Gubernamental.	
Opinión General	
<p>El Ministerio de Finanzas desde una perspectiva externa de control y lineamiento de directrices no tiene mayor injerencia sobre la eficacia de la gestión financiera de las Universidades Públicas, específicamente esta cartera de estado designa tres funcionarios para el área de presupuesto, contabilidad, tesorería y nómina para efectos de consolidación y aprobación de por ejemplo reformas presupuestarias, pero la responsabilidad de la gestión recae sobre la institución directamente, dado que nuestros analistas no disponen de los recursos para verificar la legalidad y transparencia de las operaciones, ya que solo son 10 funcionarios designados para las 39 universidades estatales del país.</p> <p>Si bien la responsabilidad de las transacciones es de las instituciones, desde el MEF si se evidencia desorganización presupuestaria y contable especialmente en la UCE, desconocemos si sea producto de controles internos inadecuados, desconcentración de operaciones, entre otros, pero siempre que se realizan cierres de ejercicios fiscales, liquidación de los presupuestos o proformas presupuestarias se generan inconvenientes, incluso los Estados Financieros no presentan mayores variaciones de saldos de año a año, muestra de que no se depuran las cuentas contables, especialmente las de liquidez, ya que estas sobrevaloran la posición de la Institución, y esa información no es real o confiable.</p> <p>El Ministerio de Finanzas como tal si tiene implementado procesos de verificación de transacciones inusuales o sospechosas, en calidad de detección de riesgos, pero únicamente como informativo, ya que nuestro campo de acción no nos permite reaccionar sino únicamente reportar las incidencias a la Contraloría General del Estado, misma que no se encuentra en capacidad de gestionar estas alertas, incluso existe poca predisposición por entender el funcionamiento del Sistema de Administración Financiera por parte de Contraloría, nuestro sistema de gestión financiera viene funcionando desde aproximadamente el 2010, ahora desde un punto de vista de gestión de riesgos, esperamos para el 2021 implementar un nuevo sistema Nacional de Finanzas Públicas, el cual se viene trabajando con un consorcio español, es un ERP SAP que ya permite gestionar liquidez a través de programaciones de caja, crédito, a través de alertas tempranas e incluso riesgo operativo ya que tiene indicadores de gestión que permitirá interrelacionar todos los módulos, es decir, contabilidad, tesorería y presupuesto, esperamos que este nuevo software permita disminuir las pérdidas al menos dentro de lo posible en cuanto registro, contabilización y control de las operaciones.</p> <p>Una solución viable para mejorar la calidad de la evaluación financiera y de riesgos sería trabajar en conjunto MEF y CGE en directrices y controles de mayor impacto.</p>	
 <i>Firma del experto</i>	

Anexo 6
Lluvia de Ideas

Dirección Financiera



Elaborado por:

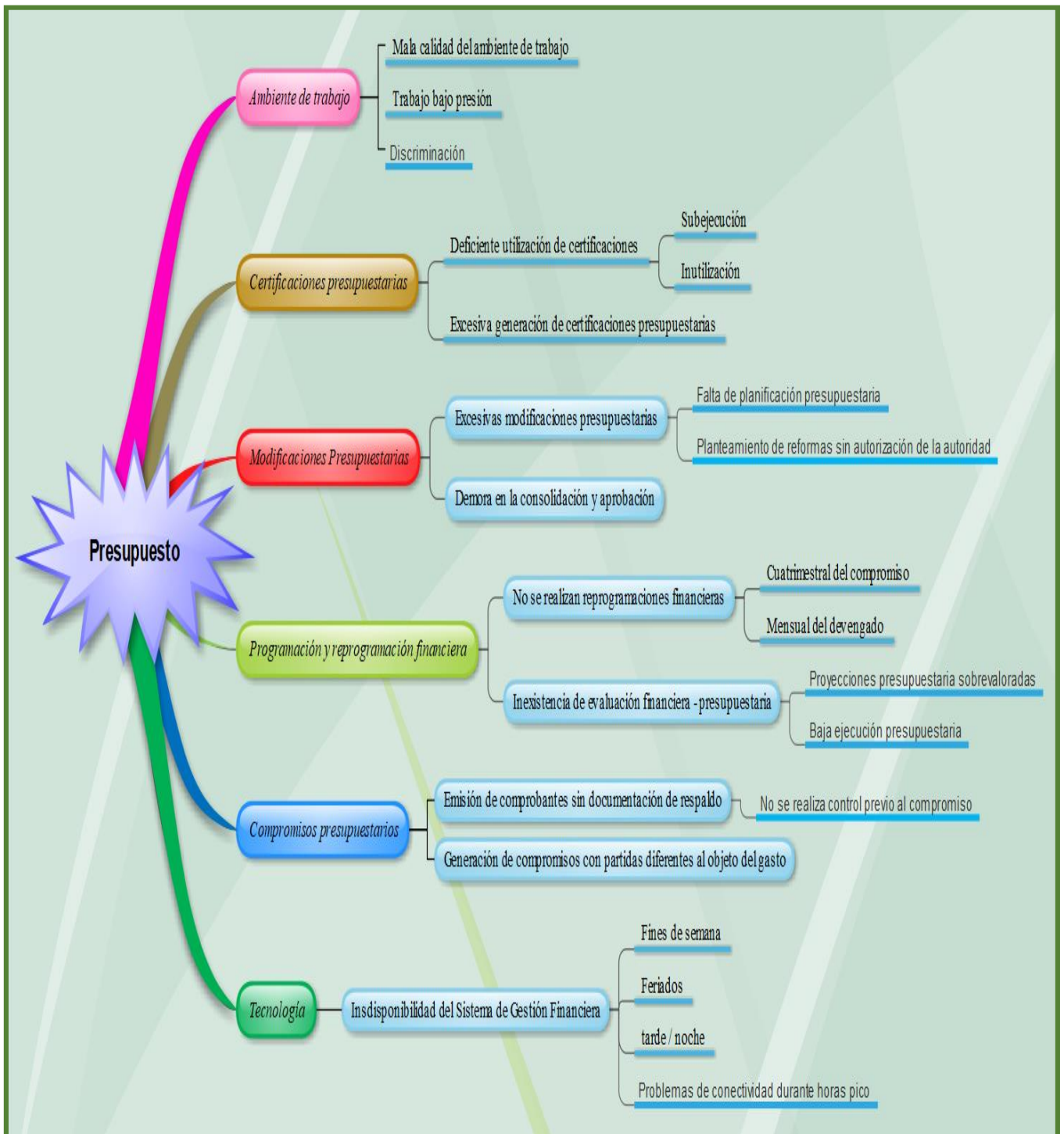


05 FEB 2020

DIRECCIÓN GENERAL
FINANCIERA

Dirección Financiera

Departamento de Presupuesto

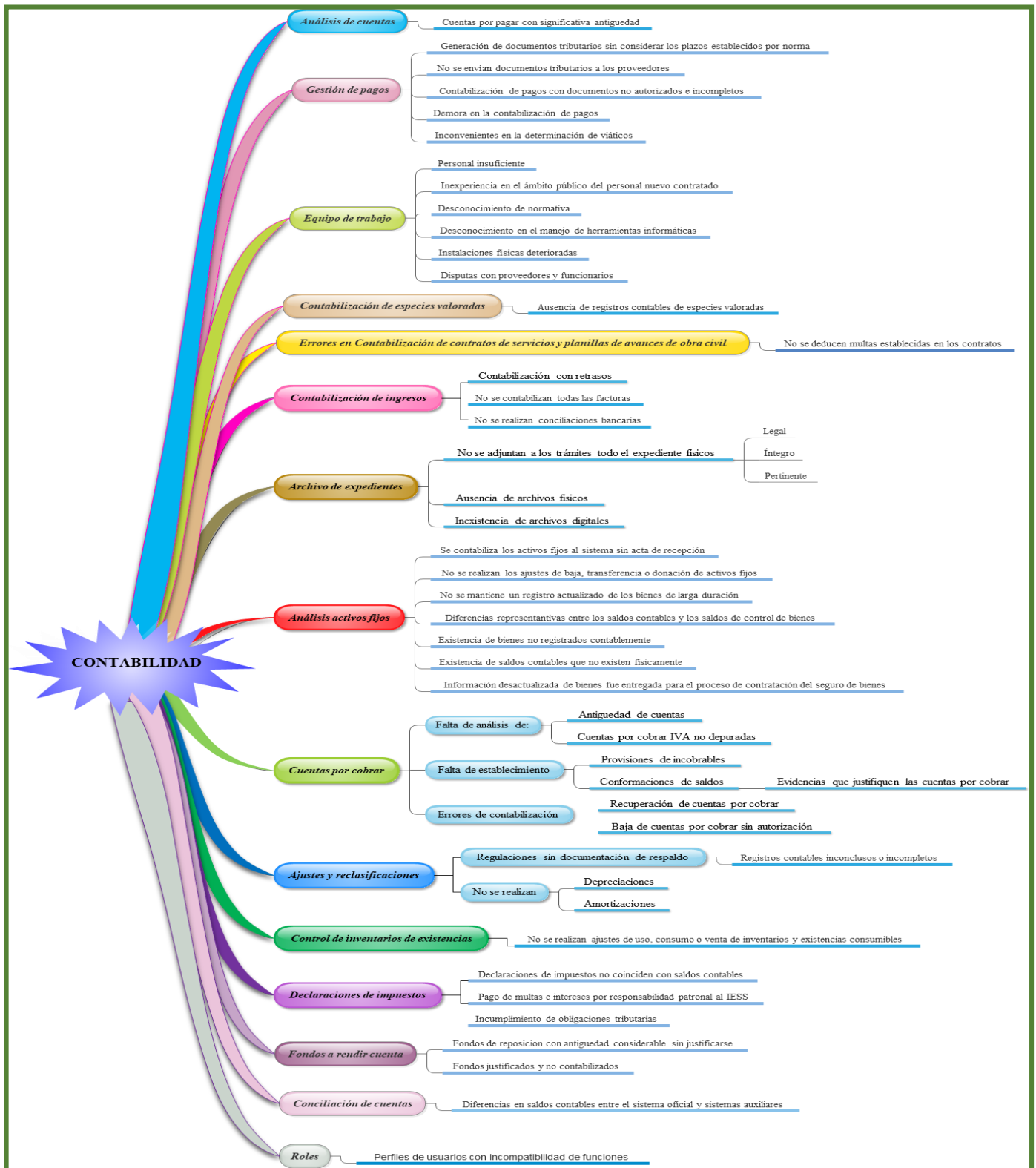


Elaborado por:



Departamento de Presupuesto

Departamento de Contabilidad

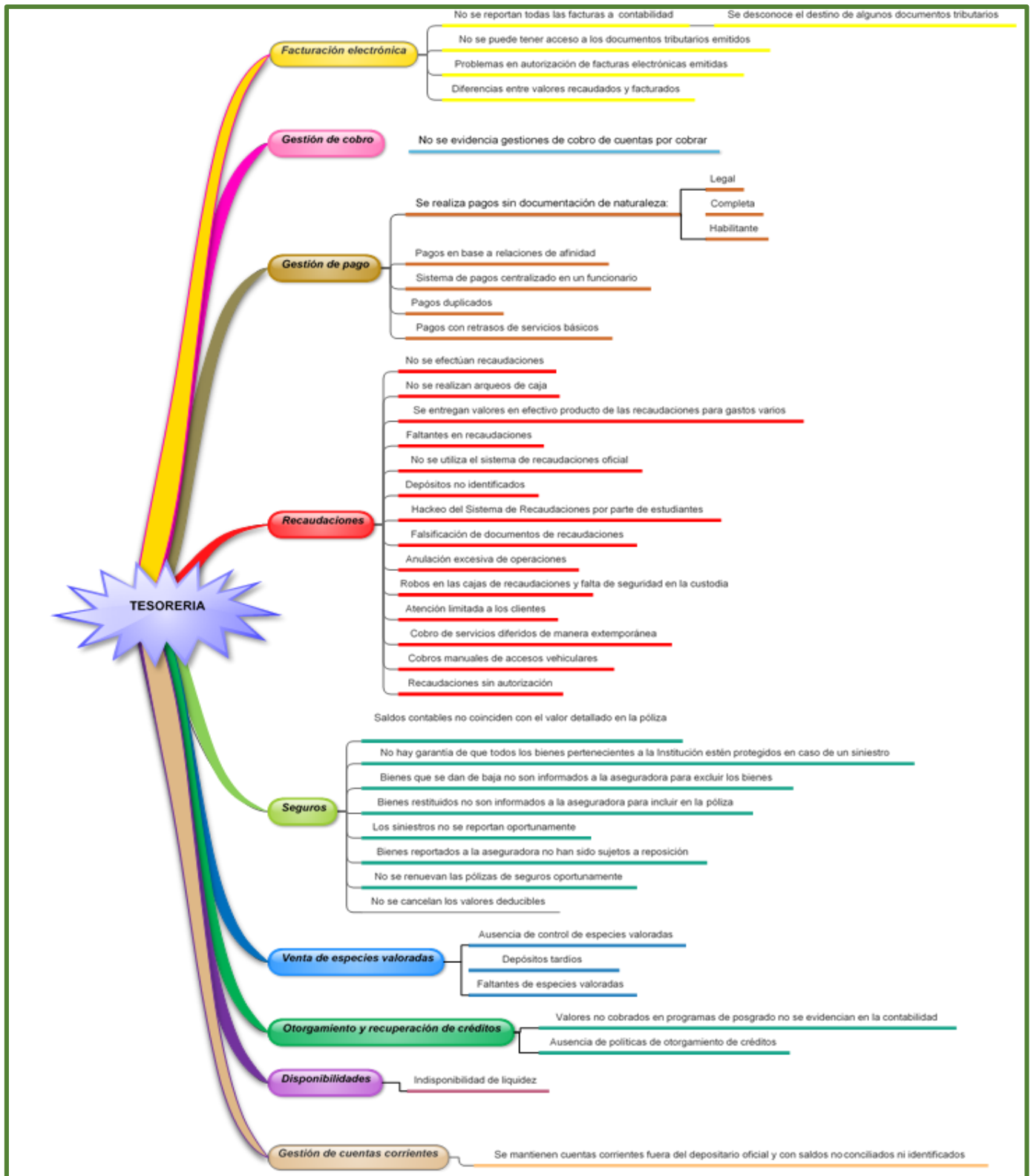


Elaborado por:



Departamento de Contabilidad

Departamento de Tesorería



Elaborado por:



Anexo 7
Matriz de análisis y evaluación de Riesgos

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
DIRECCIÓN FINANCIERA.- Gestionar las autorizaciones, procesar los pedidos de pagos de toda la Universidad, de manera complementaria presentar información financiera importante para la toma de decisiones	Control previo.- Verifica la legalidad, integridad de las operaciones de ingresos y gastos, a fin de regular e impulsar la labor de control preventivo y transparente del uso de recursos públicos, ésta área tiene como objetivo establecer procedimientos de supervisión de las transacciones en concordancia con la normativa nacional e internacionales, de carácter interna y externa	DF-1	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Revisión inadecuada en la recepción de documentación	Recepción de documentación incompleta (copias)	No	Procesamiento de trámites sin documentación que genere posibles observaciones de Auditoría que conlleve determinación de responsabilidades	SI	Interno	Personas	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave
		DF-2	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Inexistencia de requisitos previos por cada trámite	Recepción de diferentes trámites con requisitos innecesarios por la inexistencia de una hoja de ruta	No	Recepción de trámites con documentación incompleta o innecesaria	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	2	Bajo	10	Alto
		DF-3	Actividades y funciones departamentales	No se ha definido las actividades específicas de cada área o funcionario	No existe un flujo de información para los diferentes trámites de pago	No	Demoras y extravío en el procesamiento de operaciones	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	1	Menor	5	Moderado
		DF-4	Distribución de personal	Falta de personal	Solo existe una persona encargada de control previo	Si	Baja calidad de control previo y suspensión de operaciones durante períodos de inactividad del responsable	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave
		DF-5	Distribución de personal y tiempos	Falta de personal o asignación de	Carga de trabajo excesiva	No	Falta de tiempo para una revisión exhaustiva	NO	Interno	Procesos	Empleo y Seguridad	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)	Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)			
				funciones inadecuada													
		DF-6	Capacitación	Falta de planes de capacitación	Falta de capacitación en normativa de control previo	No	Incurrir en cumplimientos normativos por falta de actualización de conocimientos	NO	Interno y Externo	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
		DF-7	Disposiciones Internas emitidas por las autoridades	Inobservancia de disposiciones internas	Incumplimiento de disposiciones internas por órdenes superiores	Si	Aprobación de operaciones autorizadas	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		DF-8	Pagos desembolsos y	Falta de planificación financiera y presupuestaria, posible favorecimiento a proveedores	Priorización de pagos dispuestos por la autoridad	Si	Insuficiente tiempo de revisión	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		DF-9	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Revisión inadecuada en la recepción de documentación	Recepción de documentos tributarios con inconsistencias	Si	Pagos con documentos tributarios no válidos, devolución de trámites	SI	Interno	Personas	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Autorizaciones de pagos.- Éstas actividades son ejercidas por las máximas autoridades: Rector, Vicerrector Administrativo y	DF-10	Pagos desembolsos y	Requerimientos sin planificación	Se autorizan pagos de menor cuantía sin haberse publicado el proceso en el portal de compras públicas	Si	Falta de transparencia en las contrataciones que genere posibles denuncias y determinación de responsabilidades	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
Financiero y el titular de la Dirección Financiera	Financiero y el titular de la Dirección Financiera	DF-11	Pagos desembolsos y	Requerimiento sin planificación aprobados por las máximas autoridades	Se autorizan pagos por adquisición de bienes y servicios sin haber observado los procedimientos establecidos por el SERCOP	Si	No se garantiza la transparencia ni se evita la discrecionalidad en contratación pública	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
		DF-12	Pagos desembolsos y	Inobservancia de normativa	Se autorizan pagos de gastos que no tienen carácter de oficial	Si	Pagos no autorizados que conllevan a poca confiabilidad en la calidad del gasto	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto
		DF-13	Pagos desembolsos y	Desconocimiento del Estatuto Universitario	Autorización de gastos no afines a la misión Institucional	Se autoriza el uso de sistemas extraoficiales para el registro de la contabilidad de varios centros	Si	Realización de egresos económicos sin que sean legalmente exigibles y cuenten con la documentación de respaldo	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	4	Muy probable	4	Grave	16
	Supervisión.- Estas actividades se realizan o disponen por el titular de la Dirección Financiera.	DF-14	Disposiciones Internas emitidas por las autoridades	Desconocimiento de disposiciones técnicas por parte del MEF	Se autoriza el uso de sistemas extraoficiales para el registro de la contabilidad de varios centros	Si	No se obtenga información real, transparente y confiable para la toma de decisiones	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	2	Inusual	4	Grave	8	Alto
		DF-15	Supervisión al cumplimiento de contratos	Inobservancia de la LOSNCP	Incumplimiento en la ejecución de contratos por servicios prestados	Si	Multas y se disminuyeron los ingresos que se podían percibir	NO	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		DF-16	Gestión y Supervisión de operaciones	Falta de gestión y supervisión	No se muestra avance de liquidación de Centros Académicos	Si	Incumplimiento normativa interna de la UCE	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado
		DF-17	Políticas internas	Inexistencia de políticas de crédito	Entrega de crédito de manera deliberada y sin autorización o respaldo	Si	Pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto
	Autorizaciones de créditos.- Estas actividades dispuestas por las máximas autoridades.	DF-18	Disposiciones Internas emitidas por las autoridades	Inobservancia de normas de control interno	Otorgamiento de préstamos institucionales y transferencias de dinero sin ser un compromiso legalmente exigible o adquirido	Si	Pérdida de recursos económicos e incumplimiento de normativa de la CGE que conlleva la determinación de responsabilidades y daño de la imagen reputacional	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	2	Inusual	4	Grave	8	Alto
	Fondos de reposición.- Autorización de entrega de fondos a rendir cuentas.	DF-19	Entregar fondos a rendir cuentas	Inobservancia de normativa	Se otorgaron anticipos de fondos sin autorización para tipos de gastos prohibidos	Si	Pérdida de recursos económicos e incumplimiento de normativa de la CGE que conlleva la determinación de responsabilidades y daño de la imagen reputacional	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)	Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)			
	Observancia de la normativa	DF-20	Disposiciones Internas y Externas emitidas por entes de control	Inobservancia de normativa	No se observa cumplimiento de normativa de austeridad	Si	Pérdida de recursos económicos e incumplimiento de normativa de la CGE que conlleva la determinación de responsabilidades y daño de la imagen reputacional	SI	Interno	Personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto
		DF-21	Autorización de operaciones	Falta de procedimientos	Ordenes mediante sumillas o verbales que no son claras	No	Operaciones no autorizadas	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave
		DF-22	Autorización de operaciones	Inexistencia de manuales de procesos	No se han definido niveles de autorización	Si	Demasiados funcionarios en calidad de autorizadores de gastos	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto
	Presupuestos.- Estimaciones	DF-23	Autorización de presupuestos	Inexistencia de procesos previo la aprobación de presupuestos	Aprobación de presupuestos sin verificar la disponibilidad existente	Si	Aprobación de presupuesto sin financiamiento	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
PRESUPUESTO.- Gestionar el accionar presupuestario de manera óptima	Ambiente de trabajo	P-1	Ambiente laboral	Falta de liderazgo, empoderamiento y motivación	Mal ambiente laboral y bajo presión	No	Deserción, bajo rendimiento, poco compromiso y predisposición en el trabajo	NO	Interno	Personas	Empleo y Seguridad	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Certificaciones presupuestarias.- Garantía de contar con recursos	P-2	Emisión y control de certificaciones presupuestarias	Falta de seguimiento y supervisión	Subejecución o inutilización de certificaciones presupuestarias	Si	Pérdida de recursos presupuestarios	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
		P-3	Emisión y control de certificaciones presupuestarias	Falta de planificación de actividades	Excesiva generación de certificaciones presupuestarias	Si	Poco control sobre la generación de certificaciones presupuestarias	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Modificaciones presupuestarias.- Reestructuración de saldos por partida presupuestaria, programas o proyectos.	P-4	Emisión y control de modificaciones presupuestarias	Falta de planificación de actividades	Excesivas reformas presupuestarias	Si	No se puede contar con los recursos presupuestarios oportunamente	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
P-5		Emisión y control de modificaciones presupuestarias	Excesivas reformas presupuestarias	Demora en consolidación y aprobación de reformas presupuestarias por parte del MEF	Si	No se puede contar con los recursos presupuestarios oportunamente	NO	Externo	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	2	Bajo	10	Alto	
P-6		Emisión y control de modificaciones presupuestarias	Falta de planificación y observación de niveles de autorización	Planteamiento de reformas presupuestarias sin autorización de una autoridad competente	Si	Inobservancia de la Normativa de Presupuesto que puede conllevar a la Determinación de responsabilidades por parte de la CGE	NO	Interno	Personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave	
P-7		Emisión y control de programaciones financieras	Inobservancia de instructivos, manuales técnicos y falta de supervisión	No se realizan reprogramaciones financieras: cuatrimestral del compromiso y mensual del devengado	Si	No se puede contar con los recursos presupuestarios oportunamente	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto	

