



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERIA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL POR PROCESOS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE SUCUMBÍOS.”**

AUTORA:

SILVIA PATRICIA CHAFLA MOINA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Silvia Patricia Chafla Moina, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Silvia Patricia Chafla Moina, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de enero de 2017

Silvia Patricia Chafla Moina

C.C. 0604458950

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hija Rafaelita, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida.

Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y amargo de la vida. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto.

A mi madre Rosita, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyo. Mamita, todo esto te lo debo a ti por enseñarme a ser una mujer luchadora.

A mi padre Alberto, este es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por creer en mí. Quiero que sepa que ocupa un lugar especial.

A mis hermanos, María, Fanny, Alberto, Ana, Dario, Marcelo, Mayra que de una u otra manera son la razón por la cual me vi en este punto de mi vida, a puertas del título profesional tan anhelado.

Que con su amor me han enseñado a salir adelante. Gracias por su paciencia, gracias por preocuparse por su hermana menor, gracias por compartir sus vidas, pero sobre todo, gracias por estar en otro momento tan importante en mi vida.

Sobrinos, sobrinas y sobrinitos, quisiera nombrarlos a cada uno de ustedes pero, son muchos, pero eso no quiere decir que no me acuerde de cada uno, a todos los quiero mucho y perdón por no ser un ejemplo para ustedes, pero quiero que sepan que lo logre y que todo se puede en esta vida, los amo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de titulación, primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director de tesis, Ing. Gerardo Lara por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

De igual manera agradecer a la Ing. Gilma Uquillas por su visión crítica como docente, por sus consejos, que ayudo a formarme como persona e investigadora.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1 Formulación del problema.....	5
1.1.2 Delimitación del problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Manual.....	8
2.2.2 Tipos de manual.....	9
2.2.3 Manual administrativo.....	9
2.2.3.1 Objetivos del manual administrativo.....	10
2.2.3.2 Clasificación de los manuales administrativos.....	10
2.2.4 Control interno.....	11
2.2.4.1 Objetivos de control interno.....	12
2.2.5 Componentes del control interno.....	12

2.2.6	Clases de controles internos	13
2.2.6.1	Controles contables.....	13
2.2.6.2	Controles administrativos	14
2.2.7	Manual de control interno.....	15
2.2.7.1	Objetivos específicos del manual de control interno.....	15
2.2.8	Procesos	15
2.2.9	Importancia y jerarquía de los procesos	16
2.2.10	Diagramas de procedimiento o de flujo.....	17
2.2.10.1	Simbología	17
2.2.11	Clasificación de flujogramas.....	24
2.2.12	Organigrama	25
2.2.13	Tipos de organigrama	26
2.2.14	Manual de procedimientos.....	27
2.2.14.1	Objetivos del manual de procedimientos.....	28
2.2.14.3	Utilidad de los manuales de procedimientos	30
2.2.15	Administración	30
2.2.15.1	Papel del administrador	31
2.2.15.2	Objetivos de la administración	31
2.2.15.3	Principios de la administración.....	32
2.2.15.4	Eficiencia y eficacia.....	33
2.2.16	Proceso administrativo	34
2.2.16.1	Planeación	34
2.2.16.2	Organización.....	38
2.2.16.3	Integración	41
2.2.16.4	Dirección.....	44
2.2.16.5	Control	47
2.3	IDEA A DEFENDER	50
2.4	VARIABLES	50
2.4.1	Variable independiente	50
2.4.2	Variable dependiente	50
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		51
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.3	POBLACIÓN	51

3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
3.5	RESULTADOS	55
	CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	66
4.1	TÍTULO.....	66
4.2	ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION	66
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	68
4.3.1	Diagnóstico de la entidad.....	68
4.3.2	Diagnóstico Situacional de la Institución	68
4.3.3	Significado FODA.....	70
4.3.4	Análisis interno.....	71
4.3.4.1	Matriz de factores internos	71
4.3.5	Análisis Externo	73
4.3.5.1	Matriz análisis externos	74
4.3.6	Árbol de problemas	76
4.3.7	Árbol de medios y fines.....	77
4.4	Planteamiento estratégico	79
4.4.1	Manual funcional.....	81
4.4.2	Manual por procesos.....	90
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFIA	11112
	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tipos de Manuales	9
Tabla N° 2: Clases de Manuales Administrativos	11
Tabla N° 3: Símbolos de la Norma ASME	19
Tabla N° 4: Símbolos de la norma ANSI (Procesamiento electrónico de datos)	20
Tabla N° 5: Símbolos de la norma ANSI (Diagramación administrativa).....	21
Tabla N° 6: Tabla 6: Símbolos de la norma ISO-9000.....	22
Tabla N° 7: Símbolos de la norma DIN.....	23
Tabla N° 8: Símbolo para Diagramas Integrados de flujo.....	24
Tabla N° 9: Qué elementos administrativos está utilizando el GADP de Sucumbíos	56
Tabla N° 10: Le han socializado los objetivos que posee el GADP de Sucumbíos	58
Tabla N° 11: Conoce usted las políticas Institucionales.....	59
Tabla N° 12: Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo.....	60
Tabla N° 13:Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene el GADP de Sucumbíos con los servidores	61
Tabla N° 14: El GADP de Sucumbíos ha realizado capacitaciones para el personal	62
Tabla N° 15: Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee	63
Tabla N° 16: Conoce si el GADP de Sucumbíos posee Manual por Procesos Administrativo Financiero	64
Tabla N° 17: Considera que es necesario la implementación de un Manual por Procesos Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente del GADP de Sucumbíos.....	65
Tabla N° 18: Diagnóstico situacional del Departamento Financiero - FODA.....	69
Tabla N° 19: Análisis Interno	72
Tabla N° 20: Análisis Externo	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Proceso	16
Gráfico N° 2:	Jerarquía de Procesos	17
Gráfico N° 3:	Proceso Administrativo	34
Gráfico N° 4:	Qué elementos administrativos está utilizando el GADP de Sucumbíos	56
Gráfico N° 5:	Le han socializado los objetivos que posee el GADP de Sucumbíos.	58
Gráfico N° 6:	Conoce usted las políticas Institucionales	59
Gráfico N° 7:	Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo	60
Gráfico N° 8:	Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene el GADP de Sucumbíos con los servidores	61
Gráfico N° 9:	El GADP de Sucumbíos ha realizado capacitaciones para el personal ...	62
Gráfico N° 10:	Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee	63
Gráfico N° 11:	Conoce si el GADP de Sucumbíos posee Manual por Procesos Administrativo Financiero.....	64
Gráfico N° 12:	Considera que es necesario la implementación de un Manual por Procesos Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente del GADP de Sucumbíos	65
Gráfico N° 13:	Árbol de Problemas del departamento Financiero del GADP de Sucumbíos	78
Gráfico N° 14:	Organigrama Propuesto para el Departamento Financiero del.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Edificio inteligente GADS Sucumbios	114
Anexo N° 2: Entrada de personal.....	114
Anexo N° 3: Proyectos de vinculación	115
Anexo N° 4: Capacitación.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación es el “Diseño de un manual por procesos para mejorar la gestión administrativa del departamento financiero del gobierno autónomo descentralizado provincial de Sucumbíos”, con la finalidad de adaptar nuevas metodologías y técnicas que se ajusten a la realidad del departamento financiero para salvaguardar la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos.

Se realiza un diagnóstico a través de un análisis FODA donde se describen las actividades de la institución, las zonas de trabajo, constitución de la misión, visión y organigrama institucional. El manual presenta una nueva forma de realizar los procesos dando un accionar más ágil y seguro dentro del área financiera, que constituye una herramienta para orientar estrategias y objetivos dentro del departamento contable del Gobierno Provincial.

Por medio del manual por procesos propuesto se espera que impulse al personal que actualmente labora en la dirección financiera a mejorar los diferentes procesos que se realizan; porque es primordial contar con un instrumento de información rápido y confiable.

Finalmente, se contempla la factibilidad de implementar un sistema mediante procesos, que permita agilizarlos y sobretodo garantice el involucramiento de la humanidad en la fiscalización de la gestión provincial, también se realizó los resultados de la investigación de la implementación de un manual por procesos con resultados favorables.

Palabras claves: FODA, GESTION ADMINISTRATIVA, FISCALIZACION, MANUAL POR PROCESOS.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACION

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

El camino recorrido de Sucumbíos hacia la instauración del poder local, inicia con el primer Consejo Provincial de un líder shuar (1992-1996), quien, comienza un proceso de revalorización del pueblo shuar y da los primeros pasos hacia la democratización de la gestión provincial. En esa administración las mingas, el presta mano se convirtieron no solo en un mecanismo para ampliar las obras públicas; sino, fundamentalmente, en una herramienta para fortalecer la cohesión de identidad de las realidades locales de la Provincia.

En un segundo periodo (1996-2000), se ejerce una agenda que recoge políticas, estrategias generadas de la propia experiencia local, así como los aportes de las organizaciones sociales e instituciones de apoyo. La propuesta hacia los gobiernos locales tenía como principios el no mentir – ama llulla, no robar – ama shua, no ser ocioso – ama quilla. Como ejes programáticos: el fomento de la transparencia, la rendición de cuentas, la promoción de la participación social en la gestión pública, la interculturalidad, la equidad de género, en caso de no cumplirse con las expectativas de la población, la revocatoria del mandato.

Bajo estas premisas los líderes y lideresas shuar locales, alentados por el prefecto, promueven la conformación del tercer Parlamento Shuar Popular Provincial del País (1997) y, en forma simultánea, la constitución del Comité de Desarrollo Local. El primero, conformado por los/as presidentes de los 133 cabildos, es el ente encargado de legislar a favor de toda la población y de fiscalizar a la administración pública local. El Comité de Desarrollo Local, conformado por la municipalidad y las 12 organizaciones de segundo grado (OSGs), en cambio, recibe el encargo de coordinar la gestión del desarrollo local.

En consenso, entre las municipalidad, el Parlamento Provincial y el Comité de Desarrollo Local, se decide posteriormente (1998) dar paso a la elaboración del Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia de Sucumbíos (PPDPS).

La elaboración del PPDPS, a más de permitir que se definan por consenso los ejes estratégicos y las prioridades para el desarrollo cantonal, se convierte en una enorme

experiencia de participación de la población: cerca de dos mil trescientas personas participaron de forma directa en los talleres y más eventos realizados durante su estructuración.

Una vez publicado el PPDPS y reconocido por los diferentes actores como la guía para el desarrollo cantonal, se configuraron las *Mesas de concertación*. Estas mesas, como parte del CDL, asumieron la responsabilidad de concertar con los diversos actores sociales e institucionales la concreción de los objetivos del PPDPS y, posteriormente, la estructuración de los planes operativos anuales (Poas) por áreas estratégicas.

La responsabilidad de la ejecución del PPDPS hasta el presente no se ve reflejado, en los indicadores sociales de la provincia, por lo que es necesario fortalecer las mesas de concertación por áreas estratégicas o dimensiones de desarrollo, mismas que por medio de la planificación de Poas planes operativos anuales, construir la base de un paulatino proceso de desarrollo local por medio de un modelo de gestión alternativo.

Desafío que consiste en asumir la responsabilidad de lograr relaciones internas y externas sociales e institucionales o gobernabilidad a través de la definición un Manual por Procesos para Mejorar la Gestión Administrativa del Departamento Financiero, en coherencia con los principios y valores definidos en la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias definidos por la sociedad civil en el PPDPS; y así garantizar la transparencia, equidad y el control social en la administración pública local.

De esta forma, Yo; estudiante de la ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas del programa carrera Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, con el propósito de sistematizar una propuesta de una herramienta de administración flexible a la dinámica de la humanidad local, en base al diagnóstico realizado proponemos el diseño y la formulación de un programa denominado Manual por Procesos para mejorar la Gestión Administrativa del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos.

La propuesta debe armonizar un desarrollo sistémico de la institución provincial con el PPDPS y con la actual estructura participativa del poder local, mediante la definición de nuevas formas de organización del trabajo institucional y social, y de renovadas

estrategias de dirección que se constituyen en el manual por procesos producido en el marco del análisis situacional actual, convirtiéndose en un aporte para Gobiernos Provinciales que apuesten a la participación social, a la equidad justicia y transparencia.

Confirmamos que dar forma a un manual por procesos administrativo – financiero con enfoque sistémico que garantice el involucramiento de la humanidad en la fiscalización de la gestión provincial, sólo es viable en la medida de la voluntad y el compromiso de ambos actores: Estado y Humanidad Organizada. A más de la apertura de los mandatarios, que deben estar dispuestos a rendir cuentas de sus actos en forma permanente, se requiere de la conciencia colectiva, madurez y capacidad de las dirigencias sociales para que este manual por procesos que mejora es departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos no se convierta en una herramienta de politiquería o del electoralismo, sino en un instrumento principal de la democracia participativa que a futuro garantice el desarrollo social o buen vivir humanitario.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos, es el promotor de las gestiones para el desarrollo local de la mano del estado para una mejora en la calidad de vida de la provincia.

El Departamento de Contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos, no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, ocasionando que el manejo de las funciones no sea uniforme, y no logren un control adecuado en las tareas que se ejecutan por cada funcionario.

Existen retrasos en los requerimientos de la directiva, con presentación de los estados financieros en formatos inadecuados de reportes.