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
Compromisos.- Es el ordenamiento de un gasto con cargo al presupuesto vigente.		P-8	Evaluación presupuestaria	Inexistencia de gestión por procesos	Inexistencia de evaluación presupuestaria	No	No se puede obtener una imagen institucional consolidada adecuada para la correcta toma de decisiones	NO	Interno y externo	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	4	Grave	20	Grave
		P-9	Evaluación presupuestaria	Inexistencia de evaluación y control presupuestario	Proyecciones presupuestarias sobrevaloradas	No	Subejecución presupuestaria, poca optimización de los recursos públicos, postergación de gastos necesarios	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		P-10	Emisión y control de compromisos presupuestarios	Órdenes superiores, premura en los procesos	Se emiten compromisos presupuestarios sin la documentación de respaldo	Si	Inobservancia de la Normativa de Presupuesto que puede conllevar a la Determinación de responsabilidades por parte de la CGE	NO	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		P-11	Emisión y control de compromisos presupuestarios	Órdenes superiores, premura en los procesos	Se emiten compromisos presupuestarios con partidas presupuestarias diferentes al objeto del gasto	No	Distorsión de la información financiera y presupuestaria	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
Tecnología		P-12	Disponibilidad del sistema	Mantenimiento del sistema por parte del MEF	Indisponibilidad del Sistema de Gestión Financiera durante las tardes	No	No se realizan las operaciones oportunamente de manera ágil	NO	Externo	Tecnología	Interrupciones de Software	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
		P-13	Disponibilidad de conexión	Saturación de la red de internet	Problemas de conectividad durante horas pico	No	Indisponibilidad para procesar operaciones	NO	Interno y externo	Tecnología	Interrupciones de Software	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
CONTABILIDAD.- Registrar todas las operaciones relevantes a la IES, a fin de presentar saldos en los estados financieros de forma razonable	Contabilización de contratos de servicios y planillas de avances de obra civil	C-1	Control contable	Desconocimiento de procedimientos contables, favorecimiento a proveedores	No se deduce las multas establecidas en el contrato	Si	Pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
	Contabilización de ingresos.- Es la elaboración de registros contables.	C-2	Contabilización de recursos recibidos	Negligencia	Contabilización de ingresos con retrasos	Si	Poca confiabilidad en la información financiera reflejada en los saldos contables	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
		C-3	Contabilización de facturas	Negligencia	No se encuentran contabilizadas todas las facturas de ingresos	Si	Poca confiabilidad a los principios de transparencia y confiabilidad, incumplimiento de normativa tributaria	SI	Interno	Personas	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Conciliaciones bancarias.- Es la verificación de saldos contables con saldos de cuentas bancarias.	C-4	Conciliaciones bancarias	Inobservancia de las Normas de Control Interno	No se realizan conciliaciones bancarias	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Archivo de documentación y expediente	C-5	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Inexistencia de procesos de identificación de requisitos por cada trámite	No se adjunta expedientes documentales de respaldo suficientes y pertinentes en ingresos y gastos	Si	Recepción de trámites con documentación incompleta o innecesaria	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		C-6	Archivo de expedientes de	No existe una política de archivo y conservación de expedientes	Ausencia de archivos físicos	No	Falta de sustento, veracidad y legalidad de las transacciones	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		C-7	Archivo de expedientes de	No existe una política de archivo y conservación de expedientes	Inexistencia de archivo digital	No	Indisponibilidad de la información financiera	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave
	Cuentas cobrar por	C-8	Análisis de cuentas por cobrar	Negligencia	Falta de análisis de antigüedad de cuentas por cobrar	Si	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-9	Provisión de cuentas incobrables	Desconocimiento normativo contable	No se establecen provisiones de cuentas incobrables	No	Incumplimiento de la Normativa de Contabilidad Gubernamental	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	4	Grave	20	Grave
		C-10	Confirmación de saldos de cuentas por cobrar	Inobservancia Normas de Control Interno	No se realiza confirmación de saldos de cuentas por cobrar	No	Incumplimiento de las Normas de Control Interno	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave
		C-11	Recuperación de cuentas por cobrar	Desconocimiento normativo contable	No se contabiliza adecuadamente las recuperaciones de cuentas por cobrar	Si	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
		C-12	Baja de cuentas por cobrar	Negligencia	Baja de cuentas por cobrar sin autorización	Si	Pérdida de recursos económicos e incumplimiento de normativa de la CGE que conlleva la determinación de responsabilidades y daño de la imagen reputacional	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
		C-13	Depuración de saldos contables	Desconocimiento normativa contable	Cuentas por cobrar de impuesto al Valor Agregado no han sido depuradas	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
		C-14	Procesamiento y análisis de documentación que respalde operaciones contables	No existe una política de archivo y conservación de expedientes	No existe evidencia que justifiquen las cuentas por cobrar	Si	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE por operaciones no autorizadas	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
	Ajustes y reclasificaciones.- Son correcciones contables necesarias para que los saldos se presenten en forma correcta	C-15	Procesamiento y análisis de documentación que respalde operaciones contables	Negligencia	Se evidencian ajustes sin documentación de respaldo	No	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE por operaciones no autorizadas	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-16	Ajustes contables	Desconocimiento normativa contable	No se realizan depreciaciones	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		C-17	Ajustes contables	Desconocimiento normativa contable	No se realizan amortizaciones de activos diferidos	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	2	Bajo	10	Alto
		C-18	Ajustes contables	Negligencia	Registros contables inconclusos o incompletos	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
	Contabilización de activos fijos de larga duración	C-19	Procesamiento y análisis de documentación que respalde operaciones contables de pago	Inexistencia de procesos de identificación de requisitos por cada trámite	Se contabiliza los activos fijos al sistema sin acta de recepción	Si	Procesamiento de operaciones con documentación incompleta o innecesaria	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-20	Respaldos actualizados de información contable	Falta de coordinación, supervisión y control de las áreas	No se mantiene un registro actualizado de los bienes de larga duración	No	Información inconsistente sobre bienes	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
		C-21	Ajustes contables	Desconocimiento normativa contable	No se realizan los ajustes de baja, transferencia o donación de activos fijos	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-22	Control de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y control de las áreas	Diferencias representativas entre los saldos contables y los saldos de control de bienes	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
		C-23	Control de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y	Existencia de bienes no registrados contablemente	No	Saldos no presentados razonablemente	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
				control de las áreas			en los estados financieros										
		C-24	Control de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y control de las áreas	Existencia de saldos contables de bienes que no existen físicamente	No	Pérdida de activos fijos	NO	Interno	Procesos	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-25	Respaldos actualizados de información y saldos contable	Falta de coordinación, supervisión y control de las áreas de Contabilidad y Control de Bienes	Información desactualizada de bienes se entrega para el proceso de contratación del seguro de bienes	No	No todos los bienes se encuentran asegurados	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
	Control de existencias.- Las existencias son bienes de naturaleza fungible y la duración es menor a un año.	C-26	Ajustes contables	Negligencia y desconocimiento de la normativa de Contabilidad Gubernamental	No se realizan ajustes de uso, consumo o venta de inventarios y existencias consumibles	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	NO	Interno	Personas	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-27	Control y conciliación de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y control de las áreas de Contabilidad y Bodega	Diferencias entre los saldos de contabilidad y bodega	No	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Declaraciones de impuestos	C-28	Declaraciones de impuestos	Falta de coordinación, supervisión y control	Las declaraciones de impuestos correspondientes a IVA y retenciones en la fuente no coinciden a lo	No	Desfase de información contable y tributaria	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
					registrado en el Sistema Contable												
		C-29	Cumplimiento de obligaciones patronales	Negligencia	Pago de multas e intereses por responsabilidad patronal al IESS	Si	Incumplimiento de normativa de Seguridad Social puede conllevar al desembolso de recursos económicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
		C-30	Cumplimiento de obligaciones tributarias	Negligencia	Incumplimiento de obligaciones tributarias	No	Incumplimiento de normativa Tributaria que puede conllevar a multas por parte del SRI, que conlleve a la pérdida de recursos económicos	NO	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
	Fondos reposición de	C-31	Control de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y control	Existen fondos de reposición con antigüedad mayor a un año que no han sido justificados	No	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE e información financiera carente de confiabilidad	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-32	Ajustes contables	Negligencia	Fondos de reposición justificados sin registro en el Sistema Contable	Si	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE e información financiera carente de confiabilidad	NO	Interno	Procesos	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
	Conciliación de cuentas	C-33	Control y conciliación de saldos contables	Falta de coordinación, supervisión y control	Diferencias en saldos contables entre el sistema contable oficial (e-SIGEF) con otros sistemas autorizados para el registro de la contabilidad	Si	Saldos no presentados razonablemente en los estados financieros	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Análisis de cuentas	C-34	Gestión de cuentas por pagar	Falta de coordinación, supervisión y control	Cuentas por pagar con antigüedad significativa	No	Posibles problemas legales que conlleve pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Gestión de pagos.- Proceso de control de la legalidad e integridad de las operaciones de pago	C-35	Emisión y control de documentos tributarios	Inobservancia de Normativa Tributaria	Generación de documentos de retención tributarios sin considerar los plazos establecidos	No	Sanciones por parte del SRI	NO	Interno	Personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
C-36		Emisión y control de documentos tributarios	Negligencia	No se envían documentos electrónicos de retención a los proveedores	No	Sanciones por parte del SRI y posibles demandas de proveedores	NO	Interno	Personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	1	Menor	3	Moderado	
C-37		Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Inobservancia de Normas de Control Interno, abuso de autoridad, negligencia	Contabilización de pagos con documentos no autorizados e incompletos	Si	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE, pérdida de recursos públicos	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto	

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		C-38	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Inobservancia Normas de Control Interno, abuso de autoridad, negligencia	Contabilización de pagos con documentación no original	Si	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE, pérdida de recursos públicos	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-39	Procesamiento de información	Negligencia	Demora excesiva de contabilización de documentos de pagos	No	Demora en los procesos que conlleve incumplir plazos y obligaciones	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-40	Determinación de desembolsos	Inexistencia de metodología de determinación de viáticos	Inconvenientes en la determinación de viáticos	Si	Cálculos inadecuados que conlleven potenciales pérdidas económicas	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
	Equipo de trabajo	C-41	Distribución de personal	Dificultad para contratar, falta de presupuesto, poca predisposición de las autoridades institucionales	Personal insuficiente	No	Dificultad en el procesamiento de información	NO	Interno	Procesos	Empleo y Seguridad	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		C-42	Capacitación	Ineficiencias en el proceso de contratación	Inexperiencia del personal contratado	No	Procesamiento de transacciones con inconsistencias sin observar la normativa de control interno	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		C-43	Capacitación	Perfiles profesionales no acorde al área	Desconocimiento de normativa contable y tributaria	No	Procesamiento de transacciones con inconsistencias sin observar la normativa de control interno	NO	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
		C-44	Capacitación	Falta de capacitación y actualización en manejo de herramientas informáticas	Desconocimiento en el manejo de herramientas informáticas	No	Demora en el procesamiento de información	NO	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		C-45	Instalaciones físicas	Falta de mantenimiento	Instalaciones físicas deterioradas	No	Condiciones de trabajo inadecuadas pueden producir riesgos laborales	NO	Interno	Procesos	Daños de activos	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		C-46	Atención al público	Falta de formación en valores y relaciones humanas	Disputas con proveedores y funcionarios	No	Sanciones o demandas	NO	Interno	Personas	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
	Registro contable de especies valoradas.- Las especies valoradas son documentos legales que se entregan por la recepción de un servicio por parte de una Institución Pública (En el caso de la Universidad es el Papel Universitario y Derechos de Trámite)	C-47	Gestión contable de especies valoradas	Falta de coordinación, supervisión y control	Ausencia de registros contables de especies valoradas	Si	Determinación de responsabilidades	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Autorizaciones	C-48	Compatibilidad de funciones	Falta de coordinación, supervisión y control	Varios funcionarios tienen perfiles y usuarios de operadores y	No	Pagos autorizados no y pérdida de recursos económicos	NO	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)	Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)			
				funciones incompatibles	aprobadores de ingresos y gastos												
TESORERÍA.- Gestionar todos los pagos, cobros y disponibilidades eficaz y eficientemente	Facturación electrónica	T-1	Emisión y control de facturas electrónicas	Falta de coordinación, supervisión y control de facturas	Se evidencian facturas faltantes que no se reportan a contabilidad, ni se conoce su destino.	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa Contable que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
		T-2	Emisión y control de facturas electrónicas	Inexistencia de servicios y programas informáticos	No se puede acceder a comprobantes electrónicos emitidos	No	No disponer de información oportuna	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	1	Menor	4	Moderado
		T-3	Emisión y control de facturas electrónicas	Problemas de conexión con el SRI	Problemas en autorización de facturas electrónicas	No	No poder facturar la venta de bienes y servicios oportunamente que puede conllevar sanciones	NO	Externo	Procesos	Interrupciones de Software	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		T-4	Conciliación de recaudaciones y facturación	Falta de coordinación, supervisión y control	Diferencias entre valores recaudados y valores facturados	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
	Gestión de cobro	T-5	Gestión de cobro de cuentas por cobrar	Inexistencia de procedimientos legales para realizar gestiones de cobro	No se evidencia de cobro de cuentas por cobrar.	No	Pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
	Gestión de pagos.- Proceso de control de la legalidad e integridad de las operaciones de pago	T-6	Recepción de documentación de respaldo para procesar operaciones de pago	Inobservancia de normas de control interno, negligencia	Se realiza el pago sin documentación legal, completa y habilitante	Si	Determinación de responsabilidades por parte de la CGE, pérdida de recursos públicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
T-7		Gestión de pagos	Privilegio de pagos	Pagos en base a relaciones de afinidad	Si	Corrupción, pérdida de recursos públicos	NO	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto	
T-8		Gestión de autorizaciones	Un solo funcionario autoriza pagos	Sistema de pagos centralizado en un funcionario	Si	Indisponibilidad de procesar pagos por ausencia del titular	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	2	Bajo	10	Alto	
T-9		Gestión de pagos	Solicitud de varios pagos por un mismo bien o servicio	Pagos duplicados	Si	Pérdida de recursos económicos, determinación de responsabilidades por parte de la CGE	NO	Externo	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto	
T-10		Gestión oportunos	Falta de coordinación, supervisión y control en el pago de servicios básicos	Pagos tardíos de servicios básicos	Si	Posible suspensión de servicios básicos que conlleva la paralización de actividades	NO	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto	
	Gestión de cuentas corrientes	T-11	Gestión y conciliación de saldos bancarios	Falta de coordinación, supervisión y control de cuentas corrientes	Se mantienen cuentas corrientes fuera del depositario oficial y con	Si	Pérdida de recursos económicos, no disponer recursos oportunamente	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
					saldos no conciliados													
	Recaudaciones.- Se relaciona con todo el proceso de percepción de recursos	T-12	Depósito de recaudaciones	Negligencia e incumplimiento de funciones	Las recaudaciones no se depositaron	Si	Corrupción, pérdida de recursos públicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto	
T-13		Arqueos de caja	Desconocimiento de normas de control interno	No se realizan arqueos de caja	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave		
T-14		Gestión de recaudaciones	Negligencia y desconocimiento de las Normas de Control Interno	Se entregan valores en efectivo producto de las recaudaciones a varios funcionarios	Si	Corrupción, pérdida de recursos públicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	2	Inusual	4	Grave	8	Alto		
T-15		Depósitos	Negligencia y desconocimiento de las Normas de Control Interno	Depósitos tardíos	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE e indisponibilidad	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto		

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)		Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)	
							para contar con recursos										
		T-16	Gestión de recaudaciones	Negligencia	Faltantes en las recaudaciones	Si	Corrupción, pérdida de recursos públicos y determinación de responsabilidades	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto
		T-17	Gestión de recaudaciones	Inobservancia de normas internas	No se utiliza el Sistema de Recaudaciones Oficial	Si	No se obtenga información real, transparente y confiable para la toma de decisiones	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	2	Inusual	4	Grave	8	Alto
		T-18	Conciliación de valores recaudados	Falta de coordinación, supervisión y control de cuentas corrientes	Depósitos no identificados	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		T-19	Seguridad de información	Limitadas seguridades informáticas	Hackeo del Sistema de Recaudaciones por parte de estudiantes	Si	Pérdida de información confidencial, posibles pérdidas económicas y suspensión de operaciones	NO	Externo	Eventos externos	Fraude Externo	2	Inusual	5	Catastrófico	10	Alto
		T-20	Monitoreo y control de la integridad de la documentación de ingresos	Falta de coordinación, supervisión y control de documentos relacionados con recaudaciones	Falsificación de documentos de recaudaciones	Si	Pérdida de recursos económicos, mala imagen institucional y corrupción	NO	Externo	Eventos externos	Fraude Externo	3	Poco probable	5	Catastrófico	15	Grave
		T-21	Supervisión de operaciones	Negligencia, errores intencionales	Anulación excesiva de operaciones	Si	Pérdidas económicas, poca optimización del tiempo, corrupción	NO	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		T-22	Seguridad de la custodia de valores	Falta de seguridades y vigilancia	Robos en las cajas de recaudaciones	Si	Pérdida de recursos económicos, mala imagen institucional	NO	Interno y externo	Eventos externos	Fraude Externo	2	Inusual	4	Grave	8	Alto
		T-23	Atención al público	Falta de formación en valores y relaciones humanas	Atención limitada a los clientes	No	Pérdida de clientes	NO	Interno	Personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado
		T-24	Gestión de cobro	Falta de control, supervisión y control de servicios prestados por arrendamiento	Cobro de servicios de arriendo de manera extemporánea	Si	No se cuente con recursos de manera oportuna	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
		T-25	Cobros manuales	Falta de sistemas	Cobros manuales de	Si	Corrupción y pérdida de	NO	Interno	Procesos	Ejecución de	5	recurrente	3	Moderado	15	Grave

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)			Impacto (n)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)
		T-31	Informe de bienes siniestrados a la aseguradora	Demora en el reporte de siniestros	Los siniestros no se reportan oportunamente	Si	Indisponibilidad de bienes para las operaciones diarias	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
		T-32	Reposición de bienes reportados a la aseguradora	Falta de gestión para recuperación de bienes reportados	Bienes reportados a la aseguradora no han sido sujetos a reposición	No	Indisponibilidad de bienes para las operaciones diarias	SI	Interno	Procesos	Prácticas con clientes, productos y negocios	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
		T-33	Renovación de pólizas de seguros de contratos de obra o servicio	Falta de supervisión, monitoreo y control de las fechas de vencimiento de las pólizas de seguros	No se renuevan las pólizas de seguros de manera oportuna	No	Pérdidas por incumplimiento de contratos no se encuentren cubiertas	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	5	Catastrófico	15	Grave
		T-34	Pago de valores deducibles	Falta de supervisión, monitoreo y control de pago de valores deducibles	No se cancelan los valores deducibles	Si	No se puede restituir los bienes	NO	Interno	personas	Prácticas con clientes, productos y negocios	4	Muy probable	2	Bajo	8	Alto
	Venta de especies valoradas: Las especies valoradas son documentos que se entregan por la recepción de un servicio por parte de una Institución Pública (En el caso de la	T-35	Control de especies valoradas	Falta de control, monitoreo y control de especies valoradas	Ausencia de control de especies valoradas	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE	SI	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Descripción de actividades (d)	Causa (e)	Riesgo (f)	Implica movimiento de efectivo (g)	Posible Consecuencia (h)	Materializado (i)	Tipo de Evento (j)	Factor (k)	Evento (l)	Probabilidad (m)	Impacto (n)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Inherente (o)			
	Universidad es el Papel Universitario y Derechos de Trámite)	T-36	Control de depósitos bancarios	Negligencia	Depósitos tardíos	Si	Incumplimiento de Normas de Control Interno y Normativa de Tesorería que puede conllevar a la determinación de responsabilidades por parte de la CGE y no disponer oportunamente de recursos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	3	Moderado	12	Alto
		T-37	Control de especies valoradas	Negligencia e inobservancia de Normas de Control Interno	Faltantes de especies valoradas	Si	Corrupción, pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Personas	Fraude Interno	4	Muy probable	4	Grave	16	Grave
	Otorgamiento y recuperación de créditos	T-38	Control de recaudaciones	Negligencia, falta de control y monitoreo de recaudaciones	Valores no cobrados en programas de posgrado no se evidencian en la contabilidad	Si	Corrupción, pérdida de recursos económicos	SI	Interno	Procesos	Fraude Interno	3	Poco probable	3	Moderado	9	Alto
	Disponibilidades.- Recursos que se posee en determinado momento	T-39	Control de liquidez	Falta de planificación de caja y flujo de fondos	Indisponibilidad de liquidez	Si	Incumplimiento de obligaciones	NO	Interno	Procesos	Ejecución de procesos de gestión	3	Poco probable	4	Grave	12	Alto

Fuente: Identificación de Riesgos y Gestión y Evaluación Financiera

Elaboración: Autor

Anexo 8
Riesgo residual esperado y medidas de control y mitigación de Riesgo Operativo

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
DIRECCIÓN FINANCIERA.- Gestionar las autorizaciones, procesar los pedidos de pagos de toda la Universidad, de manera complementaria presentar información financiera importante para la toma de decisiones	Control previo.- Verifica la legalidad, integridad de las operaciones de ingresos y gastos, a fin de regular e impulsar la labor de control preventivo y transparente del uso de recursos públicos, ésta área tiene como objetivo establecer procedimientos de supervisión de las transacciones en concordancia con la normativa nacional e internacionales, de carácter	DF-1	Recepción de documentación incompleta (copias)	Reducir	Establecer un procedimiento riguroso de recepción de documentación legales e íntegros a fin de evitar documentación incompleta	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	60.00%	60.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De trámites con observaciones devueltos / No. De trámites con observaciones recibidos
		DF-2	Recepción de diferentes trámites con requisitos innecesarios por la inexistencia de una hoja de ruta	Reducir	Definir una hoja de ruta, o requisitos por cada tipo de trámite para proceder, caso contrario devolver los mismos	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	60.00%	60.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De hojas de ruta utilizadas / No. De trámites de pago autorizados
		DF-3	No existe un flujo de información para los diferentes trámites de pago	Reducir	Definir procesos específicos por departamento, rutas y procedimientos que se debe adoptar por cada tipo de transacción	1 Rara	1 Menor	1 Bajo	80.00%	80.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	Establecer actividades y tareas por departamento, complementándolas con flujogramas de procesos
		DF-4	Solo existe una persona encargada de control previo	Reducir	Contratar al menos dos funcionarios más o a su vez reorganizar el personal disponible	1 Rara	3 Moderado	3 Moderado	80.00%	80.00%	Alto	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	Evaluar la calidad y tiempos de respuesta en el área de control previo
		DF-5	Carga de trabajo excesiva	Reducir	Contratar al menos dos funcionarios más o a su vez reorganizar el personal disponible	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De revisiones por persona y novedades encontradas.

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
	Rector, Vicerrector Administrativo y Financiero y el titular de la Dirección Financiera		compras públicas											
		DF-11	Se autorizan pagos por adquisición de bienes y servicios sin haber observado los procedimientos establecidos por el SERCOP	Reducir	Verificación de procedimientos dispuestos por el SERCOP previo pago por la adquisición de bienes o servicios	2 Inusual	4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Detectivo	No. De procesos por adquisición de bienes y servicios sin observar procedimientos establecidos por el SERCOP devueltos / No. De procesos por adquisición de bienes y servicios sin observar procedimientos establecidos por el SERCOP recibidos
		DF-12	Se autorizan pagos de gastos que no tienen carácter de oficial	Reducir	Negar la autorización de gastos que no cumplen con el carácter oficial de la institución.	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De pagos de gastos que no tienen carácter de oficial devueltos / No. de pagos de gastos que no tienen carácter de oficial recibidos
		DF-13	Autorización de gastos no afines a la misión Institucional	Reducir	Negar la autorización de gastos que no son afines a la misión institucional	2 Inusual	4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De trámites no afines a la misión institucional devueltos / No. De trámites no afines a la misión institucional recibidos
	Supervisión. - Estas actividades se realizan o disponen por el titular de la Dirección Financiera.	DF-14	Se autoriza el uso de sistemas extraoficiales para el registro de la contabilidad de varios centros	Eliminar	Negar la autorización para el uso de sistemas extraoficiales para el registro de la contabilidad	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De sistemas contables utilizados (encontrados) para el registro de la gestión financiera / No. De sistemas contables autorizados para el registro de la contabilidad de la gestión financiera.

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
		DF-15	Incumplimiento en la ejecución de contratos por servicios prestados	Reducir	Establecer políticas para la supervisión en la ejecución de servicios prestados	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De contratos por prestación de servicios en ejecución / No. De contratos por prestación de servicios existentes
		DF-16	No se muestra avance de liquidación de Centros Académicos	Reducir	Establecer políticas para la supervisión y seguimiento de liquidación de procesos dispuestos por las autoridades	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	Centros académicos liquidados / No. De Centros Académicos que se han dispuesto la liquidación
	Autorizaciones de créditos.- Estas actividades dispuestas por las máximas autoridades.	DF-17	Entrega de crédito de manera deliberada y sin autorización o respaldo	Eliminar	Crear una política de crédito que se encuentre acorde a la normativa y se efectúen varios filtros de autorización	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De créditos entregados autorizados por la máxima autoridad acorde a la normativa / No. De créditos entregados
		DF-18	Otorgamiento de préstamos institucionales y transferencias de dinero sin ser un compromiso legalmente exigible o adquirido	Eliminar	Crear una política de crédito que se encuentre acorde a la normativa y se efectúen varios filtros de autorización, siempre que se constituyan en compromisos u obligaciones previamente adquiridos.	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De préstamos y transferencias otorgadas autorizados por la autoridad competente, los cuales constituyen obligaciones previamente adquiridas / No. De préstamos institucionales otorgados y transferencias entregadas.
	Fondos de reposición.- Autorización de entrega de fondos a rendir cuentas.	DF-19	Se otorgaron anticipos de fondos sin autorización para tipos de gastos prohibidos	Reducir	Otorgar anticipos de fondos únicamente para rubros previstos en la ley, con un adecuado control, seguimiento y monitoreo mensual.	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De anticipo de fondos entregados para gastos permitidos y autorizados por la autoridad competente / No. De anticipos de fondos entregados.

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
	Observancia de la normativa	DF-20	No se observa cumplimiento de normativa de austeridad	Reducir	Gestionar una política que permita documentar e informar disposiciones dispuestas por las autoridades que incumplan con la normativa a fin de no continuar con las operaciones, mientras no se cumpla con el proceso normal de operación	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De pagos que incumplan la normativa de austeridad devueltos / No. De pagos que incumplan la normativa de austeridad recibidos
DF-21		Ordenes mediante sumillas o verbales que no son claras	Reducir	Solicitar de manera escrita las autorizaciones que carezcan de claridad	1 Rara	3 Moderado	3 Moderado	80.00%	80.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De sumillas u órdenes verbales que carezcan de claridad solicitadas aclaración por escrito / No. De sumillas u órdenes verbales que carezcan de claridad recibidas	
DF-22		No se han definido niveles de autorización	Reducir	Solicitar al HCU se definan las autoridades con facultades de autorizar gastos, o a su vez otorgar cupos de ejecución de pagos mensual para delegados.	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De autorizadores de gastos identificados / No. De autorizadores de gastos autorizados por el HCU	
	Presupuestos - Estimaciones	DF-23	Aprobación de presupuestos sin verificar la disponibilidad existente	Reducir	Realizar la revisión de disponibilidades presupuestarias previo autorización de nuevos presupuestos.	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De presupuestos autorizados previo la verificación de la disponibilidad presupuestaria / No. De presupuestos autorizados

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
PRESUPUESTO.- Gestionar el accionar presupuestario de manera óptima	Ambiente de trabajo	P-1	Mal ambiente laboral y bajo presión	Reducir	Solicitar a Talento Humano se realicen charlas de relaciones humanas, motivacionales y de compromiso con la institución	2	Inusual 3	Moderado 6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	Evolución del número de quejas por parte de los funcionarios en el tiempo, en relación al mal ambiente laboral y presión excesiva.
	Certificaciones presupuestarias.- Garantía de contar con recursos	P-2	Subejecución o inutilización de certificaciones presupuestarias	Reducir	Solicitar un cronograma de uso de recursos previo la emisión de certificaciones presupuestarias, seguimiento mensual y liquidación de las mismas en caso de no utilizarse las mismas en el período establecido.	2	Inusual 3	Moderado 6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De certificación presupuestarias en ejecución o ejecutadas / No. Certificaciones presupuestarias emitidas
		P-3	Excesiva generación de certificaciones presupuestarias	Reducir	Solicitar a la unidades requirentes que los pedidos se hagan de manera consolidada, es decir, mediante la agrupación de varios conceptos de una misma naturaleza, ejemplo: certificaciones para contratación de personal se lo realice una sola vez al mes y no de manera dividida	2	Inusual 3	Moderado 6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De certificaciones presupuestarias emitidas / No. De certificaciones presupuestarias planificadas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores			
	Modificaciones presupuestarias.- Reestructuración de saldos por partida presupuestaria, programas o proyectos.	P-4	Excesivas reformas presupuestarias	Reducir	Solicitar a las unidades requirentes que sus pedidos se apeguen al PAC y PAPP, y en caso que amerite la modificación se debe realizar mediante resolución de la autoridad competente, anexando las modificaciones al PAPP y PAC	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De modificaciones presupuestarias realizadas / No. De modificaciones presupuestarias planificadas o permitidas.
		P-5	Demora en consolidación y aprobación de reformas presupuestarias por parte del MEF	Transferir	Realizar reuniones con autoridades del MEF a fin de establecer tiempos de respuesta.	3	Poco probable	2	Bajo	6	Moderado	40.00%	40.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	Tiempo en días de demora en la consolidación y aprobación de reformas presupuestarias solicitadas al MEF / Tiempo en días planificados para la consolidación y aprobación de reformas presupuestarias solicitadas al MEF
		P-6	Planteamiento de reformas presupuestarias sin autorización de una autoridad competente	Reducir	Realizar reformas presupuestarias únicamente mediante resolución de la máxima autoridad	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	60.00%	60.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De reformas presupuestarias realizadas con autorización de la autoridad / No. De reformas presupuestarias realizadas
	Programación y reprogramación financiera.- Distribución de la utilización	P-7	No se realizan reprogramaciones financieras: cuatrimestral del compromiso y mensual del devengado	Reducir	Monitorear mensualmente las programaciones financieras, y realizar reprogramaciones al menos de manera mensual	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De programaciones y reprogramaciones financieras realizadas / No. De programaciones y reprogramaciones financieras planificadas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
de recursos en el tiempo.	P-8	Inexistencia de evaluación presupuestaria	Reducir	Establecer una política de evaluación presupuestaria al menos semestral	2	Inusual	4	Grave	8	Alto	60.00%	60.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De evaluaciones presupuestarias realizadas al año / No. De evaluaciones presupuestarias planificadas al año	
		Proyecciones presupuestarias sobrevaloradas	Reducir	Realizar proyecciones presupuestarias en base a la evaluación y ejecución presupuestaria semestral	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De proyecciones presupuestarias realizadas en base a la evaluación financiera realizadas / No. De proyecciones presupuestarias realizadas.	
	Compromisos.- Es el ordenamiento de un gasto con cargo al presupuesto vigente.	P-10	Se emiten compromisos presupuestarios sin la documentación de respaldo	Reducir	Elaborar compromisos únicamente con la información de respaldo completa, legal e íntegra, caso contrario, informar a la autoridad y documentar las novedades a fin de no continuar con las operaciones, mientras no se cumpla con los requisitos establecidos.	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De compromisos presupuestarios sin documentación de respaldo devueltos / No. De compromisos presupuestarios sin documentación de respaldo recibidos
		P-11	Se emiten compromisos presupuestarios con partidas presupuestarias diferentes al objeto del gasto	Reducir	Generar compromisos acorde el clasificador presupuestario de ingresos y gastos, en caso de no contar con el espacio presupuestario se debe solicitar el análisis y resolución pertinente a la autoridad competente.	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De compromisos presupuestarios que se emitieron con partidas presupuestarias diferentes al objeto del gasto / No. De compromisos presupuestarios generados
Tecnología	P-12	Indisponibilidad del Sistema de Gestión	Reducir	Informar este inconveniente al MEF	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De horas de indisponibilidad del sistema al mes / No de horas laborables al mes	

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
			Financiera durante las tardes												
		P-13	Problemas de conectividad durante horas pico	Reducir	Solicitar se amplíe el ancho de banda a DTIC	2	Inusual 3	Moderado 6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De horas de desconexión al internet al mes / No. De horas laborables al mes
CONTABILIDAD.- Registrar todas las operaciones relevantes a la IES, a fin de presentar saldos en los estados financieros de forma razonable	Contabilización de contratos de servicios y planillas de avances de obra civil	C-1	No se deduce las multas establecidas en el contrato	Reducir	Establecer procedimientos para deducciones de contratos, y en caso de generarse el incumplimiento sea solventado por el funcionario responsable a más de las sanciones pertinentes.	1	Rara 3	Moderado 3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De contratos realizados deducciones / No. De contratos identificados incumplimientos de proveedores y susceptibles de deducciones
	Contabilización de ingresos.- Es la elaboración de registros contables.	C-2	Contabilización de ingresos con retrasos	Reducir	Realizar la contabilización como máximo dos días posterior a la identificación de los recursos	2	Inusual 2	Bajo 4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De registros de ingresos contabilizados en períodos superiores a dos días / No. total registros contables de ingresos
		C-3	No se encuentran contabilizadas todas las facturas de ingresos	Reducir	Realizar una revisión semanal sobre la contabilización de todas las facturas de ingresos	2	Inusual 3	Moderado 6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De facturas de ingresos contabilizadas / No. De facturas de ingresos
	Conciliaciones bancarias.- Es la verificación de saldos contables con saldos de	C-4	No se realizan conciliaciones bancarias	Reducir	Realizar conciliaciones bancarias diarias	1	Rara 3	Moderado 3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones bancarias realizadas al mes / No. De conciliaciones bancarias planificadas al mes

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores		
	cuentas bancarias.															
Archivo de documentación y expediente	C-5	No se adjunta expedientes documentales de respaldo suficientes y pertinentes en ingresos y gastos	Reducir	Establecer una política de archivo que permita administrar el mismo de manera eficiente.	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De devengados de gastos con documentación inconsistente devueltos / No. De devengados de gastos con documentación inconsistente recibidos
	C-6	Ausencia de archivos físicos	Reducir	Establecer una política de archivo que permita administrar el mismo de manera eficiente.	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De archivos de expedientes de operaciones al mes / No. De operaciones realizadas al mes
	C-7	Inexistencia de archivo digital	Reducir	Digitalizar el archivo físico	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	80.00%	80.00%	Alto	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De archivos digitales de expedientes de operaciones al mes / No. De operaciones realizadas al mes
Cuentas por cobrar	C-8	Falta de análisis de antigüedad de cuentas por cobrar	Reducir	Analizar de manera trimestral la antigüedad de las cuentas por cobrar e informar novedades	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No de informes anuales de análisis de antigüedad de cuentas por cobrar realizados al año / No. De informes anuales de análisis de antigüedad de cuentas por cobrar planificados por año
	C-9	No se establecen provisiones de cuentas incobrables	Reducir	Realizar provisiones de cuentas por cobrar acorde a la normativa, al menos de forma anual	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	80.00%	80.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Valor de la provisión realizada de forma anual / Valor de la provisión planificada por año

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
		C-10	No se realiza confirmación de saldos de cuentas por cobrar	Reducir	Realizar confirmaciones de saldos al menos semestralmente	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	80.00%	80.00%	Alto	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De confirmaciones de saldos realizados / No. De confirmaciones de saldos planificados
		C-11	No se contabiliza adecuadamente las recuperaciones de cuentas por cobrar	Reducir	Definir procedimientos técnicos de contabilización de cuentas por cobrar	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De registros contables por cierre de cuentas por cobrar / No. De autorizaciones de cierre de cuentas por cobrar
		C-12	Baja de cuentas por cobrar sin autorización	Reducir	Instrumentar un procedimiento de baja de cuentas por cobrar únicamente con una resolución de la autoridad competente	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De baja de cuentas por cobrar autorizadas por la autoridad competente / No. De baja de cuentas por cobrar realizadas
		C-13	Cuentas por cobrar de impuesto al Valor Agregado no han sido depuradas	Reducir	Realizar depuraciones y neteos de cuentas por cobrar de IVA de manera mensual	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De neteos o ajustes contables relacionados con las declaraciones de IVA realizados al año / No. De neteos o ajustes contables relacionados con las declaraciones de IVA planificados al año
		C-14	No existe evidencia que justifiquen las cuentas por cobrar	Reducir	Para la creación de cuentas por cobrar únicamente se lo realizar con la disposición de la autoridad competente	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De cuentas por cobrar con las respectivas justificaciones documentales / No. De cuentas por cobrar
	Ajustes y reclasificaciones.- Son correcciones contables	C-15	Se evidencian ajustes sin documentación de respaldo	Reducir	Se deben realizar ajustes contables únicamente según se instrumente en una política interna	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De ajustes contables realizados con la autorización de la autoridad competente y la documentación adecuada /

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
necesarias para que los saldos se presenten en forma correcta														No. De ajustes contables realizados	
	C-16	No se realizan depreciaciones	Reducir	Realizar depreciaciones mensuales	1 Rara	2	Bajo	2	Bajo	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De depreciaciones realizadas al año / No. De depreciaciones planificadas al año
	C-17	No se realizan amortizaciones de activos diferidos	Reducir	Realizar amortizaciones mensuales	1 Rara	2	Bajo	2	Bajo	80.00%	80.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De amortizaciones realizadas al año / No. De amortizaciones planificadas al año
	C-18	Registros contables inconclusos o incompletos, en el sistema	Reducir	Prohibición de realizar registros inconclusos, en caso de observar estas situaciones estas deben ser eliminados.	1 Rara	2	Bajo	2	Bajo	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Detectivo	No. De registros contables inconclusos o incompletos / No. De registros contables
	C-19	Se contabiliza los activos fijos al sistema sin acta de recepción	Transferir	Para la contabilización de activos fijos será un requisito indispensable el acta de entrega recepción	2 Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Detectivo	No. De registros contables de adquisición de activos fijos sin acta de entrega recepción / No. De registros contables de adquisición de activos fijos
Contabilización de activos fijos de larga duración	C-20	No se mantiene un registro actualizado de los bienes de larga duración	Transferir	Realizar conciliaciones de saldos de bienes de manera mensual entre los saldos contables con los saldos de control del activos fijos	1 Rara	2	Bajo	2	Bajo	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones de saldos de bienes entre contabilidad y control de bienes realizados / No. De conciliaciones de saldos de bienes entre contabilidad y control de bienes planificados

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
		C-21	No se realizan los ajustes de baja, transferencia o donación de activos fijos	Transferir	Establecer un procedimiento contable y administrativo para la elaboración de ajustes por baja, transferencia o donación de activos fijos	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De ajustes de baja, transferencia o donación realizadas / No. De ajustes de baja, transferencia o donación planificados
		C-22	Diferencias representativas entre los saldos contables y los saldos de control de bienes	Transferir	Realizar conciliaciones de saldos de bienes de manera mensual entre los saldos contables con los saldos de control de los activos fijos	2 Inusual	4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones de saldos de bienes entre contabilidad y control de bienes realizados / No. De conciliaciones de saldos de bienes entre contabilidad y control de bienes planificados
		C-23	Existencia de bienes no registrados contablemente	Transferir	Realizar levantamientos físicos al menos cada seis meses	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De bienes no registrados contablemente / No. De bienes registrados en la contabilidad
		C-24	Existencia de saldos contables de bienes que no existen físicamente	Transferir	Realizar levantamientos físicos al menos cada seis meses	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De bienes registrados contablemente / No. De bienes registrados en control de bienes
		C-25	Información desactualizada de bienes se entrega para el proceso de contratación del seguro de bienes	Transferir	Realizar conciliaciones de saldos de bienes de manera mensual entre los saldos contables, los saldos de control de los activos fijos, y los bienes considerados en la póliza.	2 Inusual	4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De bienes registrados en la póliza de seguros / No. De bienes registrados en contabilidad

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
	Control de existencias.- Las existencias son bienes de naturaleza fungible y la duración es menor a un año.	C-26	No se realizan ajustes de uso, consumo o venta de inventarios y existencias consumibles	Transferir	Realizar ajustes de uso y consumo de manera mensual	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De ajustes de uso y consumo de existencias realizados / No. De ajustes de uso y consumo planificados
		C-27	Diferencias entre los saldos de contabilidad y bodega	Transferir	Realizar conciliaciones de saldos contables con los saldos de bodega de manera mensual	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones a los saldos contables con los de bodega realizados / No. De conciliaciones de saldos contables con saldos de bodega planificados
	Declaraciones de impuestos	C-28	Las declaraciones de impuestos correspondientes a IVA y retenciones en la fuente no coinciden a lo registrado en el Sistema Contable	Reducir	Realizar conciliaciones de los valores a declararse por IVA y retenciones en la fuente de manera quincenal entre los valores del sistema contable y los anexos transaccionales	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas de los valores a declararse por IVA y retenciones en la fuente entre el anexo transaccional y el sistema contable / No. De conciliaciones planificadas de los valores a declararse por IVA y retenciones en la fuente entre el anexo transaccional y el sistema contable
		C-29	Pago de multas e intereses por responsabilidad patronal al IESS	Reducir	Monitorear mensualmente la posible generación de multas e intereses, a fin de establecer correcciones en los procesos de gestión	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De verificaciones de posible generación de glosas realizadas / No. De verificaciones de posibles glosas planificadas
		C-30	Incumplimiento de obligaciones tributarias	Reducir	Monitorear mensualmente el cumplimiento de obligaciones tributarias	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De obligaciones tributarias realizadas / No. De obligaciones tributarias previstas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
	Fondos de reposición	C-31	Existen fondos de reposición con antigüedad mayor a un año que no han sido justificados	Reducir	Realizar confirmaciones e insistencias a los usuarios de fondos que no han sido justificados de manera mensual, para posteriormente solicitar acción coactiva	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De confirmaciones de saldos de fondos de reposición y cobros por vía judicial realizados / No. De confirmaciones de saldos de fondos de reposición y cobros por vía judicial planificados.
		C-32	Fondos de reposición justificados sin registro en el Sistema Contable	Reducir	Establecer procedimientos contables para la justificación de fondos	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De fondos de reposición justificados y no cerrados contablemente / No. De fondos de reposición justificados
	Conciliación de cuentas	C-33	Diferencias en saldos contables entre el sistema contable oficial (e-SIGEF) con otros sistemas autorizados para el registro de la contabilidad	Eliminar	Suspender el uso de sistema extraoficiales, previo la conciliación de saldos contables	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Inexistencia de sistemas contables no autorizados por la máxima autoridad o el MEF
	Análisis de cuentas	C-34	Cuentas por pagar con antigüedad significativa	Reducir	Analizar de manera mensual la antigüedad de las cuentas por pagar a fin de depurar los saldos	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De análisis realizados sobre la antigüedad de las cuentas por pagar / No. De análisis planificados sobre la antigüedad de las cuentas por pagar
	Gestión de pagos.- Proceso de control de la legalidad e integridad de	C-35	Generación de documentos de retención tributarios sin considerar los	Reducir	Establecer un período de tiempo de dos días para la generación de documentos de retención de impuestos	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De documentos de retención de impuestos generados posterior a los plazos establecidos por el SRI / No. De documentos de

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
	las operaciones de pago		plazos establecidos											retención de impuestos generados
		C-36	No se envían documentos electrónicos de retención a los proveedores	Reducir	Establecer un período de tiempo de dos días para el envío de documentos de retención de impuestos	1 Rara	1 Menor	1 Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De documentos de retención de impuestos enviados a los proveedores / No. De documentos de retención de impuestos generados
		C-37	Contabilización de pagos con documentos no autorizados e incompletos	Reducir	Elaborar devengados de pagos únicamente con la información de respaldo completa, legal e integra. caso contrario, informar a la autoridad y documentar las novedades a fin de no continuar con las operaciones, mientras no se cumpla con los requisitos establecidos.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De pagos contabilizados con documentos no autorizados e incompletos devueltos / No. De pagos contabilizados con documentos no autorizados e incompletos recibidos
		C-38	Contabilización de pagos con documentación no original	Reducir	Elaborar devengados de pagos únicamente con la información de respaldo completa, legal e integra. caso contrario, informar a la autoridad y documentar las novedades a fin de no continuar con las operaciones, mientras no se cumpla con los requisitos establecidos.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De pagos contabilizados con documentos no originales devueltos / No. De pagos contabilizados con documentos no originales recibidos

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
		C-39	Demora excesiva de contabilización de documentos de pagos	Reducir	Establecer un período de máximo diez minutos para la contabilización de operaciones de pagos	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De minutos promedio para la contabilización de cada operación de pago / No. De minutos planificados en la contabilización de cada operación de pago
		C-40	Inconvenientes en la determinación de viáticos	Reducir	Solicitar se efectúe un aplicativo por parte de DTIC para una determinación de viáticos de manera efectiva	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De verificaciones manuales realizadas de los valores calculados por el sistema acorde a la normativa vigente / No. De verificaciones manuales planificadas de los valores calculados por el sistema acorde a la normativa vigente
	Equipo de trabajo	C-41	Personal insuficiente	Reducir	Solicitar la contratación de al menos dos analistas de contabilidad o redistribución del personal de la Dirección Financiera	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	Control de tiempos, movimientos del personal contratado o reubicado
		C-42	Inexperiencia del personal contratado	Reducir	Solicitar que cuando se realice la contratación de personal nuevo se revise, valide y confirme la experiencia solicitada.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	Solicitar a Talento Humano se realicen evaluaciones técnicas a los funcionarios a fin de determinar deficiencia de conocimientos
		C-43	Desconocimiento de normativa contable y tributaria	Reducir	Solicitar un plan de capacitación	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	Contratación de personal según una formación académica específica, y evaluar el personal existente a fin de solicitar redistribución del mismo acorde a las necesidades institucionales