Una de las principales necesidades que tiene el GADP de Sucumbíos es mejorar los procesos que intervienen las diferentes áreas, con la finalidad de justificar a la presidencia de la república la asignación de un presupuesto mayor a la cifra entregada el año anterior, el Gobierno Provincial tiene por objetivo la implementación de más obras y proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, es por ello que surge la necesidad de revisar diversos modelos de gestión, que aporten un mejor control de los recursos y que sustenten su viabilidad para poder complementarlos a cada diligencia.

La insuficiente capacitación en cuanto a optimización de recursos se refiere y la exagerada dependencia administrativa y financiera que presenta el actual Modelo de Gerencia y Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos, se pueden considerar como las causas de la distorsión entre las economías regionales y el desarrollo de los servicios administrativos por parte de los Gobiernos Provinciales.

Además, las limitaciones de los Gobiernos Provinciales para diseñar políticas y planes que guíen su desarrollo hace que no prioricen el uso de sus recursos financieros en proyectos de inversión, sujetándose más bien en tomar decisiones de carácter no

programados

1.1.1 Formulación del Problema

¿Es factible para El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos, Diseñar un Manual Por Procesos Para Mejorar La Gestión Administrativa Del Departamento Financiero Del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial De Sucumbíos?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación se lo realizará en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial De Sucumbíos, ubicado en la ciudad de Lago Agrio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo adaptar nuevas metodologías y técnicas que se ajusten a la realidad del departamento financiero para salvaguardar la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos.

La operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos, es constante y de alto volumen; por lo que los procedimientos que se realizan no siempre cuentan con los debidos seguimientos y revisiones por parte de los encargados, y es más, en algunos casos tampoco se encuentran designados para la tarea.

La importancia del manual por procesos constituye una herramienta para orientar estrategias y objetivos para el departamento contable del Gobierno Provincial; de esta forma ejecutar con responsabilidad el funcionamiento de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades del área financiera.

Por medio del manual por procesos propuesto se espera que impulse al personal que actualmente labora en la dirección financiera área de contabilidad a mejorar los diferentes procesos que se realizan; porque es primordial contar con un instrumento de información rápido y confiable.

Además, la información que aporte este manual de procesos, servirá como instrumento para la aplicación y consulta de las diversas áreas que integran al Gobierno Provincial.

Por tal motivo, me permito proponer la realización de un manual por procesos para mejorar la gestión administrativa en el departamento financiero del GADP de Sucumbíos, para recomendar acciones, actividades que permitan mejorar la toma de decisiones, el control, y el funcionamiento uniforme en el departamento financiero.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Manual por Procesos para mejorar la gestión administrativa del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico referencial que permita el desarrollo del manual por procesos.
- Establecer un diagnóstico en el departamento financiero para definir las áreas donde existen deficiencias administrativas.
- Diseñar el manual por procesos el cual estará encaminado a mejorar la gestión administrativa del departamento.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar el presente investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen diferentes autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a continuación se dan a conocer los puntos de vista de los mencionados investigadores.

La Tesis titulada “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA AVÍCOLA EL MIRADOR EN LA PLANTA DE BALANCEADO DE LA CIUDAD DE AMBATO Y LA PRODUCTIVIDAD”, autores del tema investigativo, Altamirano Altamirano Diego Hipólito y Montes de Oca Sánchez Jimena Elizabeth, concluyen que mediante la aplicación de un manual de procedimiento, se busca mejorar la productividad en la planta de balanceados de la avícola El Mirador, identificando y describiendo sus diferentes procesos que existen en la planta de balanceados, verificando a los responsables de cada área, tiempos de cada proceso y un correcto manejo de desperdicios mediante flujogramas, esto permitirá mejorar sus procesos y generar mayor rentabilidad para la empresa.

La Tesis titulada “MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, A APLICARSE EN LA ADMINISTRACIÓN 2009- 2013.”, autores del tema investigativo, Mónica Elizabeth Herrera Llamuca y Néstor Chávez Muyulema, concluyen que la decisión de implementar este nuevo modelo de gerencia y gestión es trascendental en el desarrollo territorial del cantón, por lo que se requiere continuar con el proceso del cambio profundo, centrado en cimentar la democracia participativa asociada al desarrollo local, y que en este contexto, cada uno de sus actores está en la obligación de responder a los cambios propuestos, de participación social, planificación y sostenibilidad administrativa, política, financiera en el contexto territorial.

De los dos trabajos investigativos citados anteriormente se puede determinar que tienen relación directa e indirectamente en cuanto a la mejora de procesos en las diferentes áreas de una empresa pública como una privada, agilizando de esta manera el buen desempeño del personal.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Manual

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que: El autor Duhalt K.M. define al manual así: Es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática información y/o sobre historia, políticas y procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Según (Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012), menciona que: G. Continolo define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

2.2.2 Tipos de manual

Según (Contraloría General del Distrito Federal de México, 2010)

Los tipos de manuales que se generan en la Institución

Tabla N° 1: Tipos de Manuales

MANUAL	DESCRIPCIÓN
Manual Administrativo o de Organización	Documento que señala los grados de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, atribuciones, objetivos y funciones de los distintos niveles jerárquicos que conforman las unidades administrativas.
Manual de Procedimientos	Documento que señala los procedimientos y políticas de operación que establecen y regulan el desarrollo de las atribuciones o funciones de las unidades administrativas.
Manual Específico de Operación	Documento que define las actividades específicas o técnicas que se realizan en una determinada unidad administrativa.
Manual Especial	Documento de las direcciones o coordinaciones generales de la empresa, estimen necesarios para detallar o precisar

Elaborado por: Silvia Chafra

2.2.3 Manual Administrativo

Según (Duhalt Krauss, 1968), Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que: Constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como de las unidades

administrativas que la constituyen.

2.2.3.1 Objetivos del Manual Administrativo

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002)

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Permite el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.3.2 Clasificación de los Manuales Administrativos

Según (Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012). Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Clases de Manuales Administrativos

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
Por su Contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De Organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por Función Específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Elaborado por: Silvia Chafla

2.2.4 Control interno

Según (Rodríguez, Control Interno, 2009) menciona que: El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define al control interno de la siguiente manera: “Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.”

Según (Mantilla, 2012) define así: Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes regulaciones aplicables

2.2.4.1 Objetivos de Control Interno

Según (Estupiñán, 2006) menciona que: “El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

2.2.5 Componentes del Control Interno

Según (Mantilla, 2012) menciona que: El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- Ambiente de control. La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el

ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

- Valoración de riesgos. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- Actividades de control. Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación. Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- Monitoreo. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

2.2.6 Clases de Controles Internos

Según (De la Peña, 2003), En función de su naturaleza los controles internos se pueden clasificar en:

2.2.6.1 Controles Contables

Según (De la Peña, 2003), Son aquellos directamente relacionados con la contabilización de las transacciones y que tienden a asegurar:

- El registro de la totalidad de las transacciones autorizadas.
- La exactitud, veracidad y valides de los datos registrados
- La actualización de los datos
- La protección de los archivos contables (copias de seguridad, etc.)

2.2.6.2 Controles Administrativos

Según (De la Peña, 2003), Son los relacionados con las políticas de dirección de la empresa:

- Existencia de una organización jerárquica (organigrama)
- Existencia de líneas de autoridad claramente establecidas
- Existencia de manuales de procedimiento para los distintos procesos que tienen lugar en el seno de la entidad (compras, ventas, cobro, registro contable, etc...)
- Existencia de una política adecuada de gestión de activos.

Según (Estupiñán, 2006) menciona que: existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse de que se está logrando los objetivos establecidos
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión o monitoreo

2.2.7 Manual de Control Interno

Según (Municipio de Purísima) define que: Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la unidad de Control Interno.

2.2.7.1 Objetivos Específicos del Manual de Control Interno.

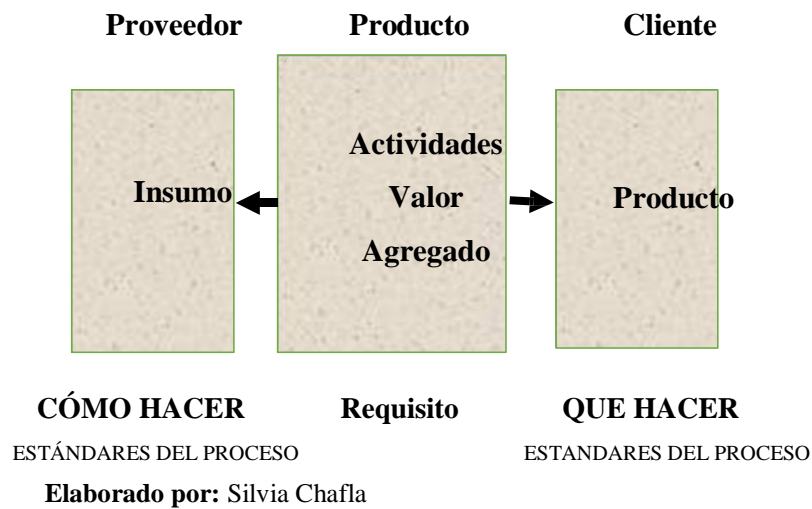
Según (Municipio de Purísima) menciona:

- Que los compromisos de gastos y los costos se ajusten a la ley.
- Que todos los activos estén salvaguardados contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecer prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

2.2.8 Procesos

Según (Agudelo, 2012) define que: Como es ampliamente conocido en la administración, procesos es: un “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecutan un productor; sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

Gráfico N° 1: Proceso



2.2.9 Importancia y Jerarquía de los Procesos

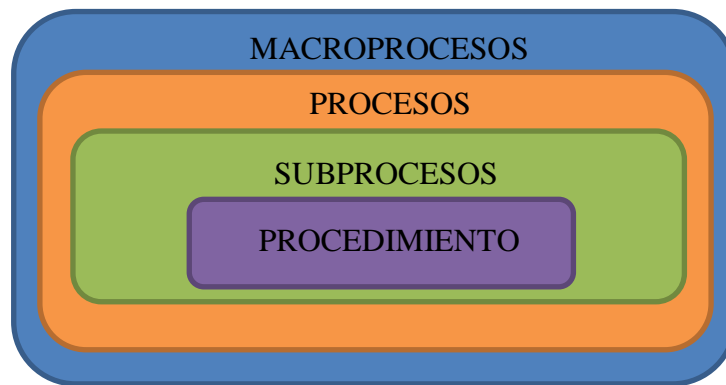
Según (Zaraliegui, 1999), Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión. No entraron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa.

Los procesos se jerarquizan de la siguiente manera:

- Macro procesos: Conjunto de procesos vinculados a la política.
- Procesos: Conjunto de subprocesos que generan un producto.
- Subproceso: Conjunto de procedimientos que genera un servicio dentro del proceso.
- Procedimiento: Conjunto de actividades.

Gráfico N° 2: Jerarquía de Procesos



Elaborado por: Silvia Chafla

2.2.10 Diagramas de Procedimiento o de Flujo

Según (Luna, 2008) comenta que: También se les conoce como flujogramas, George Terry los define como la presentación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los Diagramas de flujo permiten:

- Mejoran las operaciones, combinándolas con otra parte del proceso.
- Una mayor simplificación del trabajo.
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos.
- Determina la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de las operaciones para una menor circulación.

2.2.10.1 Simbología



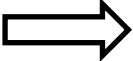

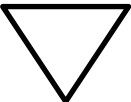

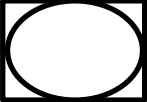
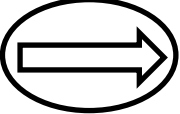
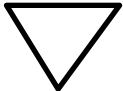
Según (Franklin, 2009), Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convertir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes.

- La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.
- La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos
- La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000
- El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO.


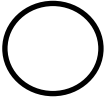



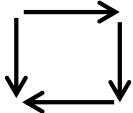










Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los diagramas integrados de flujo (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, entre las cuales sobresalen dos estilos para describir el flujo de datos: 1. Yourdon-De Marco, y 2. Gane & Sarson

Tabla N° 3: Símbolos de la Norma ASME

SIMPLES	
Símbolos	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente
COMBINADOS	
Símbolos	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto




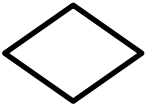
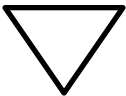

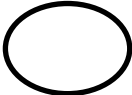
Elaborado por: Silvia Chafla

Tabla N° 4: Símbolos de la norma ANSI (Procesamiento electrónico de datos)

Símbolos	Representa	Símbolos	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de páginas. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento		Dirección de Flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificación de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina		Cinta perforadora. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota Aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de		Cinta Magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio. Etcétera.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.			

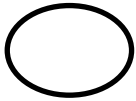
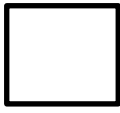
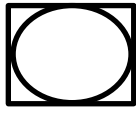
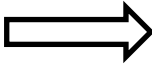

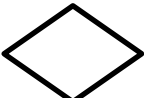
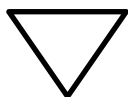

Elaborado por: Silvia Chafila

Tabla N° 5: Símbolos de la noma ANSI (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.