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
		C-44	Desconocimiento en el manejo de herramientas informáticas	Reducir	Solicitar un plan de capacitación	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De capacitaciones realizadas / No de capacitaciones planificadas
		C-45	Instalaciones físicas deterioradas	Reducir	Solicitar a la autoridad una readecuación del área física acorde las necesidades institucionales	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	Evaluación anual por parte del área de Seguridad y Salud Ocupacional sobre las condiciones físicas
		C-46	Disputas con proveedores y funcionarios	Reducir	Establecer mecanismos y medios para canalizar, quejas, comentarios y sugerencias	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De quejas, comentarios y sugerencias de proveedores, funcionarios y estudiantes acogidos e informados / No. De quejas, comentarios y sugerencias de proveedores, funcionarios y estudiantes
	Registro contable de especies valoradas.- Las especies valoradas son documentos legales que se entregan a los beneficiarios por la recepción de un servicio por parte de una Institución Pública (En el caso de la Universidad es el Papel	C-47	Ausencia de registros contables de especies valoradas	Reducir	Establecer una política de contabilización y control de especies valoradas, por ejemplo manejo de kardex.	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Valores contables registrados por la venta y custodia de especies valoradas / Valores reales por la venta y custodia de especies valoradas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
TESORERIA.- Gestionar todos los pagos, cobros y disponibilidades eficaz y eficientemente.	Universitario y Derechos de Trámite)													
	Autorizaciones	C-48	Varios funcionarios tienen perfiles y usuarios de operadores y aprobadores de ingresos y gastos	Reducir	Realizar la revisión y validación de funciones incompatibles de los usuarios financieros acorde la normativa	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De funcionarios del área financiera que mantienen perfiles con funciones incompatibles / No. De funcionarios del área financiera
	Facturación electrónica	T-1	Se evidencian facturas faltantes que no se reportan a contabilidad, ni se conoce su destino.	Reducir	Realizar una conciliación entre los valores facturados y valores contabilizados a de forma semanal fin de determinar inconsistencias	1 Rara	3 Moderado	3 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De facturas electrónicas contabilizadas / No. De facturas electrónicas generadas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
		T-2	No se puede acceder a comprobantes electrónicos emitidos	Reducir	Solicitar un aplicativo a DTIC para acceder a los documentos electrónicos emitidos.	2	Inusual	1	Menor	2	Bajo	50.00%	50.00%	Medio	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De facturas electrónicas disponibles en el aplicativo / No. De facturas electrónicas generadas
		T-3	Problemas en autorización de facturas electrónicas	Reducir	Informar al SRI, sobre los inconvenientes en el proceso de autorización de facturas electrónicas	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Correctivo	No. De facturas electrónicas no autorizadas por el SRI / No. De facturas electrónicas generadas
		T-4	Diferencias entre valores recaudados y valores facturados	Reducir	Realizar conciliaciones quincenales entre valores recaudados y valores facturados	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre valores recaudados y facturados / No. De conciliaciones planificadas de valores recaudados y facturados
	Gestión de cobro	T-5	No se evidencia gestiones de cobro de cuentas por cobrar.	Reducir	Establecer políticas para realizar procedimientos de gestión de cobro, que puede incluir la contratación de un abogado para cobros por vía coactiva.	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De gestiones y notificaciones de cobro realizadas / No. De gestiones y notificaciones de cobro planificadas
	Gestión de pagos.- Proceso de control de la legalidad e integridad de las operaciones de pago	T-6	Se realiza el pago sin documentación legal, completa y habilitante	Reducir	Generar pagos únicamente con la información de respaldo completa, legal e integra, caso contrario, informar a la autoridad y documentar las novedades a fin de no continuar con las operaciones, mientras no se cumpla con los requisitos establecidos.	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De pagos sin documentación legal, completa y habilitante devueltos / No. De pagos sin documentación legal, completa y habilitante recibidos
		T-7	Pagos en base a relaciones de afinidad	Eliminar	Establecer un flujo de procesamiento de pagos en relación al orden de llegada	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De pagos procesado sin respetar guías de flujos de información / No. De pagos

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
														procesados en guías de flujos de información
		T-8	Sistema de pagos centralizado en un funcionario	Reducir	Solicitar la posibilidad de que los pagos se realicen al menos por dos funcionarios	3 Poco probable	2 Bajo	6 Moderado	40.00%	40.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De pagos procesados por funcionario
		T-9	Pagos duplicados	Reducir	Realizar una revisión del número de pagos por proveedor de manera mensual.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De pagos duplicados (cantidad y valores) / No. de pagos totales (cantidad y valores)
		T-10	Pagos tardíos de servicios básicos	Reducir	Establecer una política de priorización de pagos de servicios básicos	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De días promedio en el pago de servicios básicos / No. De días planificados en el pago de servicios básicos
	Gestión de cuentas corrientes	T-11	Se mantienen cuentas corrientes fuera del depositario oficial y con saldos no conciliados	Eliminar	Eliminar cuentas corrientes fuera del depositario oficial y trasladar los saldos de estas a la cuenta principal	1 Rara	3 Moderado	3 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Inexistencia de cuentas corrientes fuera del depositario oficial (BCE)
	Recaudaciones.- Se relaciona con todo el proceso de percepción de recursos	T-12	Las recaudaciones no se depositaron	Reducir	Realizar una conciliación diaria entre los valores recaudados y los valores depositados	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Valor de las recaudaciones efectuadas / valores provenientes de recaudaciones depositados
		T-13	No se realizan arqueos de caja	Reducir	Realizar semanalmente arqueos de caja	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	60.00%	60.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De arqueos de caja realizados / No. De arqueos de caja planificados

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores	
		T-14	Se entregan valores en efectivo producto de las recaudaciones a varios funcionarios	Eliminar	Eliminar la posibilidad de entregar valores en efectivo a los funcionarios, sino que todas las asignaciones deben realizarse a través del SPI	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Inexistencia de entrega de valores en efectivo de las recaudaciones a los funcionarios
		T-15	Depósitos tardíos	Reducir	Establecer una política de depósito de recaudaciones de no más de dos días hábiles	2	Inusual	2	Bajo	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De días promedio para el depósito de valores provenientes de recaudaciones / No. De días planificados para el depósito de valores provenientes de recaudaciones
		T-16	Faltantes en las recaudaciones	Eliminar	Realizar una conciliación diaria entre los valores recaudados y los valores depositados	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre valores recaudados y depositados / No. De conciliaciones planificadas de valores recaudados y depositados
		T-17	No se utiliza el Sistema de Recaudaciones Oficial	Eliminar	Eliminar el uso de sistemas no oficiales para las recaudaciones	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	Inexistencia de sistemas o procesos de recaudaciones diferentes a los establecidos por la autoridad competente
		T-18	Depósitos no identificados	Reducir	Realizar una conciliación diaria entre los valores recaudados y los valores depositados	1	Rara	2	Bajo	2	Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas a los valores recaudados y los valores depositados / No. De conciliaciones planificadas de los valores recaudados con los valores depositados
		T-19	Hackeo del Sistema de Recaudaciones por parte de estudiantes	Reducir	Solicitar a DTIC mayores seguridades informáticas para los sistemas institucionales	1	Rara	5	Catastrófico	5	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Mediano Plazo (De 3 a 9 meses)	Preventivo	No. De controles a las seguridades informáticas realizadas / No. De controles a las seguridades informáticas planificadas

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
		T-20	Falsificación de documentos de recaudaciones	Reducir	Realizar seguimientos mensuales a la generación de documentos que sustenten las recaudaciones	1 Rara	5 Catastrófico	5 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De seguimientos realizados de los trámites que usan documentación habilitante del sistema de recaudaciones / No. De seguimientos planificados de los trámites que usan documentación habilitante del sistema de recaudaciones
		T-21	Anulación excesiva de operaciones	Reducir	Establecer un procesos centralizado de anulación de operaciones	1 Rara	3 Moderado	3 Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De anulación de operaciones realizadas / No. De anulación de operaciones planificadas o permitidas
		T-22	Robos en las cajas de recaudaciones	Reducir	Solicitar mayor personal de seguridad en las cajas recaudadoras	1 Rara	4 Grave	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	Tiempo efectivamente asignado de personal de seguridad a las cajas recaudadoras / Tiempo solicitado de personal de seguridad a las cajas recaudadoras
		T-23	Atención limitada a los clientes	Reducir	Delimitar un horario de atención ininterrumpida a los clientes	1 Rara	2 Bajo	2 Bajo	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De horas destinadas a atención al público / No. De horas planificadas para atención al público
		T-24	Cobro de servicios de arriendo de manera extemporánea	Reducir	Realizar notificaciones mensuales para cobro de servicios de arriendo.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De notificaciones realizadas para el cobro de arriendos / No. De notificaciones planificadas para el cobro de arriendos
		T-25	Cobros manuales de accesos vehiculares	Reducir	Solicitar a DTIC el desarrollo de un aplicativo que automatice el cobro por uso de parqueaderos	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	60.00%	60.00%	Medio	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De conciliaciones realizadas a los valores recaudados y los valores registrados en el sistema / No. De conciliaciones planificadas de los valores recaudados con los valores registrados en el sistema

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
		T-26	Recaudaciones sin autorización	Reducir	Establecer una política de autorización de recaudaciones	2	Inusual 3 Moderado	6 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. Y valor de las recaudaciones efectuadas sin autorización / No. Y valor de las recaudaciones totales
	Seguros.- Está relacionado con la gestión de seguros contra siniestros.	T-27	Saldos contables no coinciden con el valor detallado en la póliza	Transferir	Realizar una conciliación mensual entre saldos contables, de control de bienes y de la póliza en relación a los bienes asegurados, esta actividad debería ser transferida a la Dirección Administrativa.	2	Inusual 4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre saldos contables, saldo de control de bienes y saldos constantes en la póliza de seguros de los activos fijos existentes y asegurados / No. De conciliaciones planificadas entre saldos contables, saldo de control de bienes y saldos constantes en la póliza de seguros de los activos fijos existente y asegurados
T-28		No hay garantía de que todos los bienes pertenecientes a la Institución estén protegidos en caso de un siniestro	Transferir	Realizar una conciliación mensual entre saldos contables, de control de bienes y de la póliza en relación a los bienes asegurados. Esta actividad debería ser transferida a la Dirección Administrativa.	2	Inusual 4 Grave	8 Alto	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre saldos contables, saldo de control de bienes y saldos constantes en la póliza de seguros de los activos fijos existentes y asegurados / No. De conciliaciones planificadas entre saldos contables, saldo de control de bienes y saldos constantes en la póliza de seguros de los activos fijos existente y asegurados	
T-29		Bienes que se dan de baja no son informados a la aseguradora para excluir los bienes	Transferir	Establecer procesos de notificación a la aseguradora de no más de quince días de los bienes dados de baja por la institución, esta actividad debería ser transferida a la Dirección Administrativa.	2	Inusual 3 Moderado	6 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De bienes dados de baja informados a la aseguradora para la exclusión de la póliza / No. De bienes dados de baja	

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)	Impacto (s)	Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
		T-30	Bienes restituidos no son informados a la aseguradora para incluir en la póliza	Transferir	Establecer procesos de notificación a la aseguradora de no más de quince días de los bienes restituidos a la institución, esta actividad debería ser transferida a la Dirección Administrativa.	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De bienes restituidos e informados a la aseguradora para la inclusión en la póliza / No. De bienes restituidos
		T-31	Los siniestros no se reportan oportunamente	Transferir	Establecer procesos de notificación a la aseguradora de no más de ocho días de los bienes siniestrados, esta actividad debería ser transferida a la Dirección Administrativa.	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De días promedio para informe de bienes siniestrados a la aseguradora / No. De días planificados para informe de bienes siniestrados a la aseguradora
		T-32	Bienes reportados a la aseguradora no han sido sujetos a reposición	Transferir	Realizar insistencias de al menos cada quince días a la aseguradora sobre los bienes que no han sido restituidos.	2 Inusual	3 Moderado	6 Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De bienes repuestos por la aseguradora / No de bienes solicitados la reposición
		T-33	No se renuevan las pólizas de seguros de contratos de manera oportuna	Transferir	Solicitar a DTIC se elabore un aplicativo que permita administrar de mejor manera las renovaciones, por ejemplo a través de alertas tempranas.	1 Rara	5 Catastrófico	5 Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Largo Plazo (De más de 9 meses)	Preventivo	No. De renovaciones realizadas de pólizas de seguros de contratos / No. De renovaciones planificadas de pólizas de seguros de contratos
		T-34	No se cancelan los valores deducibles	Transferir	Establecer políticas para el pago de valores deducibles, por parte de los custodios, por ejemplo mediante el descuento en roles.	2 Inusual	2 Bajo	4 Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	Valores deducibles recaudados / valores deducibles generados

Macroproceso (a)	Proceso (b)	Nro. De Actividad (c)	Riesgo (f)	Acción (p)	Controles a implementarse (q)	Probabilidad (r)		Impacto (s)		Nivel de Riesgo o Severidad del Riesgo Residual (t)	% de mitigación en probabilidad (u)	% de mitigación en severidad (w)	Calidad del control (x)	Período de mejora de recuperación (y)	Tipo de control (z)	Indicadores
Venta de especies valoradas.- Las especies valoradas son documentos legales que se entregan a los beneficiarios por la recepción de un servicio por parte de una Institución Pública (En el caso de la Universidad es el Papel Universitario y Derechos de Trámite)	T-35	Ausencia de control de especies valoradas	Reducir	Establecer una política de control de especies valoradas de manera mensual, por ejemplo a través de constataciones físicas o kardex	1	Rara	3	Moderado	3	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De constataciones físicas realizadas de especies valoradas / No. De constataciones físicas planificadas de especies valoradas
	T-36	Depósitos tardíos	Reducir	Establecer una política para depósito de recaudaciones de no más de dos días	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	50.00%	50.00%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De días promedio para el depósito de valores provenientes de la recaudación de especies valoradas / No. De días planificados para el depósito de valores provenientes de la recaudación de especies valoradas
	T-37	Faltantes de especies valoradas	Eliminar	Establecer procedimientos de recuperación de valores, sin perjuicio de las sanciones, por ejemplo descuentos en roles	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	75.00%	75.00%	Alto	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre stock, ventas, y recaudación de especies valoradas / No. De conciliaciones planificadas entre stock, ventas y recaudación de especies valoradas
	T-38	Valores no cobrados en programas de posgrado no se evidencian en la contabilidad	Reducir	Valores que se entreguen en calidad de crédito deben registrarse en la contabilidad como cuentas por cobrar en un período no mayor a tres días	2	Inusual	3	Moderado	6	Moderado	33.33%	33.33%	Bajo	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Correctivo	No. De conciliaciones realizadas entre créditos otorgados y cuentas por cobrar / No. De conciliaciones planificadas entre créditos otorgados y cuentas por cobrar
	T-39	Indisponibilidad de liquidez	Reducir	Realizar programaciones mensuales de caja	1	Rara	4	Grave	4	Moderado	66.67%	66.67%	Medio	Corto Plazo (De 0 a 3 meses)	Preventivo	No. De programaciones de caja, o flujos de fondos realizados / No. De programaciones de caja o flujos de fondos planificados

Fuente y elaboración: Autor

Anexo 9 Evolución de Disponibilidades

Días	Presupuesto Codificado	Fuente	001	Recursos Fiscales - Gratuidad					
		Ingresos (a)	Gastos (b)	Anticipos (c)	Saldo (d) = (a - b - c)	Cur no pagados (e)	Saldo (f) = (d - e)	Certificaciones (g)	Saldo (h) = (f - g)
11/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
9/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
8/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
10/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
4/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
3/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
2/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
15/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
16/1/2018	30,632,538.85	-	-	-	-	-	-	-	-
17/1/2018	30,632,538.85	-	32.29	-	-	-	-	-	-32.29
18/1/2018	30,632,538.85	-	32.29	-	-	-	-	-	-32.29
21/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	32.29	-32.29	2,081,163.42	-	2,081,163.42	173,335.37	1,907,828.05
22/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	297.10	-32.29	2,080,898.61	56,640.52	2,024,258.09	176,247.37	1,848,010.72
23/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	56,937.62	-32.29	2,024,258.09	3,039.62	2,021,218.47	187,988.17	1,833,230.30
24/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	59,377.24	-32.29	2,021,818.47	-	2,021,818.47	206,646.33	1,815,172.14
25/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	59,377.24	-32.29	2,021,818.47	24,600.00	1,997,218.47	1,816,437.14	180,781.33
28/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	61,424.79	-32.29	2,019,770.92	67,240.03	1,952,530.89	2,020,664.12	-68,133.23
29/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	120,037.55	-32.29	1,961,158.16	170,795.32	1,790,362.84	2,284,580.66	-494,217.82
30/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	146,193.37	-32.29	1,935,002.34	179,072.90	1,755,929.44	2,431,150.66	-675,221.22
31/1/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	321,423.30	-32.29	1,759,772.41	17,953.13	1,741,819.28	2,440,157.28	-698,338.00
1/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	339,346.72	-32.29	1,741,848.99	34,365.67	1,707,483.32	2,468,438.86	-760,955.54
4/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	374,034.88	-2.58	1,707,131.12	4,994.20	1,702,136.92	2,560,201.51	-858,064.59
5/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	379,029.08	-2.58	1,702,136.92	-	1,702,136.92	2,567,011.51	-864,874.59
6/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	379,029.08	-2.58	1,702,136.92	-	1,702,136.92	2,578,100.50	-875,963.58
7/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	379,029.08	-2.58	1,702,136.92	-	1,702,136.92	2,268,370.37	-566,233.45
8/2/2018	30,632,538.85	2,081,163.42	379,029.08	-2.58	1,702,136.92	-	1,702,136.92	3,986,833.09	-2,284,696.17
11/2/2018	30,632,538.85	2,230,229.92	381,516.13	-2.58	1,848,716.37	59,430.32	1,789,286.05	4,526,000.16	-2,736,714.11
12/2/2018	30,632,538.85	2,230,229.92	440,519.41	-2.58	1,789,713.09	9,901.82	1,779,811.27	4,201,100.87	-2,421,289.60
13/2/2018	30,632,538.85	2,230,229.92	449,640.53	-2.58	1,780,591.97	6,088.95	1,774,503.02	4,201,100.87	-2,426,597.85
14/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	456,115.19	-2.58	3,855,280.73	163,230.39	3,692,050.34	4,196,540.89	-504,490.55
15/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	482,675.57	-2.58	3,828,720.35	168,735.89	3,659,984.46	4,494,438.83	-834,454.37
18/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	651,441.46	-2.58	3,659,954.46	2,390.40	3,657,564.06	5,018,650.35	-1,361,086.29
19/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	651,612.58	-2.58	3,659,783.34	6,571.94	3,653,211.40	5,027,589.94	-1,374,378.54
20/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	659,315.99	-2.58	3,652,079.93	20,390.43	3,631,689.50	5,091,307.13	-1,459,617.63
21/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	679,068.93	-2.58	3,632,326.99	637.49	3,631,689.50	5,091,307.13	-1,459,617.63
22/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	679,706.42	-2.58	3,631,689.50	-	3,631,689.50	5,773,611.13	-2,141,921.63
25/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	679,706.42	-2.58	3,631,689.50	-	3,631,689.50	5,685,496.35	-2,053,806.85
26/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	696,494.08	-2.58	3,614,901.84	148,458.37	3,466,443.47	5,663,728.74	-2,197,285.27
27/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	846,634.62	-2.58	3,464,761.30	17,326.04	3,447,435.26	5,661,143.78	-2,213,708.52
28/2/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	1,024,059.95	-2.58	3,287,335.97	22,713.85	3,264,622.12	5,706,779.55	-2,442,157.43
1/3/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	1,050,170.68	-2.58	3,261,225.24	28,781.18	3,232,444.06	6,027,025.31	-2,794,581.25
6/3/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	1,079,386.62	-2.58	3,232,009.30	23,620.16	3,208,389.14	6,031,728.23	-2,823,339.09
7/3/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	1,102,489.62	-2.58	3,208,906.30	1,552.16	3,207,354.14	6,023,970.24	-2,816,616.10
8/3/2018	30,632,538.85	4,311,393.34	1,103,277.10	-2.58	3,208,118.82	7,567.67	3,200,551.15	5,839,179.12	-2,638,627.97
11/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,124,571.96	-2.58	5,252,948.85	48,222.23	5,204,726.62	5,872,281.26	-667,554.64
12/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,158,788.96	-2.58	5,218,731.85	49,392.81	5,169,339.04	5,866,271.34	-696,932.30
13/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,197,045.77	-2.58	5,180,475.04	38,915.18	5,141,559.86	5,856,973.73	-715,413.87

Días	Presupuesto Codificado	Fuente	001	Recursos Fiscales - Gratuidad					
		Ingresos (a)	Gastos (b)	Anticipos (c)	Saldo (d) = (a - b - c)	Cur no pagados (e)	Saldo (f) = (d - e)	Certificaciones (g)	Saldo (h) = (f - g)
14/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,231,070.73	-2.58	5,146,450.08	25,958.50	5,120,491.58	5,843,523.61	-723,032.03
15/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,246,303.43	2,307.42	5,128,907.38	21,445.54	5,107,461.84	5,843,523.61	-736,061.77
18/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,269,215.16	2,307.42	5,105,995.65	16,916.08	5,089,079.57	5,858,953.06	-769,873.49
19/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,286,131.24	2,307.42	5,089,079.57	-	5,089,079.57	5,858,953.06	-769,873.49
20/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,286,275.24	2,307.42	5,088,935.57	5,510.40	5,083,425.17	5,621,233.09	-537,807.92
21/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,308,763.10	2,307.42	5,066,447.71	141,478.84	4,924,968.87	5,622,314.29	-697,345.42
22/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,450,241.94	2,307.42	4,924,968.87	2,091.30	4,922,877.57	5,602,625.85	-679,748.28
26/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,459,342.37	2,307.42	4,915,868.44	80,208.37	4,835,660.07	5,607,692.95	-772,032.88
27/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,470,168.86	2,307.42	4,905,041.95	98,060.63	4,806,981.32	5,651,055.82	-844,074.50
28/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,565,278.48	2,307.42	4,809,932.33	17,496.53	4,792,435.80	5,656,992.94	-864,557.14
29/3/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,567,082.32	2,307.42	4,808,128.49	188,994.64	4,619,133.85	5,685,917.39	-1,066,783.54
1/4/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,755,260.60	2,307.42	4,619,950.21	92,553.00	4,527,397.21	5,850,796.85	-1,323,399.64
2/4/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,847,813.60	2,307.42	4,527,397.21	-	4,527,397.21	5,850,796.85	-1,323,399.64
3/4/2018	30,632,538.85	6,377,518.23	1,848,390.56	2,307.42	4,526,820.25	5,585.16	4,521,235.09	5,879,007.33	-1,357,772.24
4/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,849,130.60	2,307.42	4,675,146.71	12,152.16	4,662,994.55	5,881,621.49	-1,218,626.94
5/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,861,282.76	2,307.42	4,662,994.55	553.34	4,662,441.21	5,879,045.49	-1,216,604.28
8/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,862,577.85	2,307.42	4,661,699.46	15,674.75	4,646,024.71	5,878,427.37	-1,232,402.66
9/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,863,575.34	2,307.42	4,660,701.97	30,422.18	4,630,279.79	5,861,673.33	-1,231,393.54
10/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,879,373.35	2,307.42	4,644,903.96	33,848.10	4,611,055.86	5,854,219.88	-1,243,164.02
11/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,938,922.98	2,307.42	4,585,354.33	7,679.00	4,577,675.33	5,906,452.98	-1,328,777.65
12/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,938,922.98	2,307.42	4,585,354.33	7,679.00	4,577,675.33	5,882,731.03	-1,305,055.70
15/4/2018	30,632,538.85	6,526,584.73	1,945,897.88	2,307.42	4,578,379.43	13,791.58	4,564,587.85	5,876,330.42	-1,311,742.57
16/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	1,961,225.74	2,307.42	6,613,240.89	9,433.63	6,603,807.26	5,804,399.63	799,407.63
17/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	1,967,447.37	2,307.42	6,607,019.26	18,733.26	6,588,286.00	5,644,503.76	943,782.24
18/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	1,967,681.84	2,307.42	6,606,784.79	19,807.26	6,586,977.53	5,646,775.78	940,201.75
22/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,004,734.14	2,307.42	6,569,732.49	142,146.72	6,427,585.77	5,662,738.66	764,847.11
23/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,005,879.90	2,307.42	6,568,586.73	151,793.36	6,416,793.37	4,989,840.06	1,426,953.31
24/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,157,673.26	2,307.42	6,416,793.37	2,125.20	6,414,668.17	4,924,039.16	1,490,629.01
25/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,158,050.35	2,307.42	6,416,416.28	22,066.95	6,394,349.33	4,915,789.88	1,478,559.45
26/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,185,317.19	2,307.42	6,389,149.44	119,683.39	6,269,466.05	4,872,933.33	1,396,532.72
29/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,236,633.39	4,432.62	6,335,708.04	246,711.58	6,088,996.46	4,860,967.38	1,228,029.08
30/4/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,328,178.45	4,432.62	6,244,162.98	165,936.10	6,078,226.88	3,845,557.78	2,232,669.10
2/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	2,529,919.07	4,432.62	6,042,422.36	624,317.07	5,418,105.29	3,758,514.81	1,659,590.48
6/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,154,236.14	4,432.62	5,418,105.29	-	5,418,105.29	3,764,043.13	1,654,062.16
7/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,157,060.81	4,432.62	5,415,280.62	25,362.93	5,389,917.69	3,757,013.21	1,632,904.48
8/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,182,878.66	4,432.62	5,389,462.77	8,374.18	5,381,088.59	3,742,105.77	1,638,982.82
9/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,182,878.66	4,432.62	5,389,462.77	8,374.18	5,381,088.59	3,720,290.00	1,660,798.59
10/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,194,345.30	4,432.62	5,377,996.13	58,766.31	5,319,229.82	3,755,487.57	1,563,742.25
13/5/2018	30,632,538.85	8,576,774.05	3,248,741.88	4,432.62	5,323,599.55	49,696.62	5,273,902.93	3,704,368.05	1,569,534.88
14/5/2018	30,632,538.85	8,766,397.25	3,298,786.62	4,432.62	5,463,178.01	30,702.86	5,432,475.15	3,323,507.21	2,108,967.94
15/5/2018	30,632,538.85	8,766,397.25	3,305,103.64	4,432.62	5,456,860.99	29,554.69	5,427,306.30	3,346,341.81	2,080,964.49
16/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,310,112.97	4,432.62	7,312,417.77	24,545.36	7,287,872.41	3,289,388.51	3,998,483.90
17/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,310,925.13	28,347.98	7,287,690.25	61,953.00	7,225,737.25	3,307,988.51	3,917,748.74
20/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,384,865.67	28,977.98	7,213,119.71	55,752.80	7,157,366.91	3,304,635.71	3,852,731.20
21/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,391,778.47	28,977.98	7,206,206.91	158,756.05	7,047,450.86	3,158,573.13	3,888,877.73
22/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,541,010.98	37,017.98	7,048,934.40	86,471.00	6,962,463.40	3,159,930.33	3,802,533.07
23/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,642,264.29	37,017.98	6,947,681.09	132,054.50	6,815,626.59	3,130,593.17	3,685,033.42
27/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,775,145.43	37,840.31	6,813,977.62	28,707.45	6,785,270.17	3,122,402.22	3,662,867.95
29/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	3,844,177.02	37,840.31	6,744,946.03	379,751.86	6,365,194.17	3,088,657.43	3,276,536.74

Días	Presupuesto Codificado	Fuente	001	Recursos Fiscales - Gratuidad					
		Ingresos (a)	Gastos (b)	Anticipos (c)	Saldo (d) = (a - b - c)	Cur no pagados (e)	Saldo (f) = (d - e)	Certificaciones (g)	Saldo (h) = (f - g)
30/5/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,362,184.56	37,840.31	6,226,938.49	10,060.47	6,216,878.02	3,092,304.89	3,124,573.13
3/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,372,245.03	37,840.31	6,216,878.02	-	6,216,878.02	3,092,304.89	3,124,573.13
4/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,372,521.99	37,840.31	6,216,601.06	2,308.00	6,214,293.06	3,089,719.93	3,124,573.13
5/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,374,829.99	37,840.31	6,214,293.06	-	6,214,293.06	3,048,759.17	3,165,533.89
6/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,375,635.79	37,840.31	6,213,487.26	11,514.96	6,201,972.30	3,049,002.21	3,152,970.09
7/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,387,150.75	37,840.31	6,201,972.30	6,887.55	6,195,084.75	3,039,986.17	3,155,098.58
12/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,410,826.73	44,757.86	6,171,378.77	248,997.31	5,922,381.46	2,956,121.48	2,966,259.98
13/6/2018	30,632,538.85	10,626,963.36	4,410,851.56	44,757.86	6,171,353.94	274,738.17	5,896,615.77	2,920,446.76	2,976,169.01
14/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	4,595,591.77	44,757.86	6,998,416.08	204,597.96	6,793,818.12	2,923,083.37	3,870,734.75
17/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	4,755,078.66	44,727.86	6,838,959.19	353,457.90	6,485,501.29	2,934,759.02	3,550,742.27
18/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	4,864,586.90	44,727.86	6,729,450.95	257,842.91	6,471,608.04	2,770,310.07	3,701,297.97
19/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	5,060,583.35	44,727.86	6,533,454.50	72,103.26	6,461,351.24	2,762,219.19	3,699,132.05
20/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	5,137,363.48	45,974.81	6,455,427.42	175,241.87	6,280,185.55	2,760,160.07	3,520,025.48
21/6/2018	30,632,538.85	11,638,765.71	5,312,483.81	45,974.81	6,280,307.09	5,562.79	6,274,744.30	2,778,058.23	3,496,686.07
24/6/2018	30,632,538.85	12,315,205.11	5,312,483.81	45,974.81	6,956,746.49	73,962.79	6,882,783.70	2,752,609.94	4,130,173.76
25/6/2018	30,632,538.85	12,315,205.11	5,313,498.32	45,974.81	6,955,731.98	85,429.05	6,870,302.93	2,693,176.49	4,177,126.44
26/6/2018	30,632,538.85	12,315,205.11	5,314,376.30	45,974.81	6,954,854.00	193,062.67	6,761,791.33	2,693,176.49	4,068,614.84
27/6/2018	30,632,538.85	12,315,205.11	5,314,594.39	45,974.81	6,954,635.91	193,204.05	6,761,431.86	2,677,305.99	4,084,125.87
28/6/2018	30,632,538.85	12,315,205.11	5,476,419.09	45,974.81	6,792,811.21	225,942.65	6,566,868.56	2,677,305.99	3,889,562.57
1/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,648,476.88	45,974.81	7,632,555.75	98,563.45	7,533,992.30	2,676,609.99	4,857,382.31
2/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,721,555.90	45,974.81	7,559,476.73	25,484.43	7,533,992.30	2,737,242.56	4,796,749.74
3/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,722,754.82	71,459.24	7,532,793.38	10,591.00	7,522,202.38	2,730,756.64	4,791,445.74
4/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,722,754.82	71,459.24	7,532,793.38	13,567.77	7,519,225.61	2,730,756.64	4,788,468.97
5/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,733,755.26	71,459.24	7,521,792.94	8,120.37	7,513,672.57	2,673,047.14	4,840,625.43
8/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,739,507.81	71,459.24	7,516,040.39	8,051.37	7,507,989.02	2,781,566.34	4,726,422.68
9/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,741,311.77	71,459.24	7,514,236.43	73,376.44	7,440,859.99	2,776,011.14	4,664,848.85
10/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,796,206.96	71,459.24	7,459,341.24	18,481.25	7,440,859.99	2,884,932.97	4,555,927.02
11/7/2018	30,632,538.85	13,327,007.44	5,797,655.01	71,459.24	7,457,893.19	46,448.44	7,411,444.75	2,880,731.37	4,530,713.38
12/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,831,388.36	71,459.24	8,374,047.54	98,448.90	8,275,598.64	2,808,002.89	5,467,595.75
15/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,910,320.06	72,977.64	8,293,597.44	22,365.20	8,271,232.24	2,813,262.89	5,457,969.35
16/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,915,652.06	72,977.64	8,288,265.44	17,033.20	8,271,232.24	2,802,062.89	5,469,169.35
17/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,917,930.86	72,977.64	8,285,986.64	26,528.20	8,259,458.44	2,661,239.17	5,598,219.27
18/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,930,301.86	88,334.84	8,258,258.44	10,000.00	8,248,258.44	3,866,848.76	4,381,409.68
19/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,941,135.59	88,334.84	8,247,424.71	8,806.73	8,238,617.98	3,701,355.99	4,537,261.99
22/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,969,003.57	88,334.84	8,219,556.73	194,914.85	8,024,641.88	3,974,239.03	4,050,402.85
23/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	5,981,857.47	88,334.84	8,206,702.83	218,821.19	7,987,881.64	3,969,167.31	4,018,714.33
24/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	6,200,678.66	88,334.84	7,987,881.64	-	7,987,881.64	3,930,284.17	4,057,597.47
25/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	6,201,874.78	88,334.84	7,986,685.52	17,771.12	7,968,914.40	3,922,403.95	4,046,510.45
26/7/2018	30,632,538.85	14,276,895.14	6,202,064.38	88,334.84	7,986,495.92	58,104.52	7,928,391.40	3,919,579.95	4,008,811.45
29/7/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	6,260,168.90	88,334.84	8,878,279.08	684,894.57	8,193,384.51	3,909,165.63	4,284,218.88
30/7/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	6,260,168.90	88,334.84	8,878,279.08	853,525.37	8,024,753.71	3,909,165.63	4,115,588.08
31/7/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,090,241.89	88,334.84	8,048,206.09	54,124.00	7,994,082.09	3,909,165.63	4,084,916.46
1/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,150,645.28	88,334.84	7,987,802.70	-	7,987,802.70	3,909,165.63	4,078,637.07
2/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,150,645.28	88,334.84	7,987,802.70	-	7,987,802.70	3,909,165.63	4,078,637.07
5/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,151,816.24	88,334.84	7,986,631.74	21,762.80	7,964,868.94	3,824,038.41	4,140,830.53
6/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,173,579.04	88,334.84	7,964,868.94	30,946.81	7,933,922.13	3,815,031.28	4,118,890.85
7/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,204,525.85	88,334.84	7,933,922.13	20,326.41	7,913,595.72	3,820,063.74	4,093,531.98
8/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,220,949.42	74,341.74	7,931,491.66	112,613.95	7,818,877.71	3,811,586.39	4,007,291.32
14/8/2018	30,632,538.85	15,226,782.82	7,343,181.40	97,409.48	7,786,191.94	64,307.47	7,721,884.47	3,743,716.99	3,978,167.48

Días	Presupuesto Codificado	Fuente	001	Recursos Fiscales - Gratuidad					
		Ingresos (a)	Gastos (b)	Anticipos (c)	Saldo (d) = (a - b - c)	Cur no pagados (e)	Saldo (f) = (d - e)	Certificaciones (g)	Saldo (h) = (f - g)
20/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,538,651.86	97,409.48	8,490,496.85	10,099.48	8,480,397.37	3,765,034.14	4,715,363.23
21/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,546,231.34	97,409.48	8,482,917.37	2,905.91	8,480,011.46	3,752,966.18	4,727,045.28
22/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,547,842.16	97,409.48	8,481,306.55	35,528.29	8,445,778.26	3,752,966.18	4,692,812.08
23/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,547,842.16	97,409.48	8,481,306.55	36,893.29	8,444,413.26	3,735,194.55	4,709,218.71
26/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,580,824.37	97,409.48	8,448,324.34	16,600.00	8,431,724.34	3,725,922.28	4,705,802.06
27/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,581,258.16	97,409.48	8,447,890.55	36,054.91	8,411,835.64	3,725,922.28	4,685,913.36
28/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,630,728.59	97,409.48	8,398,420.12	204,431.12	8,193,989.00	3,725,922.28	4,468,066.72
29/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,631,455.87	89,369.48	8,405,732.84	1,073,489.16	7,332,243.68	3,714,553.60	3,617,690.08
30/8/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	8,709,958.09	89,369.48	8,327,230.62	999,875.49	7,327,355.13	3,714,553.60	3,612,801.53
2/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,532,900.86	89,369.48	7,504,287.85	184,501.72	7,319,786.13	3,714,553.60	3,605,232.53
3/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,532,900.86	89,369.48	7,504,287.85	184,501.72	7,319,786.13	3,662,370.02	3,657,416.11
4/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,532,900.86	89,369.48	7,504,287.85	184,501.72	7,319,786.13	3,652,931.02	3,666,855.11
5/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,573,845.20	89,369.48	7,463,343.51	146,142.34	7,317,201.17	3,645,489.90	3,671,711.27
6/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,593,390.46	89,369.48	7,443,798.25	152,770.18	7,291,028.07	3,637,755.79	3,653,272.28
9/9/2018	30,632,538.85	17,126,558.19	9,593,673.28	89,369.48	7,443,515.43	181,072.94	7,262,442.49	3,753,171.79	3,509,270.70
25/9/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	10,013,869.62	76,149.18	8,936,314.77	216,816.56	8,719,498.21	3,079,268.06	5,640,230.15
26/9/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	10,028,755.79	74,139.13	8,923,438.65	264,645.13	8,658,793.52	3,079,268.06	5,579,525.46
27/9/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	10,140,725.07	74,139.13	8,811,469.37	196,566.34	8,614,903.03	3,035,318.27	5,579,584.76
30/9/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	10,141,637.29	74,139.13	8,810,557.15	1,054,808.46	7,755,748.69	3,031,468.09	4,724,280.60
1/10/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	10,960,959.82	74,139.13	7,991,234.62	235,655.40	7,755,579.22	3,031,468.09	4,724,111.13
2/10/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	11,191,170.22	74,139.13	7,761,024.22	10,355.95	7,750,668.27	3,149,476.07	4,601,192.20
3/10/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	11,196,081.17	79,584.13	7,750,668.27	24,153.27	7,726,515.00	3,154,838.07	4,571,676.93
8/10/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	11,196,730.87	79,584.13	7,750,018.57	23,503.57	7,726,515.00	3,154,881.23	4,571,633.77
14/10/2018	30,632,538.85	19,026,333.57	11,198,524.10	79,584.13	7,748,225.34	23,503.57	7,724,721.77	3,168,124.43	4,556,597.34
15/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,199,726.74	79,584.13	9,641,994.73	36,993.98	9,605,000.75	3,168,124.43	6,436,876.32
16/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,236,881.29	79,435.37	9,604,988.94	150.10	9,604,838.84	3,156,466.49	6,448,372.35
17/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,237,935.01	79,435.37	9,603,935.22	11,859.67	9,592,075.55	3,151,380.65	6,440,694.90
18/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,249,845.70	79,435.37	9,592,024.53	4,025.70	9,587,998.83	3,151,380.65	6,436,618.18
21/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,249,845.70	79,435.37	9,592,024.53	25,410.24	9,566,614.29	3,131,835.13	6,434,779.16
22/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,276,044.00	79,435.37	9,565,826.23	43,804.35	9,522,021.88	3,131,835.13	6,390,186.75
23/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,316,569.76	79,435.37	9,525,300.47	5,806.00	9,519,494.47	3,055,341.92	6,464,152.55
24/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,320,449.34	79,585.47	9,521,270.79	25,917.53	9,495,353.26	3,031,923.42	6,463,429.84
25/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,346,250.58	79,585.47	9,495,469.55	4,392.41	9,491,077.14	3,031,923.42	6,459,153.72
28/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,350,676.76	79,521.70	9,491,107.14	62,244.30	9,428,862.84	3,031,923.42	6,396,939.42
29/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,514,210.99	79,521.70	9,327,572.91	842,141.30	8,485,431.61	3,007,484.91	5,477,946.70
30/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	11,446,992.40	79,521.70	9,394,791.50	836,517.76	8,558,273.74	2,963,352.77	5,594,920.97
31/10/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,284,247.24	79,521.70	8,557,536.66	40,679.75	8,516,856.91	2,837,428.13	5,679,428.78
5/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,325,458.59	79,587.19	8,516,259.82	19,008.64	8,497,251.18	3,077,418.18	5,419,833.00
6/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,343,047.23	79,587.19	8,498,671.18	1,420.00	8,497,251.18	3,079,385.32	5,417,865.86
7/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,374,547.23	81,007.19	8,465,751.18	131,250.00	8,334,501.18	2,870,653.22	5,463,847.96
8/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,506,484.13	81,007.19	8,333,814.28	8,921.53	8,324,892.75	2,862,063.22	5,462,829.53
11/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,506,930.53	81,007.19	8,333,367.88	38,933.29	8,294,434.59	2,863,177.77	5,431,256.82
12/11/2018	30,632,538.85	20,921,305.60	12,548,767.47	81,007.19	8,291,530.94	54,552.37	8,236,978.57	2,826,978.03	5,410,000.54
13/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,595,773.16	81,007.19	10,139,497.29	6,411.24	10,133,086.05	2,811,144.70	7,321,941.35
14/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,597,977.17	81,007.19	10,137,293.28	58,858.63	10,078,434.65	2,792,932.80	7,285,501.85
15/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,654,100.03	81,007.19	10,081,170.42	21,000.36	10,060,170.06	2,770,319.02	7,289,851.04
19/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,709,709.72	79,738.99	10,026,828.93	150,998.83	9,875,830.10	3,026,716.36	6,849,113.74
20/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,710,486.84	79,738.99	10,026,051.81	192,293.25	9,833,758.56	3,019,145.68	6,814,612.88
21/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,879,221.75	76,721.49	9,860,334.40	41,102.23	9,819,232.17	3,015,138.14	6,804,094.03

Días	Presupuesto Codificado	Fuente	001	Recursos Fiscales - Gratuidad					
		Ingresos (a)	Gastos (b)	Anticipos (c)	Saldo (d) = (a - b - c)	Cur no pagados (e)	Saldo (f) = (d - e)	Certificaciones (g)	Saldo (h) = (f - g)
22/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,934,752.80	78,201.49	9,803,323.35	794.00	9,802,529.35	3,001,223.43	6,801,305.92
25/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,943,036.52	55,734.56	9,817,506.56	144,269.06	9,673,237.50	2,942,035.43	6,731,202.07
26/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	12,997,630.54	55,734.56	9,762,912.54	158,140.25	9,604,772.29	2,889,236.09	6,715,536.20
27/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	13,150,119.48	55,734.56	9,610,423.60	766,110.05	8,844,313.55	2,858,920.29	5,985,393.26
28/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	13,181,602.16	57,494.06	9,577,181.42	918,197.88	8,658,983.54	2,825,765.91	5,833,217.63
29/11/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	13,269,439.52	66,394.06	9,480,444.06	867,283.16	8,613,160.90	2,811,341.91	5,801,818.99
2/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,142,803.25	66,394.06	8,607,080.33	653,844.02	7,953,236.31	2,811,341.91	5,141,894.40
3/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,203,003.45	66,394.06	8,546,880.13	593,643.82	7,953,236.31	1,708,417.20	6,244,819.11
4/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,203,527.43	78,574.06	8,534,176.15	723,190.32	7,810,985.83	1,706,377.52	6,104,608.31
5/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,345,889.57	78,574.06	8,391,814.01	652,025.97	7,739,788.04	1,695,302.00	6,044,486.04
9/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,360,984.05	77,230.36	8,378,063.23	957,360.80	7,420,702.43	1,672,033.65	5,748,668.78
10/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,360,984.05	77,230.36	8,378,063.23	974,760.80	7,403,302.43	1,656,743.49	5,746,558.94
11/12/2018	30,632,538.85	22,816,277.64	14,738,119.11	659,749.57	7,418,408.96	118,335.13	7,300,073.83	1,673,202.42	5,626,871.41
12/12/2018	30,632,538.85	25,288,679.11	14,854,419.02	659,749.57	9,774,510.52	2,642.68	9,771,867.84	1,741,208.17	8,030,659.67
13/12/2018	30,632,538.85	25,288,679.11	14,864,399.24	651,449.57	9,772,830.30	108,703.63	9,664,126.67	1,724,802.31	7,939,324.36
16/12/2018	30,632,538.85	25,288,679.11	14,967,757.32	651,684.59	9,669,237.20	256,833.59	9,412,403.61	1,628,770.95	7,783,632.66
18/12/2018	30,632,538.85	25,288,679.11	15,302,576.24	651,684.59	9,334,418.28	5,315,179.01	4,019,239.27	1,320,852.55	2,698,386.72
19/12/2018	30,632,538.85	25,288,679.11	15,361,596.21	651,684.59	9,275,398.31	5,541,820.41	3,733,577.90	1,184,641.64	2,548,936.26
23/12/2018	30,632,538.85	25,473,146.24	20,905,282.55	646,239.59	3,921,624.10	1,559,335.79	2,362,288.31	1,017,695.58	1,344,592.73

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
11/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18/1/2018	11,618,769.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21/1/2018	11,618,769.08	9,104.58	-	-	-	9,104.58	-	9,104.58	-	-	-	-	9,104.58
22/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
23/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
24/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24

⁵⁴ Es el día que se obtuvieron los saldos

⁵⁵ El presupuesto estimado a recaudar

⁵⁶ El ingreso efectivo acumulado diario

⁵⁷ Los valores que se entregaron a las facultades para gestión

⁵⁸ Pagos pendientes de acreditación

⁵⁹ Certificaciones presupuestarias entregadas

⁶⁰ Valores para facultades pendientes de transferir

⁶¹ Convenios pendientes cubrir

⁶² Garantías recibidas en valores

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
25/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
28/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
29/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
30/1/2018	11,618,769.08	9,771.24	-	-	-	9,771.24	-	9,771.24	-	-	-	-	9,771.24
31/1/2018	11,618,769.08	36,226.13	-	-	-	36,226.13	-	36,226.13	-	-	-	-	36,226.13
1/2/2018	11,618,769.08	84,518.50	-	-	-	84,518.50	-	84,518.50	-	-	-	-	84,518.50
4/2/2018	11,618,769.08	84,518.50	-	-	-	84,518.50	-	84,518.50	-	-	-	-	84,518.50
5/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
6/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
7/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
8/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
11/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
12/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
13/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
14/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
15/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	-	-	-	100,301.29	-	100,301.29	-	-	-	-	100,301.29
18/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	16,384.90	-	-	83,916.39	-	83,916.39	-	-	-	-	83,916.39
19/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	16,384.90	-	-	83,916.39	34.20	83,882.19	-	-	-	-	83,882.19
20/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	16,384.90	-	-	83,916.39	34.20	83,882.19	-	-	-	-	83,882.19
21/2/2018	11,618,769.08	100,301.29	16,384.90	-	-	83,916.39	34.20	83,882.19	-	-	-	-	83,882.19
22/2/2018	11,618,769.08	102,972.70	16,384.90	-	-	86,587.80	34.20	86,553.60	-	-	-	-	86,553.60
25/2/2018	11,618,769.08	150,195.85	16,384.90	39.95	-5.75	133,776.75	-	133,776.75	-	-	-	-	133,776.75
26/2/2018	11,618,769.08	150,195.85	16,384.90	39.95	-5.75	133,776.75	-	133,776.75	-	-	-	-	133,776.75
27/2/2018	11,618,769.08	150,195.85	16,384.90	39.95	-5.75	133,776.75	-	133,776.75	-	-	-	-	133,776.75
28/2/2018	11,618,769.08	150,470.85	61,384.90	48.31	-14.11	89,051.75	-	89,051.75	-	-	-	-	89,051.75
1/3/2018	11,618,769.08	166,590.17	61,384.90	81.67	-47.47	105,171.07	-	105,171.07	-	-	-	-	105,171.07