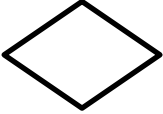

Elaborado por: Silvia Chafra

Tabla N° 6: Tabla 6: Símbolos de la norma ISO-9000

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de las personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

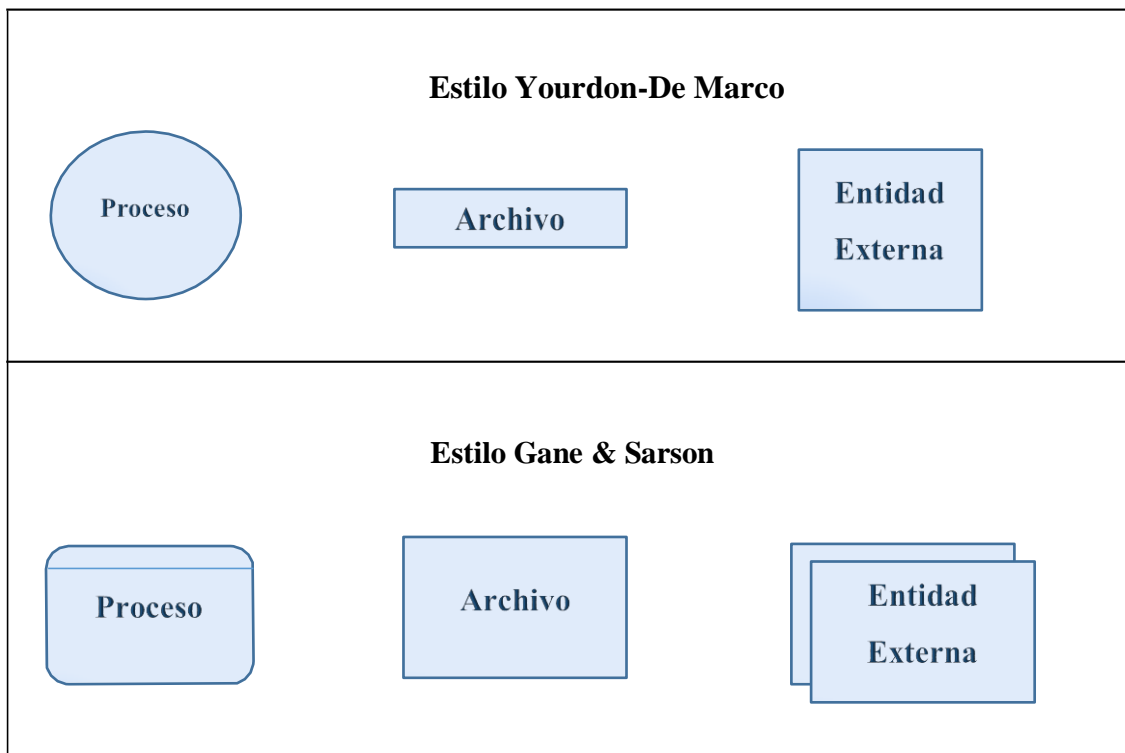
Elaborado por: Silvia Chafla

Tabla N° 7: Símbolos de la norma DIN

Símbolo	Representa
	<p>Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.</p>
	<p>Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.</p>
	<p>Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.</p>
	<p>Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, métodos o procedimiento.</p>
	<p>Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.</p>
	<p>Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.</p>

Elaborado por: Silvia Chafla

Tabla N° 8: Símbolo para Diagramas Integrados de flujo



Elaborado por: Silvia Chafla

2.2.11 Clasificación de flujogramas

Según (Franklin, 2009) menciona que: Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguiente:

- Que indican sucesión de hechos
 - Cursograma sinóptico del proceso
 - Cursograma analítico
 - El operario
 - El material
 - El equipo o maquinaria
 - Diagrama bimanual

- Con escala de tiempo
 - Diagrama de actividades múltiples
 - El Simograma o diagrama de movimientos simultáneos
- Que indican movimiento
 - El Diagrama de recorrido o circuito
 - El Diagrama de hilos
 - El ciclograma
 - El cronociclograma
 - Un gráfico de trayectoria
- Por su presentación
 - De bloque
 - De detalle
- Por su formato
 - De formato vertical
 - De formato horizontal
 - De formato tabular
 - De formato arquitectónico
- Por su propósito
 - De forma
 - De labores
 - De método
 - Analítico
 - De espacio

2.2.12 Organigrama

Según (Luna, 2008) menciona que: Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas

- Muestra quien depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades relevantes de la estructura de una empresa, es decir, sus puntos débiles y fuertes.
- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa.
- Se utiliza como guía para planear una expansión de la empresa.
- Es útil a toda clase de empresa ya sea microempresa, pequeña, mediana y grande, así como su giro correspondiente.
- Es base para que los ejecutivos conozcan la organización de su empresa.

2.2.13 Tipos de organigrama

Según (Luna, 2008), Los organigramas se clasifican de la forma siguiente:

- Por su objetivo y/o contenido
- Estructurales. Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
- Funcionales. Es aquel que indica el cuerpo de la gráfica, así como las unidades, sus relaciones y las principales funciones de los departamentos.

- Especiales. En éstos se destacan algunas características diferenciadas
 - Por su área o por ámbito de aplicación
- Generales o maestros. Presentan toda la organización
- Departamentales o suplementarios. Representa la organización de un departamento o sección.
 - Por su contenido
- Esquemáticos. Contiene sólo los organismos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Son más detallados y técnicos.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

1. Organigramas Verticales. En éstos, la jerarquía suprema se ubica en la parte superior, unidas por líneas que presentan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

2. Organigramas Horizontales. En éstos se colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

3. Organigramas Circulares. En estos organigramas, como su nombre lo indica, se encuentra formado por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentra otros más o menos alejados en razón de su jerarquía.

4. Organigrama Escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, apoyándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.2.14 Manual de procedimientos

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) define que:

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En ellos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y

participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagrama para aclarar los datos.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales, por ejemplo como operar una mini computadora, una máquina de contabilidad. Etc...
- Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos operación de toda una unidad administrativa y su relación con la demás que intervengan.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de: ventas, producción, personal, etc.

2.2.14.1 Objetivos del manual de procedimientos

(Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012), Presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, al cual se le llama manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.14.2 ¿Cómo elaborar un manual de procedimientos?

Según (Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012), El primer paso para elaborar un manual de procedimiento es determinar lo que se desea lograr. Para ello el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimiento?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales

- Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
 - Reducir los errores operativos al máximo posible.
 - Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
 - Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
 - Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
 - Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimiento?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender con rapidez y facilidad un nuevo sistema de contabilidad. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal. Además, un manual de procedimientos correctamente elaborados puede funcionar como un valioso instrumento directivo.

- ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimiento?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual colaborará en que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimiento hay que recordar que tienen un propósito común: obtener resultados.

El propósito de una manual de procedimientos es dar directrices a sus usuarios para que se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura procedimental de un organismo social, que perderá su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

2.2.14.3 Utilidad de los manuales de Procedimientos

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que: La existencia de un manual de procedimiento sirve para que la administración aumente la posibilidad de los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además, al personal una guía del trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de operación de los sistemas de las oficinas, radica precisamente en los métodos de información.

2.2.15 Administración

Según (Luna, 2008) menciona que: George Terry define a la administración como un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los

objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.

Según (Robbins & Coulter, 2010) explican, que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

2.2.15.1 Papel del Administrador

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002)

Leonard Sayles describe el papel de la administración bajo el enfoque de sistemas de la manera siguiente:

El concepto de sistemas destaca que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos o claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes... El único objetivo perdurable es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables. Pero esta búsqueda de un equilibrio dinámico, ya que las variables del sistema (la división del trabajo y los controles) evolucionan en constante cambio. Por tanto, únicamente aquellos administradores que puedan manejar la incertidumbre, la ambigüedad, pueden tener posibilidades de éxito.

2.2.15.2 Objetivos de la administración

Según (Luna, 2008), La administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como:

Objetivos Sociales

Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad.

Objetivos Económicos

Son los fines que la administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.

Objetivos Organizacionales

La administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate.

2.2.15.3 Principios de la Administración

Según (Luna, 2008), Se identifican 14 principios de las cuales de menciona los siguientes.

- **Autoridad y Responsabilidad.**- Fayol señaló que la autoridad y la responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera.
- **Unidad de Mando.**- Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
- **Cadena Escalar (jerarquía).**- Fayol concebía a esta como una “cadena de superiores”, desde el rango más alto al más bajo, la cual siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
- **Espíritu de cuerpo.**-Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como la prolongación del principio de unidad de mando con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de éste en la comunicación.
- **División del Trabajo.**- El trabajo está separado en sus tareas elementales y dividido entre los trabajadores, equipo o grupos de trabajo que puede especializarse en funciones específicas, dando por resultado la especialización en el trabajo.
- **Disciplina.**-Es la aplicación de un castigo por dejar por dejar de actuar de acuerdo con los deseos de los que poseen la autoridad legítima en la empresa.
- **Subordinación de los intereses particulares al interés general.**- Los intereses de cualquier empleado, equipo o grupo de empleados no deberán preceder a los de su organización en un conjunto.

- Remuneración.- Los trabajadores deben obtener un salario justo por el de sus servicios.
- Centralización.- Se refiere al grado en que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones.
- Orden.- las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.
- Equidad.- Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus colaboradores.
- Estabilidad del personal.- Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada del personal y asegurar que existan sustitutos disponibles para cubrir vacantes.
- Iniciativa.- Los empleados a los que se permita crear y llevar a cabo planes, ejercerán alto grado de esfuerzo.
- Unidad de dirección.- Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo, deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.

2.2.15.4 Eficiencia y Eficacia

Según (Robbins & Coulter, 2010), Eficiencia, se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la mejor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo) se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia esto se lo conoce como “hacer bien las cosas”, es decir no desperdiciar recursos.

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales.

Eficacia, se suele describir como “hacer las cosas correctas”, es decir realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas.

2.2.16 Proceso administrativo

Según (Münch, 2007)

Gráfico N° 3: Proceso Administrativo



Elaborado por: Silvia Chafra

Según (Luna, 2008) menciona que: El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.2.16.1 Planeación

Según (Robbins & Coulter, 2010), explica que: En la planeación definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar actividades.

Según (Luna, 2008) menciona que: La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin esta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que

persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro .

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuando va a iniciar sus operaciones y cómo lo va a lograr.

Estas palabras representan y deben tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación.

2.2.16.1.1 Importancia de la planeación.

Según (Luna, 2008)

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve cabo la dirección correcta.

2.2.16.1.2 Principios de la Planeación

Según (Luna, 2008), Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios.

- **Objetividad y cuantificación.**- Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión.
- **Factibilidad.**- Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posible de lograrse.
- **Flexibilidad.** - Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Unidad.**- Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminar sea a los propósitos y objetivos, generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategias.**- Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna y externamente para modificar aquellos que son necesarios y que esta forma se logre correctamente al término de los periodos definidos.

2.2.16.1.3 Elementos de la Planeación

Según (Luna, 2008)

- **Investigación.**- Al tratar de planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir.

La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano y los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos estudiar la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.

- **Los Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de planeación.

- **Los Pronósticos.** Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- **Las Estrategias.** Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
- **Políticas.** Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- **Los procedimientos.** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo con las políticas establecidas.
- **Los programas.** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en el tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
- **Los Presupuestos.** Son los planes escritos valorizados; en otras palabras es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

2.2.16.1.4 Tipos de Planeación

Según (Luna, 2008)

Planeación estratégica. Se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados en las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo.

Misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Visión o intención estratégica es el estado futuro deseado: la aspiración de la empresa.

Planeación Táctica. Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerenciales o departamentales, tomando como base la planeación estratégica.

Planeación Operativa. Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de las unidades operativas.

2.2.16.2 Organización

Según (Robbins & Coulter, 2010) menciona que: Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Según (Luna, 2008) menciona que: Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa el trabajo y la departamentalización, la autoridad – responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos.

2.2.16.2.1 Importancia de la Organización

Según (Luna, 2008), Es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es medio para lograr lo planeado
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determine la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

2.2.16.2.2 Principios de la Organización

Según (Luna, 2008), Los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- **Unidad de Mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá solo un jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
- **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del Objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsables a las personas por determinada función o no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión.** Este principio nos dice que debemos aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación.** La coordinación de una de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

2.2.16.2.3 Fases de la Organización

Según (Luna, 2008), Las partes que integran la organización de una empresa son:

- **División del Trabajo.**- Es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división de trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización: de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad.

La división de trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.

- **Departamentalización.** Es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas.

La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.

- **Jerarquización.** Administrativamente, jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, orden y nivel o importancia.

La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y de responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.

- Descripción de funciones. Una vez determinados y establecidos los niveles jerárquicos y la departamentalización de la empresa, es básico definir la descripción de funciones y obligaciones del trabajo a desarrollar en cada una de las unidades o puestos de toda la estructura de la empresa. En la descripción de funciones se utiliza la técnica de análisis de puestos, el manual de distribución del trabajo, entre otros.

Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.

2.2.16.3 Integración

Según (Luna, 2008), Para que la empresa cuente con los recursos humanos financieros, materiales y tecnológicos, debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de todos los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma sus expectativas.

2.2.16.3.1 Concepto de Integración.

(Luna, 2008), La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósitos de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente.

2.2.16.3.2 Recursos

Según (Luna, 2008), Para que el grupo social pueda alcanzar sus objetivos es determinante que cuente con los recursos adecuados reuniendo, eligiendo correctamente para que éstos trabajen sinérgicamente y de esta forma alcanzar el propósito.