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
6/3/2018	11,618,769.08	168,904.66	61,384.90	84.97	-50.77	107,485.56	-	107,485.56	-	-	-	-	107,485.56
7/3/2018	11,618,769.08	171,757.17	61,384.90	84.97	-50.77	110,338.07	-	110,338.07	-	-	-	-	110,338.07
8/3/2018	11,618,769.08	172,403.06	61,384.90	88.57	-54.37	110,983.96	-	110,983.96	-	-	-	-	110,983.96
11/3/2018	11,618,769.08	172,403.06	71,058.19	88.57	-54.37	101,310.67	-	101,310.67	-	-	-	-	101,310.67
12/3/2018	11,618,769.08	173,496.66	71,058.19	88.57	-54.37	102,404.27	-	102,404.27	-	-	-	-	102,404.27
13/3/2018	11,618,769.08	185,186.97	71,058.19	88.57	-54.37	114,094.58	-	114,094.58	-	-	-	-	114,094.58
14/3/2018	11,618,769.08	186,518.83	71,058.19	88.57	-54.37	115,426.44	-	115,426.44	-	-	-	-	115,426.44
15/3/2018	11,618,769.08	187,615.39	71,058.19	88.57	-54.37	116,523.00	-	116,523.00	-	-	-	-	116,523.00
18/3/2018	11,618,769.08	187,615.39	71,058.19	88.57	-54.37	116,523.00	-	116,523.00	117,689.75	-	-	-	-1,166.75
19/3/2018	11,618,769.08	187,615.39	71,058.19	88.57	-54.37	116,523.00	-	116,523.00	117,689.75	-	-	-	-1,166.75
20/3/2018	11,618,769.08	189,447.00	71,058.19	22,178.82	-54.37	96,264.36	-	96,264.36	1,828,428.75	-	-	-	-1,732,164.39
21/3/2018	11,618,769.08	198,045.54	71,058.19	22,178.82	-54.37	104,862.90	-	104,862.90	1,736,604.94	-	-	-	-1,631,742.04
22/3/2018	11,618,769.08	214,467.82	71,058.19	22,179.45	-55.00	121,285.18	91,823.81	29,461.37	1,736,604.94	-	-	-	-1,707,143.57
26/3/2018	11,618,769.08	214,467.82	96,058.19	114,003.26	-55.00	4,461.37	-	4,461.37	2,497,948.28	-	-	-	-2,493,486.91
27/3/2018	11,618,769.08	231,228.77	96,058.19	114,003.26	-55.00	21,222.32	15,681.19	5,541.13	2,589,440.65	-	-	-	-2,583,899.52
28/3/2018	11,618,769.08	304,415.90	96,058.19	129,685.08	-55.63	78,728.26	58,151.32	20,576.94	2,563,163.93	253,782.54	-	-	-2,796,369.53
29/3/2018	11,618,769.08	379,154.45	96,058.19	129,685.08	-55.63	153,466.81	130,002.55	23,464.26	2,510,932.70	253,782.54	-	-	-2,741,250.98
1/4/2018	11,618,769.08	389,243.45	96,058.19	259,687.63	-55.63	33,553.26	29,846.77	3,706.49	2,481,712.45	253,782.54	-	-	-2,731,788.50
2/4/2018	11,618,769.08	548,853.55	96,058.19	289,534.40	-55.63	163,316.59	4,056.88	159,259.71	2,471,991.85	253,782.54	-	-	-2,566,514.68
3/4/2018	11,618,769.08	548,853.55	96,058.19	289,534.40	-55.63	163,316.59	13,777.48	149,539.11	2,471,991.85	253,782.54	-	-	-2,576,235.28
4/4/2018	11,618,769.08	548,853.55	96,058.19	289,534.40	-55.63	163,316.59	19,293.38	144,023.21	2,475,947.65	253,782.54	-	-	-2,585,706.98
5/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	308,827.78	-55.63	144,198.21	2,500.00	141,698.21	2,460,478.65	253,782.54	-	-	-2,572,562.98
8/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	308,827.78	-55.63	144,198.21	33,357.66	110,840.55	2,432,590.00	253,782.54	-	-	-2,575,531.99
9/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	308,827.78	-55.63	144,198.21	43,357.65	100,840.56	2,432,590.00	253,782.54	-	-	-2,585,531.98
10/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	308,827.78	-55.63	144,198.21	43,357.65	100,840.56	2,429,910.80	253,782.54	-	-	-2,582,852.78
11/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	354,864.63	-55.63	98,161.36	15,484.20	82,677.16	2,419,080.61	253,782.54	-	-	-2,590,185.99

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
12/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	354,864.63	-55.63	98,161.36	17,984.20	80,177.16	2,409,506.93	253,782.54	-	-	-2,583,112.31
15/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	370,348.83	-55.63	82,677.16	9,591.60	73,085.56	2,409,506.93	253,782.54	-	-	-2,590,203.91
16/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	374,940.43	-55.63	78,085.56	5,000.00	73,085.56	2,409,506.93	253,782.54	-	-	-2,590,203.91
17/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	374,940.43	-55.63	78,085.56	5,000.00	73,085.56	2,409,506.93	253,782.54	-	-	-2,590,203.91
18/4/2018	11,618,769.08	549,028.55	96,058.19	379,940.43	-55.63	73,085.56	-	73,085.56	2,406,873.93	253,782.54	-	-	-2,587,570.91
22/4/2018	11,618,769.08	697,158.07	96,058.19	379,940.43	-55.63	221,215.08	2,661.20	218,553.88	2,384,888.76	253,782.54	-	-	-2,420,117.42
23/4/2018	11,618,769.08	697,224.07	96,058.19	379,945.68	-60.88	221,281.08	24,646.37	196,634.71	2,384,888.76	253,782.54	-	-	-2,442,036.59
24/4/2018	11,618,769.08	697,224.07	96,058.19	404,592.05	-60.88	196,634.71	-	196,634.71	2,378,066.08	253,782.54	-	-	-2,435,213.91
25/4/2018	11,618,769.08	697,224.07	96,058.19	404,592.05	-60.88	196,634.71	-	196,634.71	2,378,066.08	253,782.54	-	-	-2,435,213.91
26/4/2018	11,618,769.08	841,552.27	96,058.19	404,995.81	-60.88	340,559.15	6,418.92	334,140.23	2,378,066.08	253,782.54	-	-	-2,297,708.39
29/4/2018	11,618,769.08	841,552.27	96,058.19	413,195.53	-60.88	332,359.43	14,840.00	317,519.43	2,343,159.97	147,212.54	-	-	-2,172,853.08
30/4/2018	11,618,769.08	841,552.27	96,058.19	428,903.00	-60.88	316,651.96	40,146.19	276,505.77	2,339,236.42	147,212.54	-	-	-2,209,943.19
2/5/2018	11,618,769.08	885,040.52	96,058.19	448,724.61	-60.88	340,318.60	41,088.58	299,230.02	2,330,736.42	147,212.54	-	-	-2,178,718.94
6/5/2018	11,618,769.08	885,040.52	96,058.19	489,813.19	-60.88	299,230.02	-	299,230.02	2,330,736.42	147,212.54	-	-	-2,178,718.94
7/5/2018	11,618,769.08	885,040.52	96,058.19	489,813.19	-60.88	299,230.02	-	299,230.02	2,313,321.36	147,212.54	-	-	-2,161,303.88
8/5/2018	11,618,769.08	911,267.36	96,058.19	489,813.19	-60.88	325,456.86	15,366.26	310,090.60	2,310,946.18	147,212.54	-	-	-2,148,068.12
9/5/2018	11,618,769.08	944,980.46	171,115.98	489,813.19	-60.88	284,112.17	17,415.06	266,697.11	2,287,724.11	147,212.54	-	-	-2,168,239.54
10/5/2018	11,618,769.08	1,026,547.61	171,115.98	507,249.85	-60.88	348,242.66	38,960.47	309,282.19	2,437,974.00	147,212.54	-	-	-2,275,904.35
13/5/2018	11,618,769.08	1,254,008.72	171,115.98	526,561.71	-93.53	556,424.56	19,681.26	536,743.30	2,430,474.00	147,212.54	-	-	-2,040,943.24
14/5/2018	11,618,769.08	1,254,008.72	171,115.98	546,242.97	-93.53	536,743.30	-	536,743.30	2,430,474.00	147,212.54	-	-	-2,040,943.24
15/5/2018	11,618,769.08	1,254,008.72	171,115.98	546,249.53	-100.09	536,743.30	7,500.00	529,243.30	2,430,474.00	147,212.54	-	-	-2,048,443.24
16/5/2018	11,618,769.08	1,254,008.72	171,115.98	546,249.53	-100.09	536,743.30	7,500.00	529,243.30	2,306,531.74	147,212.54	-	-	-1,924,500.98
17/5/2018	11,618,769.08	1,254,008.72	171,115.98	553,749.53	-100.09	529,243.30	65,193.40	464,049.90	2,241,373.74	147,212.54	-	-	-1,924,536.38
20/5/2018	11,618,769.08	1,254,970.26	172,095.98	556,542.93	-100.09	526,431.44	114,973.06	411,458.38	2,231,136.14	147,212.54	-	-	-1,966,890.30
21/5/2018	11,618,769.08	1,990,558.26	172,095.98	609,115.99	-100.09	1,209,446.38	62,400.00	1,147,046.38	2,229,008.14	882,800.54	-	-	-1,964,762.30
22/5/2018	11,618,769.08	1,996,382.01	172,095.98	609,115.99	-100.09	1,215,270.13	74,900.00	1,140,370.13	2,229,008.14	882,800.54	-	-	-1,971,438.55

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
23/5/2018	11,618,769.08	2,550,759.44	232,208.98	671,743.99	-100.09	1,646,906.56	14,400.00	1,632,506.56	2,224,736.98	1,373,978.27	-	-	-1,966,208.69
27/5/2018	11,618,769.08	2,555,860.22	232,208.98	686,326.08	-102.33	1,637,427.49	7,024.66	1,630,402.83	2,198,429.35	1,373,978.27	-	-	-1,942,004.79
29/5/2018	11,618,769.08	3,360,976.72	232,208.98	693,350.74	-102.33	2,435,519.33	55,344.11	2,380,175.22	2,233,241.35	87,099.54	-	338,849.29	398,683.62
30/5/2018	11,618,769.08	3,514,548.39	232,208.98	805,815.50	-102.33	2,476,626.24	3,456.00	2,473,170.24	2,203,376.39	364,192.62	-	338,849.29	244,450.52
3/6/2018	11,618,769.08	3,520,844.22	232,208.98	809,271.50	-102.33	2,479,466.07	-	2,479,466.07	2,356,700.39	364,192.62	-	338,849.29	97,422.35
4/6/2018	11,618,769.08	3,520,844.22	232,208.98	809,271.50	-102.33	2,479,466.07	11,772.66	2,467,693.41	2,345,891.63	364,192.62	-	338,849.29	96,458.45
5/6/2018	11,618,769.08	5,801,382.37	232,208.98	821,044.16	-102.33	4,748,231.56	-	4,748,231.56	2,341,557.73	364,192.62	-	338,849.29	2,381,330.50
6/6/2018	11,618,769.08	5,801,382.37	232,208.98	821,044.16	-102.33	4,748,231.56	4,333.90	4,743,897.66	2,364,932.73	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,773,488.47
7/6/2018	11,618,769.08	5,801,382.37	232,208.98	825,378.06	-102.33	4,743,897.66	-	4,743,897.66	2,357,525.53	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,780,895.67
12/6/2018	11,618,769.08	5,804,740.46	237,248.98	832,785.26	-102.33	4,734,808.55	15,521.99	4,719,286.56	2,342,003.54	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,771,806.56
13/6/2018	11,618,769.08	5,804,740.46	237,248.98	832,785.26	-102.33	4,734,808.55	15,521.99	4,719,286.56	2,836,500.14	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,277,309.96
14/6/2018	11,618,769.08	5,804,740.46	310,903.57	848,307.25	-102.33	4,645,631.97	-	4,645,631.97	2,340,830.87	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,699,324.64
17/6/2018	11,618,769.08	5,941,009.96	310,903.57	848,307.25	-102.33	4,781,901.47	-	4,781,901.47	2,836,327.77	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,340,097.24
18/6/2018	11,618,769.08	5,942,403.73	310,903.57	848,307.25	-102.33	4,783,295.24	-	4,783,295.24	2,836,327.77	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,341,491.01
19/6/2018	11,618,769.08	6,165,839.96	310,903.57	848,307.25	-102.33	5,006,731.47	-	5,006,731.47	1,011,501.15	268,701.75	675,624.00	338,849.29	3,389,753.86
20/6/2018	11,618,769.08	6,173,876.17	310,903.57	848,314.81	-102.33	5,014,760.12	1,040.44	5,013,719.68	2,481,792.30	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,926,450.92
21/6/2018	11,618,769.08	6,182,903.39	310,903.57	849,359.63	-102.33	5,022,742.52	-	5,022,742.52	2,481,792.30	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,935,473.76
24/6/2018	11,618,769.08	6,187,727.17	310,903.57	849,599.63	-106.71	5,027,330.68	30,000.00	4,997,330.68	2,479,552.30	268,701.75	675,624.00	338,849.29	1,912,301.92
25/6/2018	11,618,769.08	6,196,739.28	310,903.57	851,577.71	-106.71	5,034,364.71	46,484.00	4,987,880.71	1,010,885.15	268,701.75	675,624.00	338,849.29	3,371,519.10
26/6/2018	11,618,769.08	6,205,658.23	310,903.57	853,154.67	-124.19	5,041,724.18	59,479.71	4,982,244.47	2,152,349.18	268,701.75	675,624.00	338,849.29	2,224,418.83
27/6/2018	11,618,769.08	6,206,068.23	521,027.78	853,164.21	-133.73	4,832,009.97	311,255.71	4,520,754.26	1,909,670.55	145,577.54	427,496.00	338,849.29	2,376,859.46
28/6/2018	11,618,769.08	6,206,068.23	521,027.78	1,132,406.14	-133.73	4,552,768.04	215,767.51	4,337,000.53	1,909,670.55	145,577.54	269,600.00	338,849.29	2,351,001.73
1/7/2018	11,618,769.08	6,206,068.23	521,027.78	1,132,611.52	-133.73	4,552,562.66	269,210.99	4,283,351.67	1,879,138.55	145,577.54	223,112.48	338,849.29	2,374,372.39
2/7/2018	11,618,769.08	6,206,068.23	616,518.65	1,401,822.51	-133.73	4,187,860.80	-	4,187,860.80	1,888,738.55	145,577.54	223,112.48	338,849.29	2,269,281.52
3/7/2018	11,618,769.08	6,206,068.23	616,518.65	1,401,822.51	-133.73	4,187,860.80	-	4,187,860.80	1,865,422.55	145,577.54	223,112.48	338,849.29	2,292,597.52
4/7/2018	11,618,769.08	6,780,962.31	616,518.65	1,401,822.51	-133.73	4,762,754.88	-	4,762,754.88	1,859,498.55	145,577.54	223,112.48	338,849.29	2,873,415.60

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
5/7/2018	11,618,769.08	6,780,962.31	616,518.65	1,401,822.51	-133.73	4,762,754.88	27,536.00	4,735,218.88	1,857,607.47	145,577.54	197,580.48	338,849.29	2,873,302.68
8/7/2018	11,618,769.08	6,783,913.59	616,518.65	1,427,354.51	-133.73	4,740,174.16	-	4,740,174.16	1,857,607.47	145,577.54	197,580.48	338,849.29	2,878,257.96
9/7/2018	11,618,769.08	6,783,913.59	616,518.65	1,427,354.51	-133.73	4,740,174.16	-	4,740,174.16	1,857,607.47	145,577.54	197,580.48	338,849.29	2,878,257.96
10/7/2018	11,618,769.08	6,789,501.38	616,518.65	1,427,354.51	-133.73	4,745,761.95	8,619.08	4,737,142.87	1,850,879.47	145,577.54	191,640.48	338,849.29	2,887,894.67
11/7/2018	11,618,769.08	6,813,010.07	616,518.65	1,434,353.59	-133.73	4,762,271.56	3,324.00	4,758,947.56	1,880,879.47	145,577.54	189,936.48	338,849.29	2,881,403.36
12/7/2018	11,618,769.08	6,816,011.73	616,518.65	1,436,057.59	-133.73	4,763,569.22	42,284.00	4,721,285.22	1,825,426.70	145,577.54	189,936.48	338,849.29	2,899,193.79
15/7/2018	11,618,769.08	6,816,011.73	616,518.65	1,476,721.59	-133.73	4,722,905.22	21,037.77	4,701,867.45	1,810,037.20	145,577.54	189,936.48	338,849.29	2,895,165.52
16/7/2018	11,618,769.08	6,816,011.73	616,518.65	1,476,721.59	-133.73	4,722,905.22	21,037.77	4,701,867.45	1,710,530.20	145,577.54	181,059.48	338,849.29	3,003,549.52
17/7/2018	11,618,769.08	6,816,011.73	700,177.05	1,497,759.36	-133.73	4,618,209.05	113,909.50	4,504,299.55	1,670,044.20	61,919.14	77,007.48	338,849.29	3,034,178.02
18/7/2018	11,618,769.08	6,816,011.73	700,177.05	1,602,971.86	-133.73	4,512,996.55	31,695.00	4,481,301.55	1,670,044.20	61,919.14	45,312.48	338,849.29	3,042,875.02
19/7/2018	11,618,769.08	7,352,741.31	700,177.05	1,634,666.86	-133.73	5,018,031.13	898.00	5,017,133.13	1,658,734.20	61,919.14	45,312.48	338,849.29	3,590,016.60
22/7/2018	11,618,769.08	7,352,741.31	700,177.05	1,635,564.86	-133.73	5,017,133.13	14,019.06	5,003,114.07	1,658,734.20	61,919.14	45,312.48	338,849.29	3,575,997.54
23/7/2018	11,618,769.08	7,352,741.31	700,177.05	1,635,564.86	-133.73	5,017,133.13	14,019.06	5,003,114.07	1,658,734.20	61,919.14	42,636.48	338,849.29	3,578,673.54
24/7/2018	11,618,769.08	7,353,303.45	700,177.05	1,638,273.92	-133.73	5,014,986.21	11,310.00	5,003,676.21	1,658,734.20	61,919.14	42,636.48	338,849.29	3,579,235.68
25/7/2018	11,618,769.08	7,353,303.45	700,177.05	1,639,302.49	-133.73	5,013,957.64	19,881.43	4,994,076.21	1,658,734.20	61,919.14	42,636.48	338,849.29	3,569,635.68
26/7/2018	11,618,769.08	7,355,963.18	700,177.05	1,639,302.49	-133.73	5,016,617.37	25,957.43	4,990,659.94	1,738,640.05	61,919.14	39,960.48	338,849.29	3,488,989.56
29/7/2018	11,618,769.08	7,355,963.18	700,177.05	1,653,949.92	-133.73	5,001,969.94	11,310.00	4,990,659.94	1,738,640.05	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,499,082.94
30/7/2018	11,618,769.08	7,355,963.18	700,177.05	1,653,949.92	-133.73	5,001,969.94	11,310.00	4,990,659.94	1,738,640.05	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,499,082.94
31/7/2018	11,618,769.08	7,355,963.18	700,177.05	1,653,949.92	-133.73	5,001,969.94	11,310.00	4,990,659.94	1,738,640.05	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,499,082.94
1/8/2018	11,618,769.08	7,562,984.28	700,177.05	1,653,949.92	-133.73	5,208,991.04	26,164.13	5,182,826.91	1,738,640.05	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,691,249.91
2/8/2018	11,618,769.08	7,562,984.28	700,177.05	1,680,114.05	-133.73	5,182,826.91	11,310.00	5,171,516.91	1,716,543.01	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,702,036.95
5/8/2018	11,618,769.08	7,562,984.28	700,177.05	1,691,424.05	-133.73	5,171,516.91	17,150.00	5,154,366.91	1,716,543.01	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,684,886.95
6/8/2018	11,618,769.08	7,568,426.11	700,177.05	1,691,435.45	-133.73	5,176,947.34	17,150.00	5,159,797.34	1,683,315.51	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,723,544.88
7/8/2018	11,618,769.08	7,568,426.11	700,177.05	1,708,585.45	-133.73	5,159,797.34	33,227.50	5,126,569.84	1,683,315.51	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,690,317.38
8/8/2018	11,618,769.08	7,587,268.81	700,177.05	1,733,473.26	-145.13	5,153,763.63	-	5,153,763.63	1,683,315.51	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,717,511.17
14/8/2018	11,618,769.08	7,591,291.65	700,177.05	1,741,892.32	-152.93	5,149,375.21	-	5,149,375.21	1,707,291.16	61,919.14	29,867.10	338,849.29	3,689,147.10

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
20/8/2018	11,618,769.08	10,089,138.99	700,177.05	1,741,892.32	-152.93	7,647,222.55	37,403.68	7,609,818.87	1,762,291.31	61,919.14	29,867.10	338,849.29	6,094,590.61
21/8/2018	11,618,769.08	10,089,138.99	700,177.05	1,779,296.00	-152.93	7,609,818.87	-	7,609,818.87	2,476,678.60	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,380,203.32
22/8/2018	11,618,769.08	10,089,138.99	700,177.05	1,779,470.00	-152.93	7,609,644.87	41,937.48	7,567,707.39	2,476,678.60	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,338,091.84
23/8/2018	11,618,769.08	10,101,627.43	700,177.05	1,779,470.00	-152.93	7,622,133.31	59,930.20	7,562,203.11	2,455,540.10	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,353,726.06
26/8/2018	11,618,769.08	9,920,297.07	700,177.05	1,821,407.48	-152.93	7,398,865.47	36,891.65	7,361,973.82	2,442,471.92	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,166,564.95
27/8/2018	11,618,769.08	9,920,297.07	700,177.05	1,858,299.13	-152.93	7,361,973.82	-	7,361,973.82	2,427,759.79	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,181,277.08
28/8/2018	11,618,769.08	9,920,297.07	700,177.05	1,858,588.07	-152.93	7,361,684.88	33,074.81	7,328,610.07	2,392,457.19	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,183,215.93
29/8/2018	11,618,769.08	9,954,916.08	700,177.05	1,860,151.67	-156.53	7,394,743.89	48,353.79	7,346,390.10	2,323,884.06	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,269,569.09
30/8/2018	11,618,769.08	9,954,916.08	700,177.05	1,901,053.46	-156.53	7,353,842.10	66,473.13	7,287,368.97	2,303,396.06	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,231,035.96
2/9/2018	11,618,769.08	10,000,420.45	700,177.05	1,907,000.57	-169.67	7,393,412.50	90,686.77	7,302,725.73	2,292,232.87	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,257,555.91
3/9/2018	11,618,769.08	10,006,664.58	700,177.05	1,907,004.17	-173.27	7,399,656.63	90,686.77	7,308,969.86	2,292,082.04	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,263,950.87
4/9/2018	11,618,769.08	10,014,451.79	700,177.05	1,907,847.63	-180.47	7,406,607.58	89,850.51	7,316,757.07	2,292,082.04	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,271,738.08
5/9/2018	11,618,769.08	10,014,451.79	763,565.07	1,952,559.35	-180.47	7,298,507.84	45,138.79	7,253,369.05	2,323,504.64	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,176,927.46
6/9/2018	11,618,769.08	10,015,923.93	763,565.07	1,997,698.14	-180.47	7,254,841.19	3,880.00	7,250,961.19	2,319,645.75	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,178,378.49
9/9/2018	11,618,769.08	10,017,926.13	763,565.07	1,997,702.64	-184.97	7,256,843.39	6,476.20	7,250,367.19	2,319,645.75	61,919.14	29,867.10	338,849.29	5,177,784.49
25/9/2018	11,618,769.08	10,171,941.34	902,758.33	2,039,588.86	-190.57	7,229,784.72	42,673.17	7,187,111.55	4,457,412.54	65,482.82	28,163.10	338,849.29	2,974,902.38
26/9/2018	11,618,769.08	10,171,941.34	902,758.33	2,046,859.12	-190.57	7,222,514.46	122,477.62	7,100,036.84	4,457,412.54	65,482.82	28,163.10	338,849.29	2,887,827.67
27/9/2018	11,618,769.08	10,171,941.34	902,758.33	2,054,908.66	-190.57	7,214,464.92	150,625.68	7,063,839.24	3,670,563.96	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,638,478.65
30/9/2018	11,618,769.08	10,188,654.32	902,758.33	2,055,075.11	-190.57	7,231,011.45	169,768.56	7,061,242.89	3,668,256.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,638,189.91
1/10/2018	11,618,769.08	10,224,145.63	902,758.33	2,063,495.74	-194.77	7,258,086.33	167,268.56	7,090,817.77	3,658,639.19	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,677,381.95
2/10/2018	11,618,769.08	10,319,439.65	902,758.33	2,230,772.90	-203.37	7,186,111.79	-	7,186,111.79	3,655,843.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,775,471.81
3/10/2018	11,618,769.08	10,366,357.76	902,758.33	2,231,994.56	-224.30	7,231,829.17	31.92	7,231,797.25	3,655,843.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,821,157.27
8/10/2018	11,618,769.08	10,366,357.76	902,758.33	2,232,026.48	-224.30	7,231,797.25	-	7,231,797.25	3,655,843.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,821,157.27
14/10/2018	11,618,769.08	10,366,357.76	902,758.33	2,232,026.48	-224.30	7,231,797.25	-	7,231,797.25	3,655,843.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	3,821,157.27
15/10/2018	11,618,769.08	10,612,056.60	902,758.33	2,231,121.18	-228.50	7,478,405.59	754.17	7,477,651.42	3,655,843.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,067,011.44
16/10/2018	11,618,769.08	10,612,056.60	902,758.33	2,231,875.35	-228.50	7,477,651.42	-	7,477,651.42	3,589,817.01	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,133,037.78

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
17/10/2018	11,618,769.08	10,627,606.29	902,758.33	2,232,908.35	-261.50	7,492,201.11	3,152.00	7,489,049.11	3,587,395.19	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,146,857.29
18/10/2018	11,618,769.08	10,685,016.34	902,758.33	2,236,060.35	-261.50	7,546,459.16	1,318.82	7,545,140.34	3,587,395.19	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,202,948.52
21/10/2018	11,618,769.08	10,765,379.38	902,758.33	2,236,060.35	-261.50	7,626,822.20	1,318.82	7,625,503.38	3,626,093.35	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,244,613.40
22/10/2018	11,618,769.08	10,765,379.38	902,758.33	2,237,379.17	-261.50	7,625,503.38	1,719.78	7,623,783.60	3,660,120.14	65,482.82	28,163.10	338,849.29	4,208,866.83
23/10/2018	11,618,769.08	10,765,379.38	956,176.33	2,241,894.79	-261.50	7,567,569.76	11,016.49	7,556,553.27	3,647,570.94	7,004.82	28,163.10	338,849.29	4,212,663.70
24/10/2018	11,618,769.08	10,765,379.38	956,176.33	2,252,911.28	-261.50	7,556,553.27	29,569.96	7,526,983.31	3,648,044.74	7,004.82	28,163.10	338,849.29	4,182,619.94
25/10/2018	11,618,769.08	10,807,017.45	956,176.33	2,275,927.24	-261.50	7,575,175.38	6,554.00	7,568,621.38	3,699,964.14	7,004.82	28,163.10	338,849.29	4,172,338.61
28/10/2018	11,618,769.08	10,820,785.72	956,176.33	2,279,000.24	-261.50	7,585,870.65	3,981.00	7,581,889.65	4,186,680.10	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,698,890.92
29/10/2018	11,618,769.08	10,836,776.95	956,176.33	2,280,550.63	-261.50	7,600,311.49	9,276.09	7,591,035.40	4,181,757.04	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,712,959.73
30/10/2018	11,618,769.08	10,841,633.99	956,176.33	2,283,134.88	-261.50	7,602,584.28	16,902.04	7,585,682.24	4,221,614.32	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,667,749.29
31/10/2018	11,618,769.08	10,904,341.15	956,176.33	2,298,511.82	-267.89	7,649,920.89	15,473.76	7,634,447.13	4,184,241.84	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,753,886.66
5/11/2018	11,618,769.08	10,917,793.01	961,176.33	2,315,962.80	-291.79	7,640,945.67	17,394.09	7,623,551.58	4,208,959.30	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,718,273.65
6/11/2018	11,618,769.08	10,917,793.01	961,176.33	2,333,356.89	-291.79	7,623,551.58	1,503.33	7,622,048.25	4,206,619.30	7,004.82	28,163.10	338,849.29	3,719,110.32
7/11/2018	11,618,769.08	10,898,242.25	961,176.33	2,334,860.22	-291.79	7,602,497.49	-	7,602,497.49	4,186,753.55	1,265.15	28,163.10	338,849.29	3,725,164.98
8/11/2018	11,618,769.08	10,900,248.77	961,176.33	2,334,867.72	-299.29	7,604,504.01	11,657.58	7,592,846.43	4,195,823.98	1,265.15	28,163.10	338,849.29	3,706,443.49
11/11/2018	11,618,769.08	10,906,205.58	1,002,634.35	2,334,879.27	-310.84	7,569,002.80	25,837.58	7,543,165.22	4,183,580.51	-	28,163.10	338,849.29	3,670,270.90
12/11/2018	11,618,769.08	10,910,014.81	1,002,634.35	2,340,002.85	-310.84	7,567,688.45	42,957.47	7,524,730.98	4,174,141.42	-	28,163.10	338,849.29	3,661,275.75
13/11/2018	11,618,769.08	10,910,014.81	1,002,634.35	2,366,780.32	-310.84	7,540,910.98	16,180.00	7,524,730.98	4,195,804.32	-	28,163.10	338,849.29	3,639,612.85
14/11/2018	11,618,769.08	10,914,547.80	1,002,634.35	2,383,079.51	-310.84	7,529,144.78	9,764.36	7,519,380.42	4,195,933.78	-	28,163.10	338,849.29	3,634,132.83
15/11/2018	11,618,769.08	10,919,180.84	1,002,634.35	2,392,911.45	-310.84	7,523,945.88	3,943.95	7,520,001.93	4,283,713.10	-	28,163.10	338,849.29	3,546,975.02
19/11/2018	11,618,769.08	10,921,596.51	1,002,634.35	2,396,868.40	-323.84	7,522,417.60	14,508.43	7,507,909.17	4,425,638.51	-	28,163.10	338,849.29	3,392,956.85
20/11/2018	11,618,769.08	10,921,596.51	1,002,634.35	2,397,077.08	-323.84	7,522,208.92	18,747.45	7,503,461.47	4,419,481.42	-	28,163.10	338,849.29	3,394,666.24
21/11/2018	11,618,769.08	10,921,596.51	1,002,634.35	2,415,948.50	-323.84	7,503,337.50	14,893.01	7,488,444.49	4,418,080.66	-	28,163.10	338,849.29	3,381,050.02
22/11/2018	11,618,769.08	8,087,416.53	1,002,634.35	2,432,242.27	-323.84	4,652,863.75	2,500.00	4,650,363.75	4,411,185.09	-	28,163.10	338,849.29	549,864.85
25/11/2018	11,618,769.08	8,087,416.53	1,002,634.35	2,432,445.86	-323.84	4,652,660.16	9,762.60	4,642,897.56	4,411,185.09	-	28,163.10	338,849.29	542,398.66
26/11/2018	11,618,769.08	8,087,416.53	1,017,677.71	2,440,511.86	-323.84	4,629,550.80	1,696.60	4,627,854.20	4,472,648.31	-	28,163.10	338,849.29	465,892.08

Días ⁵⁴	Presupuesto Codificado ⁵⁵	Fuente	002	Recursos Propios de Autogestión									
		Ingresos ⁵⁶ (a)	Movimiento de Disponibilidad Interna ⁵⁷ (b)	Gastos (c)	Anticipos (d)	Saldo (e) = (a - b - c - d)	Cur no pagados ⁵⁸ (f)	Saldo (g) = (g - f)	Certificaciones ⁵⁹ (h)	Valores pendientes de transferir autorizados ⁶⁰ (i)	Convenios ⁶¹ (j)	Garantías ⁶² (k)	Saldo (l) = (g - h - i - j + k)
27/11/2018	11,618,769.08	8,087,416.53	1,017,677.71	2,443,018.78	-323.84	4,627,043.88	40,812.77	4,586,231.11	3,758,365.70	-	28,163.10	338,849.29	1,138,551.60
28/11/2018	11,618,769.08	8,093,400.40	1,017,677.71	2,452,655.42	-323.84	4,623,391.11	51,348.19	4,572,042.92	3,764,150.22	-	28,163.10	338,849.29	1,118,578.89
29/11/2018	11,618,769.08	8,097,516.43	1,017,677.71	2,502,248.39	-323.84	4,577,914.17	11,524.20	4,566,389.97	3,487,613.83	-	28,163.10	338,849.29	1,389,462.33
2/12/2018	11,618,769.08	8,100,313.84	1,017,677.71	2,509,827.31	-330.08	4,573,138.90	1,014,695.71	3,558,443.19	1,472,880.96	-	28,163.10	338,849.29	2,396,248.42
3/12/2018	11,618,769.08	8,101,952.92	1,017,677.71	2,517,107.31	-330.08	4,567,497.98	1,007,415.71	3,560,082.27	1,472,966.64	-	28,163.10	338,849.29	2,397,801.82
4/12/2018	11,618,769.08	8,104,191.42	1,017,677.71	2,517,109.13	-331.90	4,569,736.48	1,007,415.71	3,562,320.77	1,469,002.39	-	28,163.10	338,849.29	2,404,004.57
5/12/2018	11,618,769.08	8,114,209.01	1,017,677.71	2,517,786.67	-331.90	4,579,076.53	1,013,061.87	3,566,014.66	1,462,678.69	-	28,163.10	338,849.29	2,414,022.16
9/12/2018	11,618,769.08	8,126,503.80	1,017,677.71	2,524,624.03	-331.90	4,584,533.96	1,162,541.66	3,421,992.30	1,386,420.42	-	28,163.10	338,849.29	2,346,258.07
10/12/2018	11,618,769.08	8,130,400.60	1,017,677.71	2,524,627.63	-335.50	4,588,430.76	1,162,541.66	3,425,889.10	1,379,868.28	-	28,163.10	338,849.29	2,356,707.01
11/12/2018	11,618,769.08	8,139,575.96	1,017,677.71	2,679,290.97	-335.50	4,442,942.78	1,033,585.62	3,409,357.16	1,364,002.28	-	28,163.10	338,849.29	2,356,041.07
12/12/2018	11,618,769.08	8,162,331.91	1,017,677.71	2,685,943.88	-335.50	4,459,045.82	1,029,432.71	3,429,613.11	1,666,960.30	-	28,163.10	338,849.29	2,073,339.00
13/12/2018	11,618,769.08	8,177,672.57	1,017,677.71	2,705,491.82	1,007,080.21	3,447,422.83	6,754.19	3,440,668.64	1,601,680.30	-	28,163.10	338,849.29	2,149,674.53
16/12/2018	11,618,769.08	8,177,672.57	1,017,677.71	2,713,512.66	1,007,080.21	3,439,401.99	108,081.31	3,331,320.68	1,507,232.96	-	28,163.10	338,849.29	2,134,773.91
18/12/2018	11,618,769.08	8,183,415.38	1,017,677.71	2,904,131.94	1,007,080.21	3,254,525.52	107,381.83	3,147,143.69	1,351,664.79	-	28,163.10	338,849.29	2,106,165.09
19/12/2018	11,618,769.08	8,183,415.38	1,017,677.71	2,973,391.41	1,007,080.21	3,185,266.05	69,476.45	3,115,789.60	1,006,935.95	-	28,163.10	338,849.29	2,419,539.84
23/12/2018	11,618,769.08	8,183,415.38	1,017,677.71	3,050,408.35	1,007,080.21	3,108,249.11	465,693.28	2,642,555.83	837,354.32	-	28,163.10	338,849.29	2,115,887.70

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
11/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
9/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
8/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
10/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
4/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
3/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
15/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
16/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-
17/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-32.29
18/1/2018	104,429,432.00	-	-	-	-	-	-	-	-32.29
21/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	-	-	-	4,352,890.75	-	4,352,890.75	6,269,823.38
22/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	-	4,352,890.75	-	4,352,890.75	-	4,352,890.75	6,210,672.71
23/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	10.80	4,352,879.95	-	4,352,879.95	-	4,352,879.95	6,195,881.49
24/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	100.80	4,352,789.95	-	4,352,789.95	-	4,352,789.95	6,177,733.33
25/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	100.80	4,352,789.95	-	4,352,789.95	-	4,352,789.95	4,543,342.52
28/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	100.80	4,352,789.95	-	4,352,789.95	-	4,352,789.95	4,294,427.96
29/1/2018	104,429,432.00	4,352,890.75	100.80	4,352,789.95	956,139.71	3,396,650.24	-	3,396,650.24	2,912,203.66
30/1/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	100.80	8,705,680.70	7,984,612.47	721,068.23	-	721,068.23	55,618.25
31/1/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	7,984,713.27	721,068.23	-	721,068.23	-	721,068.23	58,956.36
1/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	7,984,713.27	721,068.23	-	721,068.23	-	721,068.23	44,631.19
4/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	7,984,713.27	721,068.23	463,608.31	257,459.92	-	257,459.92	-516,086.17
5/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	7,984,713.27	721,068.23	501,005.73	220,062.50	-	220,062.50	-544,510.80
6/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	7,984,713.27	721,068.23	511,054.14	210,014.09	-	210,014.09	-565,648.20
7/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,495,767.41	210,014.09	-	210,014.09	-	210,014.09	-255,918.07
8/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,495,767.41	210,014.09	33,265.67	176,748.42	-	176,748.42	-2,007,646.46

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
11/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,495,777.13	210,004.37	96,580.92	113,423.45	-	113,423.45	-2,522,989.37
12/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,496,846.08	208,935.42	176,660.31	32,275.11	-	32,275.11	-2,288,713.20
13/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,510,605.61	195,175.89	173,110.32	22,065.57	-	22,065.57	-2,304,230.99
14/2/2018	104,429,432.00	8,705,781.50	8,585,957.50	119,824.00	112,299.18	7,524.82	-	7,524.82	-396,664.44
15/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	8,637,880.33	4,420,791.92	467,904.96	3,952,886.96	-	3,952,886.96	3,218,733.88
18/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,057,978.81	4,000,693.44	105,772.99	3,894,920.45	-	3,894,920.45	2,617,750.55
19/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,057,978.81	4,000,693.44	105,772.99	3,894,920.45	-	3,894,920.45	2,604,424.10
20/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,057,978.81	4,000,693.44	123,361.49	3,877,331.95	-	3,877,331.95	2,501,596.51
21/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,106,462.27	3,952,209.98	65,394.98	3,886,815.00	-	3,886,815.00	2,511,079.56
22/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,124,050.77	3,934,621.48	47,806.48	3,886,815.00	-	3,886,815.00	1,831,446.97
25/2/2018	104,429,432.00	13,058,672.25	9,171,857.25	3,886,815.00	4,324.59	3,882,490.41	-	3,882,490.41	1,962,460.31
26/2/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	9,171,857.25	8,239,705.75	23,383.84	8,216,321.91	-	8,216,321.91	6,152,813.39
27/2/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	9,176,181.84	8,235,381.16	7,795,473.74	439,907.42	-	439,907.42	-1,640,024.35
28/2/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,030,924.23	380,638.77	-	380,638.77	-	380,638.77	-1,972,466.91
1/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,030,924.23	380,638.77	39,919.35	340,719.42	-	340,719.42	-2,348,690.76
6/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,048,107.87	363,455.13	67,508.59	295,946.54	-	295,946.54	-2,419,906.99
7/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,048,107.87	363,455.13	67,508.59	295,946.54	-	295,946.54	-2,410,331.49
8/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,115,616.46	295,946.54	-	295,946.54	-	295,946.54	-2,231,697.47
11/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,115,616.46	295,946.54	21,609.75	274,336.79	-	274,336.79	-291,907.18
12/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,115,616.46	295,946.54	40,484.38	255,462.16	-	255,462.16	-339,065.87
13/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,120,771.80	290,791.20	109,298.75	181,492.45	-	181,492.45	-419,826.84
14/3/2018	104,429,432.00	17,411,563.00	17,154,848.97	256,714.03	96,779.12	159,934.91	-	159,934.91	-447,670.68
15/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,247,202.01	4,517,251.74	436,427.84	4,080,823.90	-	4,080,823.90	3,461,285.13
18/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,683,629.85	4,080,823.90	-	4,080,823.90	-	4,080,823.90	3,309,783.66
19/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,683,629.85	4,080,823.90	9,339.18	4,071,484.72	-	4,071,484.72	3,300,444.48
20/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,683,629.85	4,080,823.90	22,257.82	4,058,566.08	-	4,058,566.08	1,788,593.77
21/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,692,969.03	4,071,484.72	12,918.64	4,058,566.08	-	4,058,566.08	1,729,478.62
22/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,700,746.65	4,063,707.10	74,519.90	3,989,187.20	-	3,989,187.20	1,602,295.35

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
26/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,705,887.67	4,058,566.08	77,459.36	3,981,106.72	-	3,981,106.72	715,586.93
27/3/2018	104,429,432.00	21,764,453.75	17,705,887.67	4,058,566.08	77,459.36	3,981,106.72	-	3,981,106.72	553,132.70
28/3/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	17,783,347.03	8,333,997.47	-	8,333,997.47	-	8,333,997.47	4,673,070.80
29/3/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	17,783,347.03	8,333,997.47	7,792,114.61	541,882.86	-	541,882.86	-3,266,151.66
1/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,575,461.64	541,882.86	31,170.43	510,712.43	-	510,712.43	-3,544,475.71
2/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,606,632.07	510,712.43	-	510,712.43	-	510,712.43	-3,379,201.89
3/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,606,632.07	510,712.43	247,779.46	262,932.97	-	262,932.97	-3,671,074.55
4/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,606,632.07	510,712.43	247,779.46	262,932.97	-	262,932.97	-3,541,400.95
5/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,854,411.53	262,932.97	2,523.77	260,409.20	-	260,409.20	-3,528,758.06
8/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,854,411.53	262,932.97	2,523.77	260,409.20	-	260,409.20	-3,547,525.45
9/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,854,411.53	262,932.97	3,588.98	259,343.99	-	259,343.99	-3,557,581.53
10/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,858,000.51	259,343.99	46,583.25	212,760.74	-	212,760.74	-3,613,256.06
11/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,904,583.76	212,760.74	6,111.17	206,649.57	-	206,649.57	-3,712,314.07
12/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,904,583.76	212,760.74	81,264.70	131,496.04	-	131,496.04	-3,756,671.97
15/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,910,694.93	206,649.57	76,107.34	130,542.23	-	130,542.23	-3,771,404.25
16/4/2018	104,429,432.00	26,117,344.50	25,986,802.27	130,542.23	7,862.40	122,679.83	-	122,679.83	-1,668,116.45
17/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,424,880.53	3,610,065.65	8,066.48	3,601,999.17	-	3,601,999.17	1,955,577.50
18/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,424,880.53	3,610,065.65	8,542.60	3,601,523.05	-	3,601,523.05	1,954,153.89
22/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,424,880.53	3,610,065.65	11,016.83	3,599,048.82	-	3,599,048.82	1,943,778.51
23/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,424,880.53	3,610,065.65	11,016.83	3,599,048.82	-	3,599,048.82	2,583,965.54
24/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,435,897.36	3,599,048.82	37,772.17	3,561,276.65	-	3,561,276.65	2,616,691.75
25/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,435,897.36	3,599,048.82	37,772.17	3,561,276.65	-	3,561,276.65	2,604,622.19
26/4/2018	104,429,432.00	30,034,946.18	26,473,669.53	3,561,276.65	4,674.65	3,556,602.00	-	3,556,602.00	2,655,426.33
29/4/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	26,473,669.53	8,349,456.47	7,827,651.79	521,804.68	-	521,804.68	-423,019.32
30/4/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	26,473,669.53	8,349,456.47	7,828,639.74	520,816.73	-	520,816.73	543,542.64
2/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,302,309.27	520,816.73	24,814.32	496,002.41	-	496,002.41	-23,126.05
6/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,327,123.59	496,002.41	-	496,002.41	-	496,002.41	-28,654.37
7/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,327,123.59	496,002.41	-	496,002.41	-	496,002.41	-32,396.99

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
8/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,327,123.59	496,002.41	26,675.63	469,326.78	-	469,326.78	-39,758.52
9/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,327,123.59	496,002.41	41,476.37	454,526.04	-	454,526.04	-52,914.91
10/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,368,599.96	454,526.04	71,279.67	383,246.37	-	383,246.37	-328,915.73
13/5/2018	104,429,432.00	34,823,126.00	34,368,599.96	454,526.04	82,923.55	371,602.49	-	371,602.49	-99,805.87
14/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,451,523.51	9,077,383.99	509,889.74	8,567,494.25	-	8,567,494.25	8,635,518.95
15/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,451,523.51	9,077,383.99	510,673.10	8,566,710.89	-	8,566,710.89	8,599,232.14
16/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,962,196.61	8,566,710.89	10,066.89	8,556,644.00	-	8,556,644.00	10,630,626.92
17/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,962,196.61	8,566,710.89	10,066.89	8,556,644.00	-	8,556,644.00	10,549,856.36
20/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,962,196.61	8,566,710.89	26,811.89	8,539,899.00	-	8,539,899.00	10,425,739.90
21/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,962,196.61	8,566,710.89	33,389.36	8,533,321.53	-	8,533,321.53	10,457,436.96
22/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,995,585.97	8,533,321.53	-	8,533,321.53	-	8,533,321.53	10,364,416.05
23/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,995,585.97	8,533,321.53	36,535.54	8,496,785.99	-	8,496,785.99	10,215,610.72
27/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,995,585.97	8,533,321.53	36,535.54	8,496,785.99	-	8,496,785.99	10,217,649.15
29/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	34,995,585.97	8,533,321.53	7,888,208.74	645,112.79	-	645,112.79	4,320,333.15
30/5/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,883,794.71	645,112.79	14,919.46	630,193.33	-	630,193.33	3,999,216.98
3/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,883,794.71	645,112.79	14,919.46	630,193.33	-	630,193.33	3,852,188.81
4/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,898,714.17	630,193.33	-	630,193.33	-	630,193.33	3,851,224.91
5/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,898,714.17	630,193.33	15,856.87	614,336.46	-	614,336.46	6,161,200.85
6/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,898,714.17	630,193.33	15,856.87	614,336.46	-	614,336.46	5,540,795.02
7/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	42,914,571.04	614,336.46	-	614,336.46	-	614,336.46	5,550,330.71
12/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	43,486,710.40	42,197.10	-	42,197.10	-	42,197.10	4,780,263.64
13/6/2018	104,429,432.00	43,528,907.50	43,486,710.40	42,197.10	41,961.70	235.40	-	235.40	4,253,714.37
14/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,486,710.40	4,395,087.85	41,961.70	4,353,126.15	-	4,353,126.15	9,923,185.54
17/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,528,672.10	4,353,126.15	51,432.55	4,301,693.60	-	4,301,693.60	9,192,533.11
18/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,528,672.10	4,353,126.15	51,432.55	4,301,693.60	-	4,301,693.60	9,344,482.58
19/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,528,672.10	4,353,126.15	66,499.15	4,286,627.00	-	4,286,627.00	11,375,512.91
20/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,559,846.95	4,321,951.30	41,763.88	4,280,187.42	-	4,280,187.42	9,726,663.82
21/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,595,171.25	4,286,627.00	56,947.93	4,229,679.07	-	4,229,679.07	9,661,838.90