Los recursos se clasifican en:

- **Recursos Materiales.** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa. La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área orgánica de la empresa según se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y eficacia en todas sus operaciones.
- **Recursos humanos o capital humano.** Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de éstos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. Que son base que lo hace diferente de los otros recursos. La administración de recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Administración y desarrollo

El mencionado proceso deben de coordinarlo las personas que cumplan con el perfil para que obtengan los mejores resultados para el bien de la empresa.

- **Recursos Financieros.** Los recursos financieros son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, necesarios para la administración de toda la empresa. La administración de recursos financieros incluye un control presupuestal y significa llevar a cabo, la función de tesorería, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar controladas por el presupuesto.
- **Recursos Tecnológicos.** Son aquellos modelos o herramientas en la coordinación de los otros recursos, ejemplos de estos recursos son:
 - Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y de administración.
 - Fórmulas, métodos, modelos, patentes, innovaciones, etcétera.
 - Técnicas analíticas: técnica para la formulación de presupuestos, estimación de probabilidades, técnicas para programaciones cronológicas, técnicas para análisis de redes y logística, entre otras.

2.2.16.3.3 Desarrollo para la integración

Según (Luna, 2008), El desarrollo para la integración toma como base las necesidades de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos. Estos deben ser en la cantidad, tiempo y calidad para que de esta forma se cumplan los objetivos.

- **Análisis de la información.** La empresa debe definir, implementar y evaluar un sistema de información; un sistema de información tiene como objetivo fundamental “suministrar a los niveles de decisión de la empresa los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las estrategias que se están implantando o para introducir las medidas correctivas pertinentes”. En otras palabras, el sistema de información debe permitir a los administradores contestar con toda claridad a la siguiente pregunta “si continuamos como vamos, y seguimos aplicando las mismas estrategias para la integración de los recursos y planes de acción ¿alcanzaremos los objetivos que nos habíamos fijado?”

Para cumplir eficazmente ese objetivo básico el sistema debe mostrar siete características básicas:

- Ser fácil de compilar y utilizar
- Ser fácil de entender analizar e interpretar
- Ser fiable, es decir, basado en datos e informaciones confiables.
- Ser consistente, es decir, contener datos elaborados con los mismos criterios, de tal forma que puedan ser fácilmente integrados y comparados.
- Diseñados para suministrar a tiempo la información requerida
- Centrados en las variables clave.

El análisis de información para el desarrollo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos debe cumplir con las características anotadas para que de esta forma redefinan los recursos necesarios con base en una planeación y organización, también se cumpla con tiempos, forma y calidad de adquisición de los recursos necesarios, de la misma forma debe de realizarse la operación de los recursos correctamente.

2.2.16.4 Dirección

Según (Robbins & Coulter, 2010) explica que: Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

Según (Luna, 2008) comenta que:

Al dirigir se aplica realmente la administración. A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación.

La dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esa forma lograr los propósitos del organismo social.

2.2.16.4.1 Importancia de la Dirección

Según (Luna, 2008), La Dirección es relevante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

2.2.16.4.2 Principio de la Dirección

Según (Luna, 2008)

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.
- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importa el tamaño del problema.

- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

2.2.16.4.3 Funciones, procesos o etapas de la dirección

(Luna, 2008), A las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realiza indistintamente.

- **Supervisión.** Es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción los colaboradores, para que se logren los objetivos.

Los supervisores deben ser líderes, lo mismo lo mismo que los demás gerentes. Por esto, las posiciones organizacionales, únicas de los supervisores complican su trabajo de liderazgo y merece un análisis más profundo.

- **Liderazgo.** Consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas.
- **Comunicación.** E un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica.

Para definirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

Para una buena comunicación deben cumplirse los siguientes requisitos.

- Integridad
 - Equilibrio
 - Claridad
 - Aprovechamiento de la organización informal
 - Difusión
 - Moderación
-
- **Comunicación.** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección porque a través de ésta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa.
 - **Toma de Decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para para que la empresa alcance sus objetivos.

El proceso de toma de decisiones, en la realidad, el arte de tomar decisiones es básico. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

2.2.16.5 Control

Según (Robbins & Coulter, 2010), Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planificación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función del control.

Según (Luna, 2008), Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa.

2.2.16.5.1 Importancia del Control

Según (Luna, 2008)

- Es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización y dirección.
- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Detecta las partes de la empresa en que se han generado los problemas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- Se desarrollan en las cosas, la persona, grupos y las actitudes y aptitudes.
- Proporciona información precisa y oportuna acerca de la situación de la dirección de los planes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores

2.2.16.5.2 Principios de Control

Según (Luna, 2008), Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que los negocios funcionen dentro del marco de normas fijadas por el medio interno y externo.

A continuación se explican los principios de control:

- **De declaración de objetos.** La función de control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlos.
- **De eficiencia de los controles.** Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas.
- **De responsabilidad del control.** La responsabilidad primaria del control recae en el

gerente responsable de la ejecución de los planes.

- **Del control directo.** A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, menor necesidad de los controles indirectos.
- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempos, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.
- **De equilibrio.** Todo grupo conferido le corresponde un grado de control correspondiente. Con referente a la autoridad que se delegue y la autoridad que se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada este siendo debidamente ejercida.
- **De la costeabilidad.** El control debe justificar el costo que este representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este aporta.
- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que resulten en relacion con los planes deben aclararse para saber las causas que las originaron, para prever el futuro.

2.2.16.5.3 Etapas del control

Según (Luna, 2008), Los pasos necesarios para llevar a cabo una secuencia y llevar a cabo el control, son:

- **Establecimiento de estándares.** Toda empresa se fija metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras. Los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto.
- **Medición de resultados.** Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben ser determinadas de acuerdo con los estándares. Al establecer dichas unidades, éste es uno de los problemas más complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas.
- **Comparación del desempeño con el estándar.** En este paso del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar. Los administradores responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante.
- **Corrección.** Tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación: es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

- **Retroalimentación.** Es básica en el proceso de control, dado que a través de ésta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultados el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

2.3 IDEA A DEFENDER

Diseñar un Manual por Procesos para Mejorar la Gestión Administrativa del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- Manual por procesos

2.4.2 Variable Dependiente

- Salvaguardar los recursos

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativa.** Porque los datos estadísticos serán sometidos a análisis críticos e interpretaciones.
- **Cuantitativa.** Porque en la información se recabará información numérica a través de la investigación descriptiva.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo.** Una investigación de campo proporcionará una información más exacta, con alto grado de confiabilidad y por ende se obtendrían resultados más precisos en la investigación, ya que se realizara dentro de la institución.

3.3 POBLACIÓN

- **Población**

Según (Bernal, 2006) menciona que: De acuerdo con Fracica, población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

ROL DEL PUESTO	DENOMINACION	CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO
COORDINACION GENERAL FINANCIERA Y ECONOMICA				
Coordinador General	Coordinador General Financiera	LIBRE NOMBRAMIENTO	Amaya Cardenas Martha Eulalia	NJS
Ejecutor de procesos	Analista 3	Secretaria	Mendoza Infante Lucy Melania	6
Ejecutor de procesos	Analista 3	Secretaria	Moncayo Reyes Jessica Daniela	6
UNIDAD DE PRESUPUESTO				
Supervisor de Procesos	Especialista 4	Jefe de Presupuesto	Trujillo Paspuel César Ruben	11
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Analista de Presupuesto	Pinos Galeas Gloria Galuth	10
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Analista de Presupuesto	Paz Masache Tannia Janneth	10
Ejecutor de Procesos	Analista 1	Asistente de Presupuesto	Zamora del Rosario Eliana Elizabeth	4
UNIDAD DE CONTABILIDAD				
Supervisor de Procesos	Especialista 4	Contad.General Provisional	Castro Vargas Angelica Provisional	11
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Contador	Trujillo Vega Hermógenes Adalberto	10
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Contador	Mora Bucheli Bégica Cecilia	10
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Contador	Calapucha Tanguila Mario Raúl	10
Supervisor de Procesos	Especialista 3	Contador	Yumbo Licuy Luzmila	10
Supervisor de Procesos	Especialista 1	Técnica en Archivo	Peñafiel Vergara Luz María	8
Supervisor de Procesos	Especialista 1	Analista	Pacheco Vega Mery Yolanda provisional	8
Ejecutor de procesos	Analista 3	Contador	Jacqueline Melisa Arrobas Andy provisional	6
Ejecutor de procesos	Analista 3	Secretaria	Ramirez Martinez Idania Maritza	6
UNIDAD DE TESORERIA				
Supervisor de procesos	Especialista 2	Pagador	Mora Gonzalez Javier Giovanny	9
Supervisor de procesos	Especialista 2	Recaudador	Palacios Miranda Deisy Verónica	9
Ejecutor de Procesos	Analista 2	Asistente de Tesorería	Andy Cerda Elsa Marjori	5
Ejecutor de Procesos	Analista 1	Oficinista Tesorería	Gavidia Monar Graciela Margarita	4

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos de investigación

La investigación se realizará mediante los siguientes métodos:

- **Método Inductivo**

Según (Bernal, 2006), Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

Con la aplicación de este método se conocerá el diagnóstico situacional de la empresa.

- **Método Deductivo**

Según (Bernal, 2006), Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

Con la aplicación de este método deductivo, permitirá establecer una herramienta esencial como es el manual de procesos el mismo que ayudará para tener un control administrativo dentro del GADP de Sucumbíos.

Al ser la población muy reducida no se consideró la muestra.

Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo investigativo se utilizará la técnica de la entrevista, encuesta y la observación directa. Que será aplicada a todos los que conforman el departamento financiero del GADP de Sucumbíos. Quienes nos proporcionarán la información necesaria.

- **Entrevista.**

Según (Franklin, 2009), Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información. Este

medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, debido a que tienen un estrecho contacto con el entrevistado. Además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La técnica de la entrevista se realizará al Director Financiero.

- **Encuesta.**

Según (Bernal, 2006), Es una de la técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez se pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. En este caso las encuestas se efectuarán a los demás funcionarios del Área Financiera.

- **Observación Directa.**

Según (Franklin, 2009), Este recursos es de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio, pues le permite conocer no sólo la manera en que opera las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas donde se desarrolla el trabajo diario. A partir del análisis de los datos recabados es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarlos o afinarlos.

Instrumentos de investigación

- **Cuestionario**

Según (Franklin, 2009), Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan dependen tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

- **Guía de entrevista**

Será un instrumento de apoyo para que la entrevista se pueda realizar de una manera ordenada.

3.5 RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados de la encuesta y su respectiva interpretación aplicada a los Funcionarios del GADP de Sucumbíos.

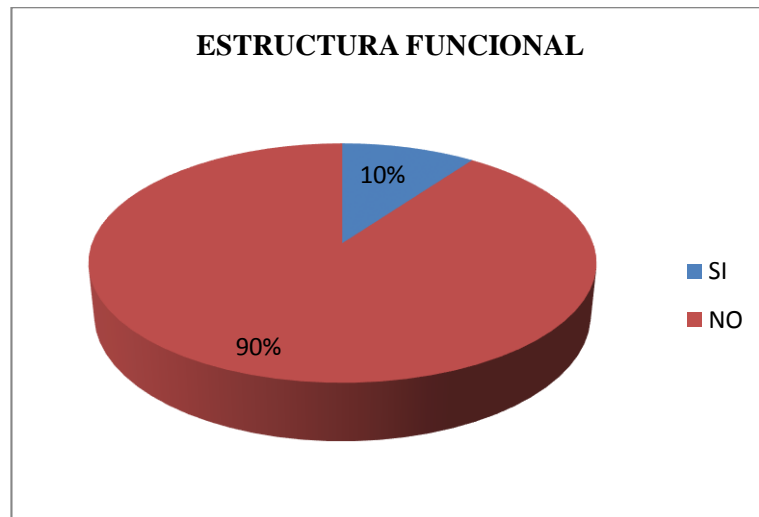
PREGUNTA # 1

1. ¿Qué elementos administrativos está utilizando el GADP de Sucumbíos?

Tabla N° 9: Qué elementos administrativos está utilizando el GADP de Sucumbíos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO		SI	NO	
ESTRUCTURA ORGANICA	4	16	20	20%	80%	100%
	2	18	20	10%	90%	100%

Gráfico N° 4: Qué elementos administrativos está utilizando el GADP de Sucumbíos



Análisis e Interpretación: Se puede apreciar que GADP de Sucumbíos cuenta con elementos importantes dentro del proceso administrativo, tales como: Metas, Objetivos, Políticas etc. lo cual es muy valiosos. Por otra parte también se pudo evidenciar la carencia de elementos que son fundamentales para una administración eficiente y eficaz de los recursos que dispone, como son: Estructura orgánica, Estructura Funcional, puesto que la primera establece la jerarquía de los puestos de trabajo y la segunda describe las actividades que concierne a cada puesto de trabajo. Si el GADP de Sucumbíos contara con estas herramientas se facilitaría la organización y la Coordinación del Trabajo. Y que pocos son los funcionarios que conocen las leyes y reglamentos que complementan la base legal sobre la cual se desenvuelve la institución. Tomando en cuenta que es te es un pilar fundamental para la acertada toma de decisiones en beneficio de la institución y por ende de la ciudadanía de la Provincia de Sucumbíos.

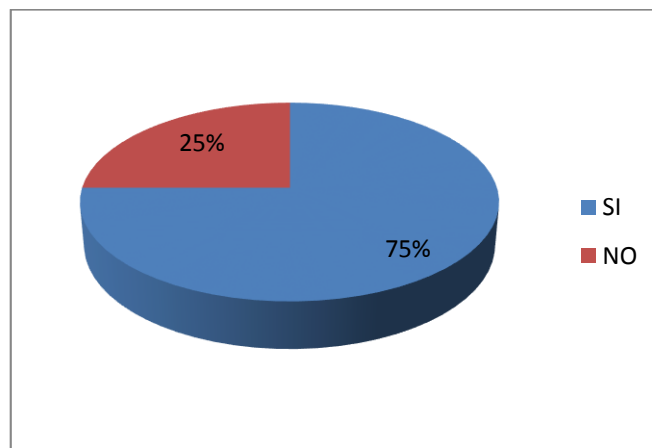
PREGUNTA # 2

2. ¿Le han socializado los objetivos que posee el GADP de Sucumbíos?

Tabla N° 10: Le han socializado los objetivos que posee el GADP de Sucumbíos

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 5: Le han socializado los objetivos que posee el GADP de Sucumbíos



Análisis e Interpretación: Como resultado podemos mencionar que la mayoría de los funcionarios tienen conocimiento de cuáles son los objetivos que persigue esta institución., el hecho de que quienes conforman el GADP de Sucumbíos tenga el firme conocimiento sobre la esencia de la institución y sepan dónde quieren llegar, constituye una gran fortaleza con la observación de que los objetivos deben ser difundidos entre el personal y la población, para que todos se involucren y den acogida a una organización que busca el bienestar de la sociedad de la provincia en especial de los grupos más vulnerables.

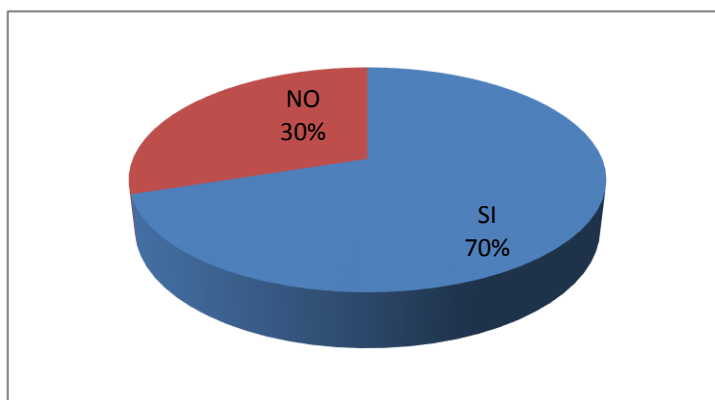
PREGUNTA #3

3. ¿Conoce usted las políticas Institucionales?

Tabla N° 11: Conoce usted las políticas Institucionales

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 6: Conoce usted las políticas Institucionales



Análisis e Interpretación: Se puede apreciar en su mayoría que los funcionarios conoce las políticas institucionales, ya que estas constituyen una parte fundamental e importante para la acertada toma de decisiones que repercuten directamente sobre el servicio social de calidad que como institución pública está obligada a brindar a la ciudadanía.

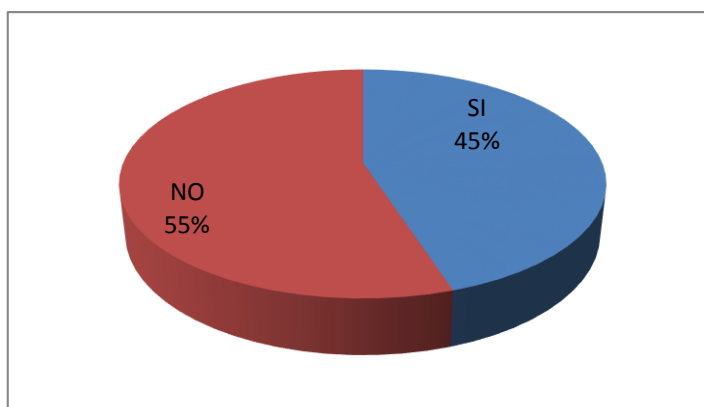
PREGUNTA #4

4. ¿Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo?

Tabla N° 12: Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	9	45%
NO	11	55%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 7: Para el desarrollo de sus labores existen normativas o reglamentos que ayuden al desarrollo eficiente del trabajo



Análisis e Interpretación: La estadística muestra en un porcentaje mayor que los funcionarios coinciden en que el factor más importante para que el talento humano entregue todo su potencial, a favor del GADP de Sucumbíos es la determinación de responsabilidades, puesto que el desconocimiento de los empleados sobre cuáles son las actividades específicas que concierne a sus puestos de trabajo viene a repercutir directamente en el desempeño, provocando inestabilidad en el trabajo en equipo.

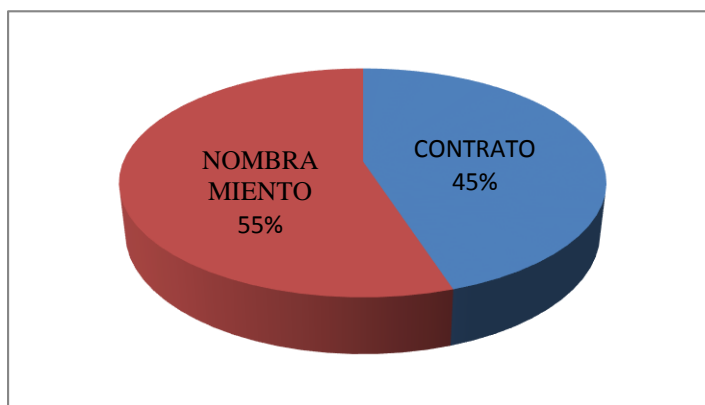
PREGUNTA #5

5. ¿Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene el GADP de Sucumbíos con los servidores?

Tabla N° 13: Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene el GADP de Sucumbíos con los servidores

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
CONTRATO	9	45%
NOMBRAMIENTO	11	55%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 8: Cuál es el tipo de relación laboral que mantiene el GADP de Sucumbíos con los servidores



Análisis e Interpretación: Un porcentaje alto del talento humano que labora en el GADP de Sucumbíos, presta sus servicios bajo la modalidad de nombramiento, el otro porcentaje restante mantiene contrato con esta institución. Constituyéndose en una debilidad para el GADP de Sucumbíos el hecho de no garantizar estabilidad laboral, perjudicando el sentido de pertenencia.

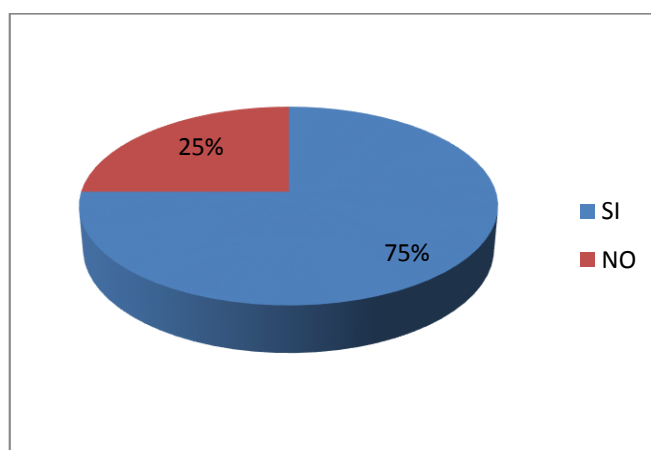
PREGUNTA #6

6. ¿El GADP de Sucumbíos ha realizado capacitaciones para el personal?

Tabla N° 14: El GADP de Sucumbíos ha realizado capacitaciones para el personal

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 9: El GADP de Sucumbíos ha realizado capacitaciones para el personal



Análisis e Interpretación: La mayoría de los encuestados expresan que el GADP de Sucumbíos brinda capacitación, esto viene a representar una fortaleza ya que la actualización de conocimientos no es un gasto sino una inversión que arroja resultados positivos a la hora de medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, además viene a constituirse un incentivo para los funcionarios al enriquecer su capacidad.

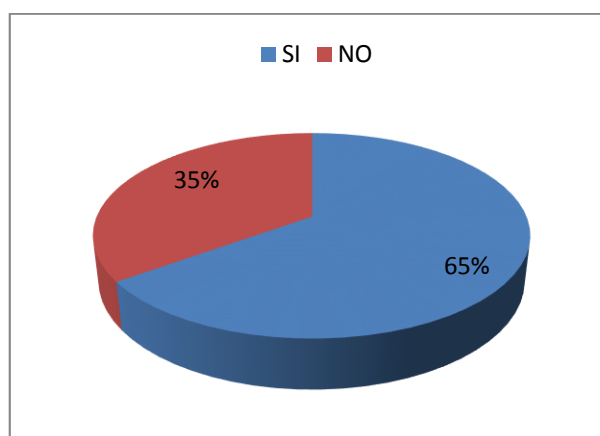
PREGUNTA #7

7. ¿Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee?

Tabla N° 15: Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 10: Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee



Análisis e Interpretación: El grupo más alto de los funcionarios supieron manifestar que las decisiones que se toman dentro del GADP de Sucumbíos se basan principalmente, en el presupuesto que maneja el GADP de Sucumbíos, según planificación realizada cada año, tomando en cuenta que las planificaciones se basan estrictamente en los proyectos que viene realizando esta institución en beneficio de los sectores más vulnerables de la Provincia.

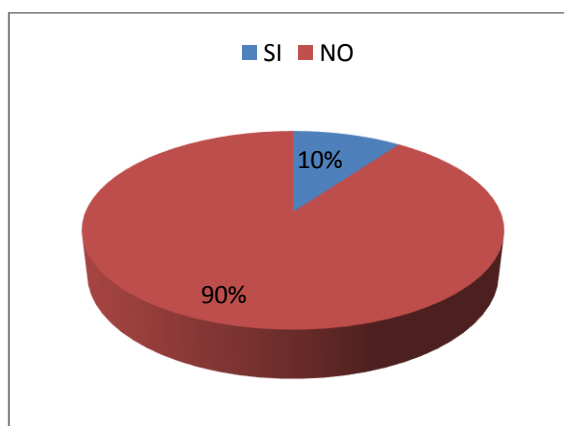
PREGUNTA #8

8. ¿Conoce si el GADP de Sucumbíos posee un Manual por Procesos Administrativo Financiero?

Tabla N° 16: Conoce si el GADP de Sucumbíos posee Manual por Procesos Administrativo Financiero

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 11: Conoce si el GADP de Sucumbíos posee Manual por Procesos Administrativo Financiero



Análisis e Interpretación: En un porcentaje muy alto los encuestados manifestaron que esta Institución no posee un Manual por Procesos Administrativos del Departamento Financiero, que pueda brindar una guía para el buen manejo de los recursos tanto financieros como administrativos.

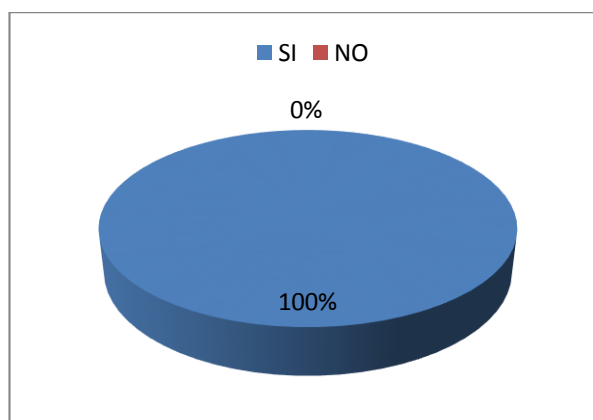
PREGUNTA #9

9. ¿Considera que es necesario la implementación de un Manual por Procesos Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente del GADP de Sucumbíos?

Tabla N° 17: Considera que es necesario la implementación de un Manual por Procesos Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente del GADP de Sucumbíos

VARIABLE	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 12: Considera que es necesario la implementación de un Manual por Procesos Administrativo Financiero para el desarrollo eficiente del GADP de Sucumbíos



Análisis e Interpretación: El total de los funcionarios encuestados coincidieron que la implementación de un Manual por Procesos Administrativos para el Departamento Financiero se convierte en una herramienta muy importante para tener una adecuada utilización de los recursos, con la creación de un Manual , se logrará mejorar la gestión administrativa, que no es otra cosa que la planificación y obtención de objetivos a corto y mediano plazo y un adecuado control de los recursos que le permita al GADP de Sucumbíos brindar servicios de calidad y una atención de primera obteniendo de esta manera prestigio y credibilidad de toda una provincia.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 TÍTULO

“Diseño de un Manual por Procesos para Mejorar la Gestión Administrativa del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos.”

4.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

Reseña Histórica

Con la creación de la provincia en febrero de 1989, paralelamente se crea la instancia administrativa autónoma para gobernar la nueva jurisdicción. Se trata del Consejo Provincial de Sucumbíos, cuyo primer Prefecto Provincial fue el señor Jorge Anazco Castillo, quien duró en funciones hasta 1992; Tuvo como consejeros a las siguientes personas: Galo Checa, Patricio Córdova, Jorge Cajas, Gilberto Vásquez y el señor Pedro Zambrano.

En el inicio de la provincia el HCPS contaba con 8 trabajadores y 17 empleados y con un presupuesto anual que alcanzaba los 74 millones 250 mil sucres, el cual fue aprobado el 27 de octubre de 1989. En la actualidad el personal de la Corporación Provincial, entre funcionarios, empleados y trabajadores llega alrededor de las 250 personas, con un presupuesto del GPS para el año 2004 de alrededor de 12 millones de dólares.

El equipo caminero, maquinaria, vehículos, personal especializado e idóneo, tanto en empleados, funcionarios y trabajadores, brindan su mejor esfuerzo en la búsqueda de satisfacer las necesidades más apremiantes de las comunidades, en especial del sector rural. Alrededor del 65 % de los recursos que alimentan al Presupuesto General del Estado provienen de la explotación petrolera y más de la mitad de la producción nacional corresponde a la provincia de Sucumbíos. Sin embargo, todas esas cifras no se reflejan en el nivel de desarrollo que tiene la provincia hasta el momento.


Luego se elige como prefecto provincial al licenciado Eliseo Azuero Rodas para el

período 1992 - 1996, quien había sido electo diputado en 1990. Luego es reelecto hasta el año 2000, pero a medio período deja esa función para retornar al Congreso Nacional como diputado provincial. En su lugar se posesiona el profesor Osvaldo Villota Mora, quien para el año 2000 se postula a la prefectura y pierde la elección. Durante la campaña política asume la prefectura el señor Ricardo Andi Vargas, quien se desempeñaba como consejero provincial.

Entre 1989 y el año 2000 es la Democracia Popular la primera fuerza política de la provincia, la cual mantiene la administración total del Consejo Provincial de Sucumbíos. Es en el año 2000 que por primera vez gana una nueva tendencia la administración de la provincia a través del Movimiento Pachakutik, con el licenciado Luis Bermeo Jaramillo, Los consejeros que se encuentran en funciones al momento de cumplir 15 años de creación provincial son: licenciado Germán Lima Soto, profesor Pedro Escalante, señora Loly Sevilla, Licenciado Darwin Lozada, doctora Nancy Morocho. Luis Bermeo se desempeña como prefecto del 2000 - 2005, luego de lo cual es electo el Licenciado Guillermo Muñoz, el mismo que permanece en el cargo del 2005 - 2006 por un proceso de destitución, asumiendo la prefectura el licenciado Darwin Lozada, del 2006 - 2009. El señor Orlando Grefa es electo para el periodo 2009 - 2014 y el señor Guido Vargas, triunfa en las urnas y es posesionado como prefecto para el periodo 2014 - 2019

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Diagnóstico de la entidad

RAZÓN SOCIAL	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Sucumbíos
NÚMERO DE RUC	2160000210001
CLASE DE CONTRIBUYENTE	Especial
REPRESENTANTE LEGAL	Guido Vargas Ocaña
No DE EMPLEADOS	230 DIRECTOS EN NOMINA
DIRECCIÓN	20 DE JUNIO Y CARCHI
TELÉFONO	062 999000
PAGINA WEB	http://www.sucumbios.gob.ec/
LOGOTIPO	

4.3.2 Diagnóstico Situacional de la Institución

El análisis FODA, consiste en una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso tanto del entorno como de la propia entidad.

Previo al análisis del FODA del GADP de Sucumbíos. , se realizó un reconocimiento dentro del departamento financiero de toda la información sobre las deficiencias administrativas, que nos daría la base para realizar este análisis, dentro de estas tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con este análisis se realizó una comparación y un pareo para determinar el diagnóstico situacional del departamento

financiero. Además se obtuvo información a través de una entrevista y encuesta establecida a los funcionarios.

Tabla N° 18: Diagnóstico situacional del Departamento Financiero - FODA

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos y presupuesto creciente para gasto de inversión. • Suficiente personal para las diferentes labores de la institución. • Horarios de atención adecuados • Gastos corrientes sin mayor impacto variable • Variedad de servicio • Distribución planificada y eficiente de los recursos • Corresponsabilidad y participación ciudadana • Política de obra pública • Capacidad de generar rentas propias • Planificación territorial dentro de un marco regulador • Organización administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas instalaciones para las labores administrativas financieras. • Tecnología inadecuada. • Insuficientes sistemas de capacitación para el recurso humano del Gobierno falta de fortalecimiento organizativo dentro de la institución • Ineficiente gestión pública en la presentación de servicios a la comunidad. • Débil gestión institucional para obtener recursos. • Falta de financiamiento para la realización de los proyectos.

EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con Instituciones Nacional y Extranjeras con fines de servicio social. • El Gobierno Parroquial realiza obras que satisfacen a la comunidad. • Fortalecimiento de la identidad institucional. • Cogestión con el municipio y las organizaciones comunitarias de la provincia. • Financiamiento de proyectos por parte de las ONGs. • Capacitación y actualización profesional. • Difusión de avances en materia de acceso a la información pública y transparencia (rendición de cuentas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país que provoquen disminución de participaciones. • Inestabilidad política del país. • Influencia negativa de las organizaciones parroquiales por descoordinaciones. • Violación del uso del suelo por parte de la ciudadanía.

Elaborado por: Silvia Chafla
Fuente: GADSP SUCUMBIOS

4.3.3 Significado FODA

Según (Chiavenato, 1994) menciona que: FODA, es una herramienta para el análisis estratégico que consiste en ubicar, al interior de la organización, las fortalezas y debilidades de cada área; se completa el análisis con la percepción sobre el entorno y entonces se definen las oportunidades y amenazas para la empresa.

- **Fortalezas.** Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrolla positivamente.
- **Oportunidades.** Factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables.

- **Debilidades.** Recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente
- **Amenazas.** Factores negativos del entorno.

4.3.4 Análisis interno

La matriz de impacto interno evalúa las Fortalezas y Debilidades que tiene la institución, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que frente a su actual gestión, En este análisis se toma en cuenta a la organización, dirección, infraestructura, servicio al cliente y mercadeo.

La matriz de impacto interno presenta la información determinada en la organización para analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la matriz FODA que intervienen y se relacionan con las actividades, acciones, planes de la institución.

Fortaleza. Son aquellos factores en los cuales la institución ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de competencia.

Debilidades. Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventaja para la institución

4.3.4.1 Matriz de Factores Internos

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves del GADP Sucumbíos.
- Establecer una ponderación a cada variable que oscila entre:

Sin importancia 0,00

Muy importante 1,00

Nota: la suma de dicha ponderación debe totalizar 1,00

- Asignar una clasificación de uno hasta cuatro a cada factor:

Debilidad grave	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza Importante	4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado ponderado de cada una de ellas.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede fluctuar de un resultado bajo de 1,00 a otro alto de 4,00 siendo 2,50 el resultado promedio; los resultados mayores que 2,50 muestran una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2,50 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla N° 19: Análisis Interno

No.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total
1	Ingresos y presupuesto creciente para gasto de inversión.	0.10	4	0.40
2	Suficiente personal para las diferentes labores de la institución.	0.10	4	0.40
3	Horarios de atención adecuados	0.10	4	0.40
4	Gastos corrientes sin mayor impacto variable	0.10	3	0.30
5	Variedad de servicio	0.10	4	0.40
6	Distribución planificada y eficiente de los recursos	0.10	4	0.40
7	Corresponsabilidad y participación ciudadana	0.05	1	0.05
8	Política de obra pública	0.10	4	0.40

9	Capacidad de generar rentas propias	0.10	2	0.20
10	Planificación territorial dentro de un marco regulador	0.10	3	0.30
11	Organización administrativa	0.05	3	0.15
	Total Σ	1.00	36	3.40
No.	Debilidades	Ponderación	Calificación	Total
1	Limitadas instalaciones para las labores administrativas financieras.	0.15	3	0.45
2	Tecnología inadecuada.	0.15	3	0.45
3	Insuficientes sistemas de capacitación para el recurso humano del Gobierno falta de fortalecimiento organizativo dentro de la institución	0.20	4	0.80
4	Ineficiente gestión pública en la presentación de servicios a la comunidad.	0.15	3	0.45
5	Débil gestión institucional para obtener recursos.	0.15	4	0.60
6	Falta de financiamiento para la realización de los proyectos.	0.20	4	0.80
	Total Σ	1.00	21	3.55

Elaborado por: Silvia Chafla

Fuente: GADSP SUCUMBIOS

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades, se puede llegar a la conclusión que el GADP de Sucumbíos ha alcanzado el 2.46 en los resultados promedio; indicando que la Institución posee una debilidad interna, la misma que hace necesario la elaboración y uso de manuales administrativos.

4.3.5 Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones

internacionales, los tratados de comercio. Los cambios demográficos o culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía), aspectos políticos y legales.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la institución. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Oportunidades. Son fenómenos que están ocurriendo o que podrían ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución, cooperando con su desarrollo.

Amenazas. Son fenómenos que están ocurriendo o que podría ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa.

4.3.5.1 Matriz Análisis Externos

Los procedimientos para la construcción de una matriz de análisis externos, son los siguientes:

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para el GADP Sucumbíos.
- Determinar una ponderación a cada factor que oscila entre:

Sin importancia 0,00

Muy importante 1,00

Nota: la suma de dicha ponderación debe totalizar 1,00

- Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor

Amenazas importantes 1

Amenaza menor 2

Oportunidad menor 3

Oportunidad importante 4

- Aumentar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la institución.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4,00 y el resultado ponderado menor posible es 1,00; el resultado ponderado promedio es por tanto 2,50; un resultado de 4,00 indicará que una institución compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1,00 mostraría una institución que está en un desempeño muy bajo y que enfrenta graves amenazas externas.

Tabla N° 20: Análisis Externo

No.	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
1	Convenios con Instituciones Nacional y Extranjeras con fines de servicio social.	0.30	3	0.90
2	El Gobierno Parroquial realiza obras que satisfacen a la comunidad.	0.20	3	0.60
3	Fortalecimiento de la identidad institucional.	0.10	3	0.30
4	Cogestión con el municipio y las organizaciones comunitarias de la provincia.	0.10	4	0.40
5	Financiamiento de proyectos por parte de las ONGs.	0.10	24	0.40
6	Capacitación y actualización profesional.	0.10	2	0.20
7	Difusión de avances en materia de acceso a la información pública y transparencia (rendición de cuentas).	0.10	4	0.40
	Total Σ	1.00	23	3.20
No.	Amenazas	Ponderación	Calificación	Total
1	Inestabilidad económica del país que provoque disminución de participaciones.	0.35	4	1.40
2	Inestabilidad política del país.	0.35	3	1.05

3	Influencia negativa de las organizaciones parroquiales por descoordinaciones.	0.20	2	0.40
4	Violación del uso del suelo por parte de la ciudadanía.	0.10	2	0.20
	Total Σ	1.00	11	3.05

Elaborado por: Silvia Chafra

Fuente: GADSP SUCUMBÍOS

Al tener un resultado negativo en las variables endógenas (internas), se consideran que el adecuado funcionamiento de la institución depende de la asistencias y soluciones que se vayan dando a los requerimientos de los diferentes departamentos que conforman la institución para brindar el servicio, considerando este aspecto como esencial para mejorar la razón de existir de la institución.

La diferencia entre variables exógenas (externas) arroja un resultado positivo, lo que se considera que las oportunidades son mayores y mejores que las amenazas, es decir las condiciones para mejorar la administración financiera dependen del aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.

Una vez identificadas las principales ventajas y desventajas tanto internas como externas se puede delinear estrategias de solución, mismas que se logran a través de la vinculación y cruce de las fortalezas, debilidades con las oportunidades y amenazas, acción que permite poder desarrollar una propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la administración provincial.

4.3.6 Árbol De Problemas

Al diagnosticar la solución del Departamento Financiero del GADP de Sucumbíos, es necesario identificar la problemática que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos, para ello el árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación desfavorable (problema central), la cual se intenta dar solución mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa – efecto.

El procedimiento contempla los siguientes pasos:

1. Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
2. A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta al departamento financiero, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analizan y verifican su importancia.
4. Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar que elementos podrían estar provocando el problema.

4.3.7 Árbol De Medios y Fines

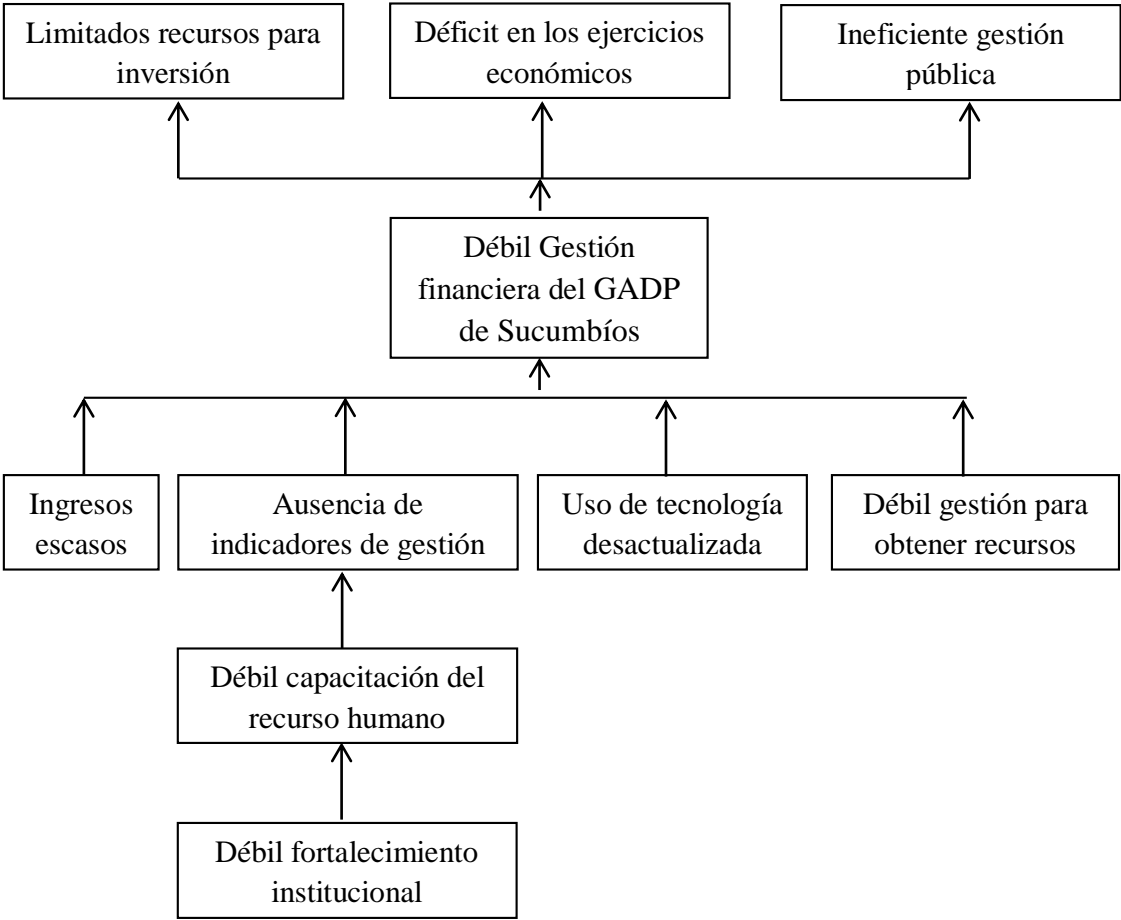
No se obtiene ningún producto al realizar el diagnóstico si este no cuenta con soluciones apropiadas, para ello la técnica del árbol de medios y fines o de objetivos o de soluciones como se lo conoce, permite identificar y vincular de manera simple los cambios requeridos para que el problema sea resuelto.

Es similar y complementaria al árbol de problemas, que procura facilitar la comprensión amplia de la solución y su formulación en términos operativos, además permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar las relaciones medios fines (acciones – resultados).

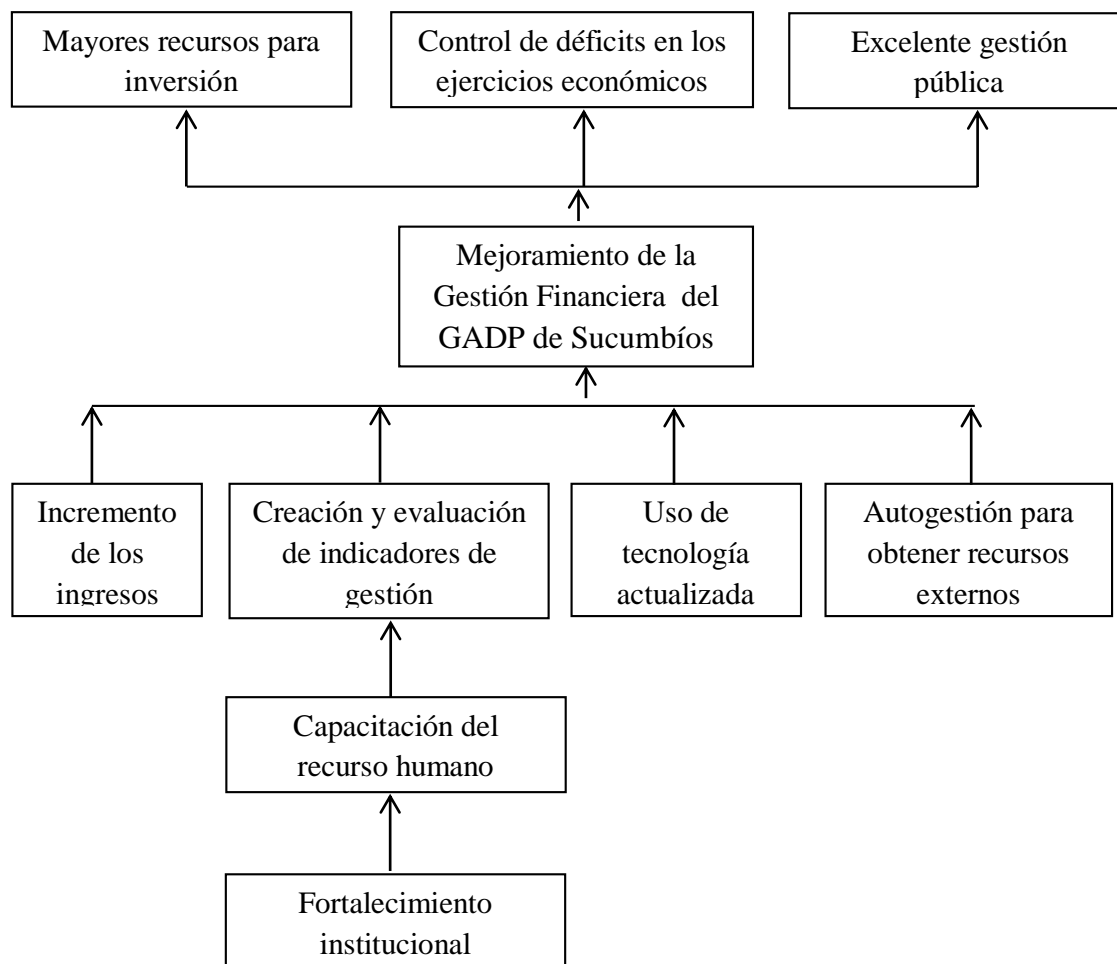
En base del árbol de problemas, se construye el árbol de medios y fines de una manera opuesta y positiva, ayudando este a obtener los objetivos y los mecanismos de acción para dar solución al problema identificado e indica a lo que se espera llegar una vez resuelto dicho problema.

Gráfico N° 13: Árbol de Problemas del departamento Financiero del GADP de Sucumbíos



Elaborado por: Silvia Chafla
Fuente: GADSP SUCUMBÍOS

**Gráfico 13 Árbol de Objetivos del departamento Financiero del GADP de
Sucumbíos**



Elaborado por: Silvia Chafla
Fuente: GADSP SUCUMBÍOS

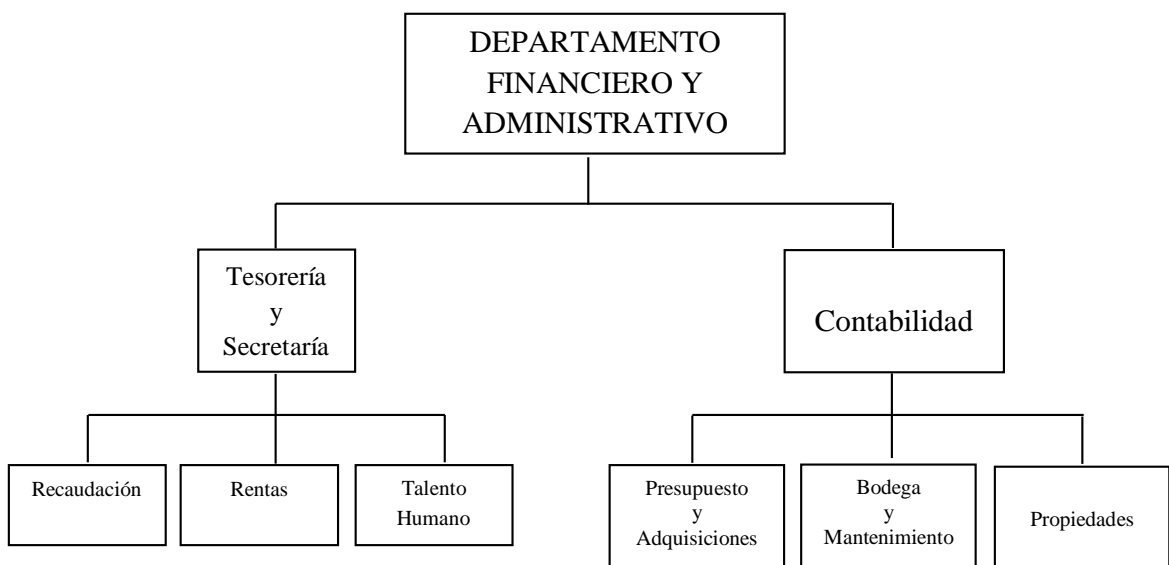
4.4 Planteamiento estratégico

Con el fin de que el GADP de Sucumbíos tenga un mejor desenvolvimiento dentro de la gestión económica financiera se propone el siguiente manual por procesos para generar información oportuna y confiable, a través de procesos definidos en un contexto de eficiencia, eficacia, relevancia, productividad y competitividad que asegure una gestión administrativa financiera ágil y oportuna basados en una planificación presupuestaria dinámica, un sistema de contabilidad moderno.

La Administración Financiera propuesta para el GADP de Sucumbíos es un proceso por medio del cual se manejará de una manera inteligente los recursos financieros y se destinarán a los sectores que los requieren.

De la situación actual que existe en el GADP de Sucumbíos en lo que se refiere a la parte financiera se propone el siguiente cambio en su estructura.

Gráfico N° 14: Organigrama Propuesto para el Departamento Financiero del GADP de Sucumbíos



Elaborado por: Silvia Chafía
Fuente: GADSP SUCUMBÍOS

4.4.1 Manual Funcional

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Dirección Financiera Denominación del cargo :	Director Financiero
Requisitos Mínimos: <ul style="list-style-type: none">• Título Profesional de Administración, Auditoría, Economía o Finanzas.• Experiencia profesional de 5 años.• Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado.• Licencia profesional actualizada y ser caucionado.	
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none">• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el sistema de administración financiera y las políticas del GADP Sucumbíos.• Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias, de administración de fondos y contables del GADP de Sucumbíos.• Elaborar y monitorear la ejecución del Plan Operativo, así como ejecutar y evaluar las emanadas por la autoridad competente, relacionados con el manejo financiero del GADP de Sucumbíos.• Establecer procedimientos de control interno.• Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros para fortalecer la gestión del GADP de Sucumbíos.• Presentar informes financieros a las autoridades en forma mensual.• Asesorar a las autoridades en aspectos financieros.• Participar en los procesos de licitaciones y concursos de ofertas y precios para la adquisición de bienes y prestación de servicios para el GADP de Sucumbíos.• Actuar como ordenador de pagos.• Preparar y revisar la proforma presupuestaria y analizar los informes financieros para remitir a las autoridades del GADP de Sucumbíos.• Preparar conjuntamente con las autoridades los proyectos de políticas presupuestarias.• Preparar, revisar proyectos de normas y procedimientos del Departamento Financiero y Administrativo y/o sancionar o informar a la autoridad competente.• Administrar el sistema de información, el recurso humano, material del Departamento Financiero y Administrativo.• Cumplir las demás funciones y actividades establecidas en la normativa vigente para los GADP'S.• Las demás que le delegue el Prefecto.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Tesorería	
Nivel:	Operativo
Subordinada de:	Departamento Financiero y Administrativo
Denominación del cargo :	Tesorero
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Haber aprobado el quinto año en Administración, Auditoría, Economía o Finanzas. • Experiencia profesional de 3 años. • Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado y ser caucionado. 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Tesorería. • Mantener en funcionamiento un proceso de control interno en el área. • Planificar, organizar y supervisar las actividades de la Tesorería. • Depositar íntegramente a diario los valores recaudados. • Preparar informes de proyección de ingresos y gastos del GADP de Sucumbíos. • Elaborar y presentar en forma mensual y anual informes de flujo de caja. • Efectuar el seguimiento, control y evaluación de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la Tesorería. • Aplicar normas. Políticas y procedimientos para mejorar el Sistema de Recaudación. • Elaborar, informar y mantener actualizada la información referente a la gestión de la Tesorería. • Realizar el control previo a desembolsos y legalizar los pagos. • Actuar como agente de retención de impuestos fiscales y otros legalmente autorizados. • Coordinar sus acciones con las demás dependencias del GADP de Sucumbíos. • Las demás establecidas por la Leyes, reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero. 	
<p>Además de las funciones realizadas por Recaudación y Rentas se considera que las funciones de la gestión tributaria y de la asesoría jurídica deben estar dentro de la Tesorería, debido a que no se dispone de los recursos suficientes para la creación de nuevos cargos.</p>	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Gestión	Tributaria
Nivel:	Gestión
Subordinada de:	Tesorero
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Haber aprobado el quinto año en Administración, Auditoría, Economía o Finanzas. • Experiencia profesional de 3 años. 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar legal y técnicamente la gestión tributaria local (aplicación de la normativa jurídica, control, determinación y verificación de obligaciones tributarias, atención de reclamos, etc.), en orden a generar de manera sostenida mayores ingresos. • Determinar conjuntamente con la Dirección Financiera, las políticas, objetivos y metas para una adecuada Administración Financiera Tributaria. • Ejercer las facultades de la administración tributaria seccional autorizada, en conformidad con las disposiciones tributarias, establecer políticas de gestión tributaria que enmarquen la actuación de los funcionarios. • Impulsar una gestión tributaria moderna y transparente en el del GADP de Sucumbíos. • Fomentar la cultura tributaria de los contribuyentes parroquiales facilitando y simplificando los procesos de gestión tributaria de tasas y contribuciones especiales de mejora. • Implementar controles permanentes sobre la gestión tributaria que permitan incrementar en el marco de la Ley, el universo de contribuyentes y recaudaciones. • Propiciar y celebrar convenios con instituciones públicas o privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios. • Ejercer la facultad reglamentaria y resolutive, mediante unidades de normativa tributaria y resoluciones. • Mantener la base de datos de contribuyentes actualizadas y depuradas, así como realizar el control y la supervisión permanente de la gestión tributaria local. • Elaborar informes técnicos respecto de los tributos cuya gestión corresponde a la Dirección Financiera. 	
Secretaría Archivo y Notificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar, distribuir, despachar registrar y archivar ordenadamente todo tipo de trámites relacionados con la gestión tributaria. • Brindar apoyo administrativo al Departamento Financiero y a sus unidades dependientes. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Gestión Jurídica	
Nivel:	Operativo
Subordinada de:	Tesorería
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Abogado • Experiencia profesional de 2 años. 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y emitir criterios e informes jurídicos para la aplicación correcta de la normativa tributaria vigente. • Proponer y elaborar proyectos de ordenanzas, resoluciones, reglamentos e instructivos tendentes a mejorar la aplicación de las normas tributarias. • Defender los intereses municipales dentro de los juicios tributarios planteados ante los tribunales. • Ejecutar las resoluciones emanadas por la autoridad tributaria. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Desarrollo de la Gestión del Talento Humano	
Nivel:	Operativo
Subordinada de:	Tesorería
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero en Recursos Humanos, Psicólogo Industrial, Psicólogo Organizacional, Psicólogo Laboral, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Empresas, Abogado • Experiencia profesional de 3 años. 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Captación: Convocatoria, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción. • Capacitación: Coordinación de programas de capacitación para fortalecer, habilidades y destrezas, evaluación cualitativa y cuantitativa de la capacitación. registro de habilitantes. • Evaluación y Desempeño: Cuantificación, cualificación y ponderación de procesos, subprocesos y actividades en los que interviene cada funcionario y/o trabajador. Evaluación de cumplimiento en función de ponderación de la intervención. <p>Registro de habilitantes para reconocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa: Aplicación de leyes, normas y procedimientos de la institución. • Administración: Movimientos de personal, Registro de control, Distributivo Expedientes del personal. • Remuneraciones: Emisión de nómina, Historia laboral IESS, • Bienestar y salud Ocupacional: Bienestar social, Clima Laboral, Prevención de Riesgos Laborales 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Contabilidad	
Nivel:	Operativo
Subordinada de:	Departamento Financiero y Administrativo
Denominación del Cargo:	Contador
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público Autorizado o federado, o Título Profesional en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia profesional de 3 años. • Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado y ser caucionado 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y regulaciones establecidas en el Sistema de Contabilidad. • Organizar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad del GADP de Sucumbíos. • Elaborar los Estados Financieros e informes analíticos del GADP de Sucumbíos en forma mensual. • Evaluar los Estados Financieros e informes analíticos y anexos, conforme la normativa legal vigente. • Mantener actualizados los registros contables de las operaciones que realiza la institución, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y la normativa vigente. • Realizar el control previo de las transacciones contables, según la normativa vigente. • Asesorar y apoyar a los entes financieros del GADP de Sucumbíos a fin de asegurar la consistencia en el tratamiento de las transacciones y registros. • Controlar la veracidad de los registros contables automáticos. • Mantener el archivo documental de las transacciones observando las normas vigentes pertinentes. • Efectuar el seguimiento, monitoreo y control de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la Contabilidad del GADP de Sucumbíos. • Coordinar sus acciones con las demás dependencias del GADP de Sucumbíos. • Las demás establecidas por las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero. 	


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Presupuesto	
Nivel:	Operativo
Subordinada de:	Departamento Financiero y Administrativo
Requisitos Mínimos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público Autorizado o federado, o Título Profesional en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia profesional de 3 años. • Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del estado y ser caucionado 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Presupuesto. • Programar, formular, evaluar y liquidar el presupuesto provincial. • Elaborar conjuntamente con las autoridades el presupuesto anual. • Realizar evaluaciones periódicas y entregar informes para la toma de decisiones. • Preparar normas y procedimientos técnicos para la aplicación de la administración presupuestaria. • Preparar la proforma presupuestaria conforme a la normativa legal vigente. • Presentar la Proforma Presupuestaria y Reformas dentro de los tiempos y requerimientos establecidos en la normativa legal vigente. • Generar cédulas presupuestarias de ingresos y gastos. • Preparar y presentar el estado de ejecución presupuestaria. • Legalizar la documentación de solicitudes de partidas y disponibilidades presupuestarias, así como emitir el correspondiente compromiso de gasto. • Verificar que las solicitudes de recursos financieros, humanos y materiales no excedan los valores asignados. • Realizar la provisión de ingresos para la Proforma Presupuestaria de acuerdo a la normativa legal vigente. • Controlar y evaluar las actividades presupuestarias que cumplen los entes financieros. • Efectuar proyecciones de ingresos y gastos (flujo presupuestario). • Efectuar el seguimiento, monitoreo y control de los planes, programas, proyectos y de las operaciones y actividades que ejecuta la Unidad de Presupuesto. • Coordinar sus acciones con las demás dependencias del GADP de Sucumbíos. • Las demás establecidas por las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Resoluciones y disposiciones del Departamento Financiero. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Departamento:	Gestión de Adquisiciones del Gobierno Parroquial
<ul style="list-style-type: none"> • Coadyuvar al cumplimiento de políticas y objetivos institucionales a través de la planificación, formulación, ejecución y control de procesos y procedimientos administrativos eficientes, debidamente reglamentados y normados a fin de proporcionar suministros, materiales, bienes muebles y servicios de calidad con oportunidad. 	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición e implementación de políticas y estrategias para la provisión, control de existencias de suministros, materiales, bienes y servicios al GADP de Sucumbíos. • Implementación de programas, planes y proyectos para provisión, control de existencias, prestación de servicios y administración de los bienes muebles e inmuebles del GADP de Sucumbíos. • Monitorear la aplicación de políticas y la ejecución de planes y programas de acción. • Evaluación del impacto de la gestión, eficiencia del Departamento Financiero y Administrativo. • Adquisición: Suministros y Materiales, Compras directas, Comité interno, Comité de selección, Licitación, Bienes Muebles y Equipos, Compra Directa, Comité interno, Comité de selección, Licitación • Recepción: Ingreso, registro físico e identificación, Verificación de especificaciones técnicas, cantidades y condiciones contractuales. • Entrega : Verificación física, Registro de aceptación (acta de entrega recepción) • De la existencia: Muebles y equipos, Verificación de la existencia y su estado • Aseguramiento: Análisis de siniestralidad, Cuantificación y cualificación Formulación de planes de aseguramiento y renovación, Restitución por pérdidas • Eliminación del inventario: Comprobación del estado de utilidad de los bienes, Baja por pérdida sustituida registrada, por deterioro, caducidad, por donación u otra forma de cesión definitiva, Conciliación contable. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Departamento:	Mantenimiento y Servicios Generales
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento: Inmuebles, Bienes Muebles y Equipos, Determinación de necesidades, Caracterización, cuantificación y cualificación, Definición del plan de acción, Ejecución del Plan. • Prestación de otros servicios • Ejecución de obras civiles 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Departamento:	Propiedad Inmueble Provincial
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el catastro y los bienes inmuebles de propiedad del GADP de Sucumbíos. • Definir e implementar normas y procedimientos para la administración y control de la propiedad inmobiliaria Provincial. • Asesorar sobre las condiciones técnicas adecuadas para el uso, mantenimiento, conservación y ocupación de la propiedad inmobiliaria parroquial, considerando la necesidad de administrar con criterio empresarial. • Definir parámetros y/o condiciones, para la asignación o entrega en comodato u otras formas de cesión temporal de uso y explotación de los espacios y/o inmuebles. • Proponer y hacer el seguimiento de las acciones para revertir la ocupación arbitraria y/o uso indebido de la propiedad Provincial. • Verificar vigencia y términos contractuales de los convenios relativos a la propiedad inmobiliaria Provincial y de ser procedente ejecutar procedimientos de cesación y restitución de la propiedad. • Certificar, confirmar y legalizar la información de la propiedad inmobiliaria Provincial. 	

4.4.2 Manual por procesos

	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Presentación, objetivos y Alcance del Manual por Procesos	PAGINAS:1/21

Presentación


El presente documento es un instrumento administrativo, que tiene como propósito fundamental ordenar metódicamente los procesos y actividades referentes a la gestión administrativa del departamento financiero del GADP de Sucumbíos, de tal manera que faciliten la realización de tareas. Además, con la finalidad de que todas las acciones que se realicen en la gestión de procesos estén orientadas a mejorar y desarrollar las capacidades institucionales a través de sus procesos con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de la Administración Provincial.

Durante la elaboración del compendio de procesos se identificó los procesos que realiza el área administrativa del departamento financiero del GADP de Sucumbíos.

A razón de cumplir con los principios de eficiencia, eficacia y calidad es necesario que la institución cuente con este documento base, que permite tener los procedimientos concernientes a la gestión administrativa debidamente normados y autorizados. Los cuales podrán ser modificados cuando las necesidades lo justifiquen.

Objetivos

El presente Manual tiene como objetivo establecer de forma clara y concisa los criterios, y procedimientos aplicables a la Administración Pública establecidos constitucionalmente.

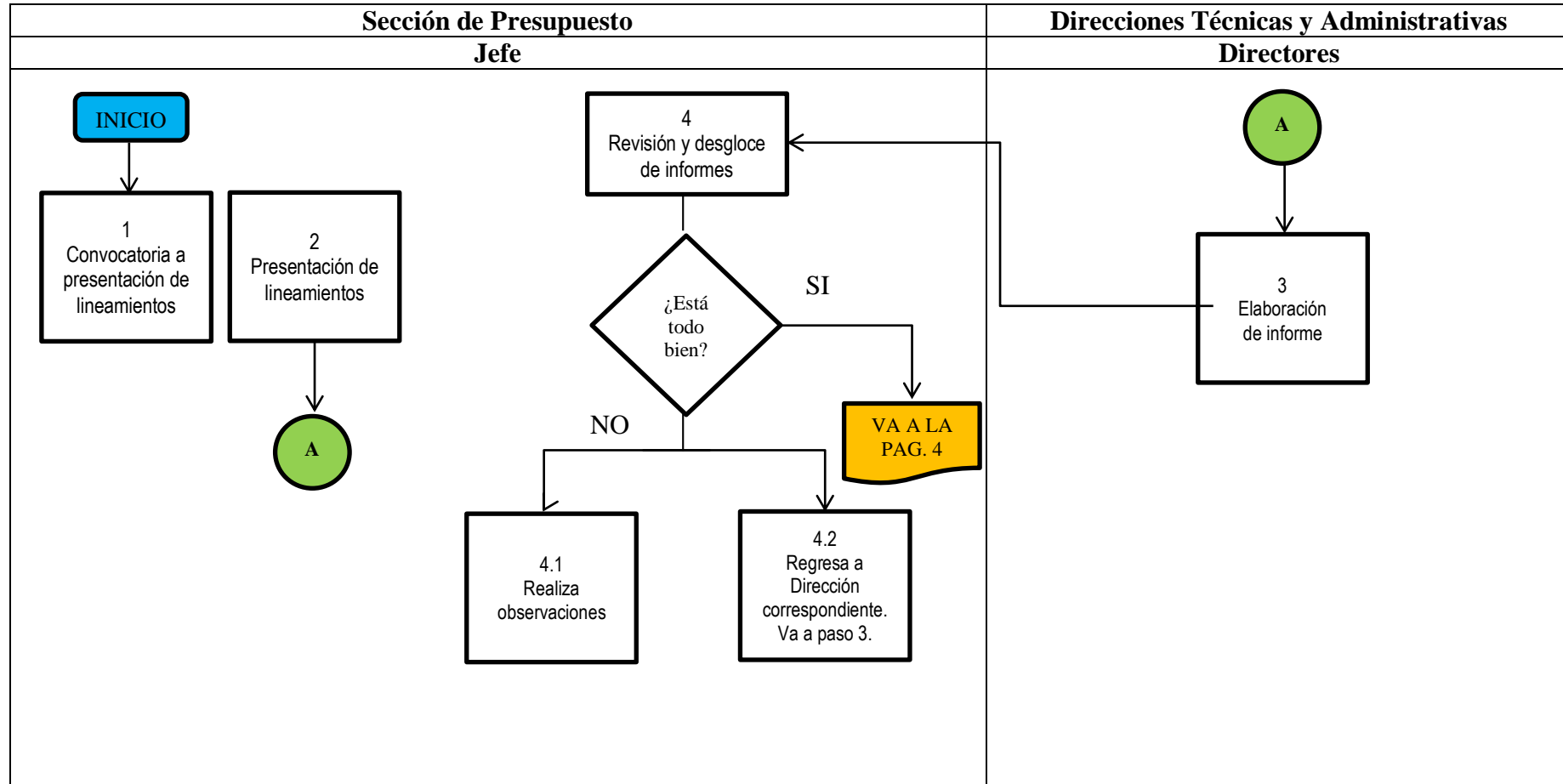
	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Presentación, objetivos y Alcance del Manual por Procesos	PAGINAS:2/21