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
24/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,621,560.70	4,260,237.55	31,351.96	4,228,885.59	-	4,228,885.59	10,271,361.27
25/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,621,560.70	4,260,237.55	31,351.96	4,228,885.59	-	4,228,885.59	11,777,531.13
26/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,652,912.66	4,228,885.59	-	4,228,885.59	-	4,228,885.59	10,521,919.26
27/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,652,912.66	4,228,885.59	-	4,228,885.59	-	4,228,885.59	10,689,870.92
28/6/2018	104,429,432.00	47,881,798.25	43,652,912.66	4,228,885.59	888,539.82	3,340,345.77	-	3,340,345.77	9,580,910.07
1/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,609,538.13	625,150.87	96,303.43	528,847.44	-	528,847.44	7,760,602.14
2/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,705,841.56	528,847.44	-	528,847.44	-	528,847.44	7,594,878.70
3/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,705,841.56	528,847.44	-	528,847.44	-	528,847.44	7,612,890.70
4/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,705,841.56	528,847.44	51,034.53	477,812.91	-	477,812.91	8,139,697.48
5/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,705,841.56	528,847.44	62,398.70	466,448.74	-	466,448.74	8,180,376.85
8/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,717,205.73	517,483.27	51,034.53	466,448.74	-	466,448.74	8,071,129.38
9/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,717,205.73	517,483.27	51,034.53	466,448.74	-	466,448.74	8,009,555.55
10/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,768,240.26	466,448.74	-	466,448.74	-	466,448.74	7,910,270.43
11/7/2018	104,429,432.00	52,234,689.00	51,768,240.26	466,448.74	35,416.39	431,032.35	-	431,032.35	7,843,149.09
12/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	51,768,240.26	4,819,339.49	561,644.47	4,257,695.02	-	4,257,695.02	12,624,484.56
15/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,289,812.69	4,297,767.06	42,273.98	4,255,493.08	-	4,255,493.08	12,608,627.95
16/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,332,086.67	4,255,493.08	-	4,255,493.08	-	4,255,493.08	12,728,211.95
17/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,332,086.67	4,255,493.08	-	4,255,493.08	-	4,255,493.08	12,887,890.37
18/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,332,086.67	4,255,493.08	44,228.57	4,211,264.51	-	4,211,264.51	11,635,549.21
19/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,332,086.67	4,255,493.08	44,228.57	4,211,264.51	-	4,211,264.51	12,338,543.10
22/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,376,315.24	4,211,264.51	13,568.94	4,197,695.57	-	4,197,695.57	11,824,095.96
23/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,376,315.24	4,211,264.51	13,568.94	4,197,695.57	-	4,197,695.57	11,795,083.44
24/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,376,315.24	4,211,264.51	13,568.94	4,197,695.57	-	4,197,695.57	11,834,528.72
25/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,389,884.18	4,197,695.57	-	4,197,695.57	-	4,197,695.57	11,813,841.70
26/7/2018	104,429,432.00	56,587,579.75	52,389,884.18	4,197,695.57	-	4,197,695.57	-	4,197,695.57	11,695,496.58
29/7/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	52,389,884.18	8,550,586.32	7,289,714.96	1,260,871.36	-	1,260,871.36	9,044,173.18
30/7/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	52,389,884.18	8,550,586.32	7,365,993.63	1,184,592.69	-	1,184,592.69	8,799,263.71
31/7/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,755,877.81	1,184,592.69	-	1,184,592.69	-	1,184,592.69	8,768,592.09

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
1/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,755,877.81	1,184,592.69	14,796.50	1,169,796.19	-	1,169,796.19	8,939,683.17
2/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,755,877.81	1,184,592.69	14,796.50	1,169,796.19	-	1,169,796.19	8,950,470.21
5/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,755,877.81	1,184,592.69	41,049.24	1,143,543.45	-	1,143,543.45	8,969,260.93
6/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,790,242.62	1,150,227.88	25,337.03	1,124,890.85	-	1,124,890.85	8,967,326.58
7/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,790,242.62	1,150,227.88	104,994.41	1,045,233.47	-	1,045,233.47	8,829,082.83
8/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	59,803,519.59	1,136,950.91	618,443.50	518,507.41	-	518,507.41	8,243,309.90
14/8/2018	104,429,432.00	60,940,470.50	60,422,015.17	518,455.33	-	518,455.33	-	518,455.33	8,185,769.91
20/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,464,233.94	9,182,018.06	143,396.90	9,038,621.16	-	9,038,621.16	19,848,575.00
21/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,607,630.84	9,038,621.16	1,607.92	9,037,013.24	-	9,037,013.24	19,144,261.84
22/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,607,630.84	9,038,621.16	1,607.92	9,037,013.24	-	9,037,013.24	19,067,917.16
23/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,607,630.84	9,038,621.16	56,019.57	8,982,601.59	-	8,982,601.59	19,045,546.36
26/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,609,238.76	9,037,013.24	54,411.65	8,982,601.59	-	8,982,601.59	18,854,968.60
27/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,609,238.76	9,037,013.24	61,798.00	8,975,215.24	-	8,975,215.24	18,842,405.68
28/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,627,817.39	9,018,434.61	43,219.75	8,975,214.86	-	8,975,214.86	18,626,497.51
29/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,671,037.14	8,975,214.86	7,421,465.44	1,553,749.42	-	1,553,749.42	10,441,008.59
30/8/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	60,671,037.14	8,975,214.86	7,422,597.01	1,552,617.85	-	1,552,617.85	10,396,455.34
2/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	-	1,552,617.85	-	1,552,617.85	10,415,406.29
3/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	-	1,552,617.85	-	1,552,617.85	10,473,984.83
4/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	-	1,552,617.85	-	1,552,617.85	10,491,211.04
5/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	72,802.06	1,479,815.79	-	1,479,815.79	10,328,454.52
6/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	76,962.10	1,475,655.75	-	1,475,655.75	10,307,306.52
9/9/2018	104,429,432.00	69,646,252.00	68,093,634.15	1,552,617.85	76,962.10	1,475,655.75	-	1,475,655.75	10,162,710.94
25/9/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	68,901,230.71	9,450,802.79	5,764.64	9,445,038.15	119,686.35	9,325,351.80	17,940,484.33
26/9/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	68,901,230.71	9,450,802.79	11,248.70	9,439,554.09	119,686.35	9,319,867.74	17,787,220.87
27/9/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	68,902,934.33	9,449,099.17	31,880.02	9,417,219.15	119,686.35	9,297,532.80	18,515,596.21
30/9/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	68,906,878.35	9,445,155.15	7,578,825.75	1,866,329.40	119,686.35	1,746,643.05	10,109,113.56
1/10/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	76,239,529.21	2,112,504.29	259,091.04	1,853,413.25	119,686.35	1,733,726.90	10,135,219.98
2/10/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	76,239,529.21	2,112,504.29	259,091.04	1,853,413.25	119,686.35	1,733,726.90	10,110,390.91

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
3/10/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	76,239,529.21	2,112,504.29	259,091.04	1,853,413.25	119,686.35	1,733,726.90	10,126,561.10
8/10/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	76,485,704.10	1,866,329.40	541,233.47	1,325,095.93	119,686.35	1,205,409.58	9,598,200.62
14/10/2018	104,429,432.00	78,352,033.50	77,014,021.42	1,338,012.08	12,916.15	1,325,095.93	119,686.35	1,205,409.58	9,583,164.19
15/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,014,021.42	10,043,793.58	12,916.15	10,030,877.43	119,686.35	9,911,191.08	20,415,078.84
16/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,014,021.42	10,043,793.58	12,916.15	10,030,877.43	119,686.35	9,911,191.08	20,492,601.21
17/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,026,937.57	10,030,877.43	8,632.16	10,022,245.27	119,686.35	9,902,558.92	20,490,111.11
18/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,026,937.57	10,030,877.43	8,632.16	10,022,245.27	119,686.35	9,902,558.92	20,542,125.62
21/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,026,937.57	10,030,877.43	92,257.17	9,938,620.26	119,686.35	9,818,933.91	20,498,326.47
22/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,035,569.73	10,022,245.27	93,235.73	9,929,009.54	119,686.35	9,809,323.19	20,408,376.77
23/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,035,569.73	10,022,245.27	93,235.73	9,929,009.54	119,686.35	9,809,323.19	20,486,139.44
24/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,035,569.73	10,022,245.27	93,235.73	9,929,009.54	119,686.35	9,809,323.19	20,455,372.97
25/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,045,180.45	10,012,634.55	90,433.00	9,922,201.55	119,686.35	9,802,515.20	20,434,007.53
28/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,045,180.45	10,012,634.55	94,336.22	9,918,298.33	119,686.35	9,798,611.98	19,894,442.32
29/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,045,180.45	10,012,634.55	7,276,338.32	2,736,296.23	119,686.35	2,616,609.88	11,807,516.31
30/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	77,144,191.92	9,913,623.08	7,177,326.85	2,736,296.23	119,686.35	2,616,609.88	11,879,280.14
31/10/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,321,518.77	2,736,296.23	14,810.96	2,721,485.27	119,686.35	2,601,798.92	12,035,114.36
5/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,336,329.73	2,721,485.27	-	2,721,485.27	119,686.35	2,601,798.92	11,739,905.57
6/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,336,329.73	2,721,485.27	-	2,721,485.27	119,686.35	2,601,798.92	11,738,775.10
7/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,336,329.73	2,721,485.27	-	2,721,485.27	143,965.95	2,577,519.32	11,766,532.26
8/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,336,329.73	2,721,485.27	574,159.54	2,147,325.73	143,965.95	2,003,359.78	11,172,632.80
11/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,336,329.73	2,721,485.27	574,159.54	2,147,325.73	143,965.95	2,003,359.78	11,104,887.50
12/11/2018	104,429,432.00	87,057,815.00	84,910,489.27	2,147,325.73	110,834.04	2,036,491.69	191,645.94	1,844,845.75	10,916,122.04
13/11/2018	104,429,432.00	91,410,705.75	84,910,489.27	6,500,216.48	110,834.04	6,389,382.44	228,995.94	6,160,386.50	17,121,940.70
14/11/2018	104,429,432.00	91,410,705.75	84,910,810.13	6,499,895.62	316,179.78	6,183,715.84	228,995.94	5,954,719.90	16,874,354.58
15/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,021,943.35	10,741,653.15	282,199.96	10,459,453.19	233,629.20	10,225,823.99	21,062,650.05
19/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,025,487.71	10,738,108.79	291,658.63	10,446,450.16	233,629.20	10,212,820.96	20,454,891.55
20/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,025,500.13	10,738,096.37	302,932.06	10,435,164.31	233,629.20	10,201,535.11	20,410,814.23
21/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,317,262.26	10,446,334.24	11,169.93	10,435,164.31	233,629.20	10,201,535.11	20,386,679.16

Días	Presupuesto Codificado	Ingresos	Fuente	003	Recursos Preasignados				Saldo Final fuente de financiamiento 001 + 002 + 003
			Gastos	Saldo	Curso no pagados	Saldo	Certificaciones	Saldo	
22/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,328,432.19	10,435,164.31	1,973.66	10,433,190.65	233,629.20	10,199,561.45	17,550,732.22
25/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,328,432.19	10,435,164.31	13,503.77	10,421,660.54	233,629.20	10,188,031.34	17,461,632.07
26/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,330,414.23	10,433,182.27	19,859.62	10,413,322.65	233,031.88	10,180,290.77	17,361,719.05
27/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,330,505.98	10,433,090.52	7,414,593.77	3,018,496.75	233,031.88	2,785,464.87	9,909,409.73
28/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,345,177.46	10,418,419.04	7,470,202.55	2,948,216.49	233,031.88	2,715,184.61	9,666,981.13
29/11/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	85,354,753.58	10,408,842.92	7,473,089.88	2,935,753.04	233,031.88	2,702,721.16	9,894,002.48
2/12/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	92,830,395.07	2,933,201.43	31,500.69	2,901,700.74	233,031.88	2,668,668.86	10,206,811.68
3/12/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	92,861,895.76	2,901,700.74	-	2,901,700.74	242,824.60	2,658,876.14	11,301,497.07
4/12/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	92,861,895.76	2,901,700.74	203,049.58	2,698,651.16	303,592.44	2,395,058.72	10,903,671.60
5/12/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	92,861,895.76	2,901,700.74	203,049.58	2,698,651.16	303,592.44	2,395,058.72	10,853,566.92
9/12/2018	104,429,432.00	95,763,596.50	92,862,322.24	2,901,274.26	760,105.47	2,141,168.79	299,611.96	1,841,556.83	9,936,483.68
10/12/2018	104,429,432.00	100,116,487.25	93,065,371.82	7,051,115.43	571,438.28	6,479,677.15	299,611.96	6,180,065.19	14,283,331.14
11/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,621,903.79	10,847,474.16	118,949.29	10,728,524.87	278,480.76	10,450,044.11	18,432,956.59
12/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,627,740.86	10,841,637.09	145,509.94	10,696,127.15	275,941.72	10,420,185.43	20,524,184.10
13/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,627,752.21	10,841,625.74	152,480.11	10,689,145.63	275,941.72	10,413,203.91	20,502,202.80
16/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,644,295.64	10,825,082.31	139,369.36	10,685,712.95	340,122.53	10,345,590.42	20,263,996.99
18/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,778,097.71	10,691,280.24	445,484.68	10,245,795.56	340,122.53	9,905,673.03	14,710,224.84
19/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	93,785,217.54	10,684,160.41	454,961.43	10,229,198.98	340,122.53	9,889,076.45	14,857,552.55
23/12/2018	104,429,432.00	104,469,377.95	94,239,856.31	10,229,521.64	8,546,005.11	1,683,516.53	321,672.53	1,361,844.00	4,822,324.43

Anexo 10
Base de cálculo de Riesgo de Crédito

Cuenta Contable	Identificación	Valor	Incumplimiento de pago (Default) (a)	Constante	Empresa / persona / ciudadano (b)	Edad (c)	Años en la dirección actual (d)	Ingresos al año (miles) (e)	Razón deuda / Ingresos % (f)	Deuda total (miles) (g)	Dependientes o cargas familiares (h)	Y Estimado	EXP Y Estimado	Probabilidad de incumplimiento (Pi)
				8.03	-1.79	-0.04								
112.07.99	0990054150001	47,212.74	1		1	112	20	400	26.5	80.1	14	1.87	6.46	0.87
112.07.99	1768093100001	590.04	1		1	56	25	700	24.3	40.6	21	-3.98	0.02	0.02
112.07.99	1768091590001	2,572.03	1		1	51	23	600	21.5	36.7	30	-3.78	0.02	0.02
112.07.99	1768091750001	21,026.26	1		1	70	22	450	26.6	100.2	15	-4.52	0.01	0.01
112.07.99	1768091830001	22,895.50	1		1	51	15	350	21.6	99	9	-3.78	0.02	0.02
112.07.99	1768091910001	52,168.56	1		1	47	28	850	36.5	5	7	-3.63	0.03	0.03
112.07.99	1768092640001	4,191.05	1		1	41	31	1100	42.5	63.9	9	-3.39	0.03	0.03
112.07.99	1768094850001	175,028.51	1		1	51	25	360	14.9	46.8	14	-3.78	0.02	0.02
112.07.99	1791256190001	36,535.39	1		1	42	29	745	36.5	125.7	8	-3.43	0.03	0.03
112.07.99	1791378245001	27,428.33	1		1	40	36	965	34.2	963	36	-3.35	0.03	0.03
112.07.99	1791723619001	22,646.19	1		1	58	34	654	26.9	741	25	-4.06	0.02	0.02
112.07.99	1791810570001	2,176.03	1		1	46	36	369	12.4	159	23	-3.59	0.03	0.03
112.07.99	1791846044001	39.65	1		1	17	28	741	16.7	357	17	-2.45	0.09	0.08
124.82.21	1760004650001	25.06	1		1	49	16	852	44.2	159	47	-3.70	0.02	0.02
124.82.83	1768091400001	240.28	1		1	51	49	69	43.6	735	7	-3.78	0.02	0.02
124.83.13	1768092130001	179,621.03	1		1	34	25	369	7.7	354	16	-3.12	0.04	0.04
124.83.18	1768083300001	5,129.15	1		1	51	36	741	32.5	756	41	-3.78	0.02	0.02
124.83.19	1768159570001	90,000.00	1		1	8	17	456	16.4	156	36	-2.10	0.12	0.11
124.83.19	1768092210001	920.00	1		1	90	36	981	16.4	965	29	-5.30	0.00	0.00
124.83.83	1768092050001	46,602.54	1		1	70	58	753	15.6	156	32	-4.52	0.01	0.01
124.83.83	1791804783001	66,548.14	1		1	36	74	159	18.7	569	17	-3.20	0.04	0.04
124.85.13	1768022860001	8,958.79	0		1	162	36	753	17.9	584	9	-8.11	0.00	0.00
124.98.01	1760000900001	2,968,274.52	1		1	30	85	357	16.4	125	5	-2.96	0.05	0.05
124.98.01	1768092480001	2,283,839.73	1		1	51	96	258	34.8	111	3	-3.78	0.02	0.02
112.07.99	1707979710001	11,251.52	1		2	52	45	114	45.3	236	4	-5.61	0.00	0.00
112.07.99	1000690147	4,312.50	1		3	36	9	15	40.1	36.1	2	-6.78	0.00	0.00
112.07.99	1702791367	5,425.00	0		3	45	8	22	36.2	45.2	3	-7.13	0.00	0.00
112.07.99	1704371416	130.50	1		3	47	6	24	52.3	12.9	4	-7.21	0.00	0.00
112.07.99	1704524311	13,342.89	0		3	49	5	63	41.4	32.6	1	-7.29	0.00	0.00
112.07.99	1704772506	128.06	0		3	41	4	54	2.3	12.4	0	-6.97	0.00	0.00
112.07.99	1706647300	45.00	1		3	42	7	48	60.3	78.1	3	-7.01	0.00	0.00
123.01.11	1702991405	1,030.00	0		3	49	9	63	9.5	65.9	2	-7.29	0.00	0.00
123.01.11	1703630416	195.00	1		3	50	6	28	8.4	12.4	1	-7.33	0.00	0.00
123.01.11	1705255899	2,070.00	0		3	52	3	34	12.6	32.6	2	-7.40	0.00	0.00
124.82.50	1704395282	0.01	1		3	53	1	15	36.9	45.1	3	-7.44	0.00	0.00

Cuenta Contable	Identificación	Valor	Incumplimiento de pago (Default) (a)	Constante	Empresa / persona / ciudadano (b)	Edad (c)	Años en la dirección actual (d)	Ingresos al año (miles) (e)	Razón deuda / Ingresos % (f)	Deuda total (miles) (g)	Dependientes o cargas familiares (h)	Y Estimado	EXP Y Estimado	Probabilidad de incumplimiento (Pi)
124.83.83	0501087431	216.80	1		3	34	5	62	45.8	23.4	2	-6.70	0.00	0.00
124.83.83	0701135774	71.46	1		3	37	2	36	2.9	9.8	2	-6.82	0.00	0.00
124.83.83	0902004324	48.00	1		3	39	3	80	17.3	8.7	2	-6.90	0.00	0.00
124.83.83	1001343019	209.00	1		3	25	6	70	10.2	12	0	-6.35	0.00	0.00
124.83.83	1700149907	265.00	1		3	51	4	65	20.3	16	1	-7.36	0.00	0.00
124.83.83	1700553140	13.40	1		3	53	7	45	26.7	14.3	1	-7.44	0.00	0.00
124.83.83	1703292878	24.00	1		3	50	8	73	30.9	11.2	3	-7.33	0.00	0.00
124.83.83	1703694495	64.92	1		3	48	9	91	36.4	32.3	0	-7.25	0.00	0.00
124.83.83	1704149754	1,560.00	1		3	49	5	64	24.5	45.9	1	-7.29	0.00	0.00
124.83.83	1704255601	318.26	1		3	53	4	73	16.3	32.5	0	-7.44	0.00	0.00
124.83.83	1704630241	400.00	1		3	60	11	38	12.5	78.9	1	-7.72	0.00	0.00
124.83.83	1704663200	800.00	1		3	62	1	64	5.5	25.8	2	-7.79	0.00	0.00
124.83.83	1704858578	400.00	1		3	64	4	79	17.3	6.9	3	-7.87	0.00	0.00
124.83.83	1704865201	1,154.00	1		3	63	7	20	9.3	12.5	1	-7.83	0.00	0.00
124.83.83	1704874955	75.00	1		3	61	9	30	9.8	6.9	0	-7.75	0.00	0.00
124.83.83	1705184099	1,300.00	1		3	49	5	64	18	8.9	1	-7.29	0.00	0.00
124.83.83	1706789029	12.00	1		3	49	6	36	7.6	8.5	1	-7.29	0.00	0.00
124.83.83	1708109515	150.00	1		3	52	12	74	16.4	3.6	1	-7.40	0.00	0.00
124.83.83	1708134570	120.00	1		3	63	14	96	8.6	2.3	1	-7.83	0.00	0.00
124.83.83	1708264328	5,026.58	1		3	54	15	34	9.1	1.4	3	-7.48	0.00	0.00
124.83.83	1709143034	100.00	1		3	53	1	16	10	0.6	0	-7.44	0.00	0.00
124.83.83	1711746758	60.00	1		3	27	4	67	5.2	8.2	2	-6.43	0.00	0.00
124.83.83	1712076262	2.00	1		3	26	7	10	1.7	25.6	1	-6.39	0.00	0.00
124.83.83	1801258524	330.00	1		3	25	5	15	19.7	63.5	4	-6.35	0.00	0.00
124.83.83	1801510551	304.00	1		3	32	6	12	24.4	100.2	1	-6.62	0.00	0.00
124.95.00	1103408066	3,891.37	0		3	26	14	16	3.6	111	0	-6.39	0.00	0.00
124.95.00	1704349701	1,815.81	0		3	63	25	14	30.6	11.4	5	-7.83	0.00	0.00
124.95.00	1707084073	2,266.68	0		3	61	7	16	10.2	36.4	0	-7.75	0.00	0.00
124.95.00	1708109218	462.42	0		3	68	9	19	17.3	41.6	6	-8.03	0.00	0.00
124.95.00	1709765836	3,274.50	0		3	70	6	37	2.9	12.3	3	-8.11	0.00	0.00
124.95.00	1710333392	5,286.97	0		3	38	9	46	5.5	22.7	1	-6.86	0.00	0.00
124.95.00	1719430637	2,000.45	0		3	35	12	45	17.3	45.6	4	-6.74	0.00	0.00
124.95.00	1721359568	1,797.66	0		3	29	10	53	9.3	32.9	5	-6.51	0.00	0.00
124.95.00	1725976540	400.36	0		3	48	7	12	0.1	3.6	2	-7.25	0.00	0.00

VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Quito, 07 de octubre de 2019

Comunicación VAF 2019-0703-O
Señores
Universidad Andina Simón Bolívar
Área de Gestión
Presente

De mis consideraciones:

Yo, MARCO POSSO ZUMÁRRAGA, con C.I. 1000684371, en calidad de VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO de la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, por medio de la presente, tengo a bien señalar que he autorizado al Ing. CRISTIAN FERNANDO MICHILENA SÁNCHEZ, con C.I. 1725976540, para que utilice la información financiera, contable y presupuestaria de la Institución que le sirvan de insumos para la elaboración de su trabajo de titulación denominado *"Diseño de un Modelo de Administración de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018"*, para optar por el título de Magister en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros. Cabe señalar que la información deberá ser utilizada únicamente para los fines académicos antes mencionados.

Aprovecho la ocasión, para presentarle mis sentimientos de consideración y estima

Atentamente

Econ. Marco Posso Z.



VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO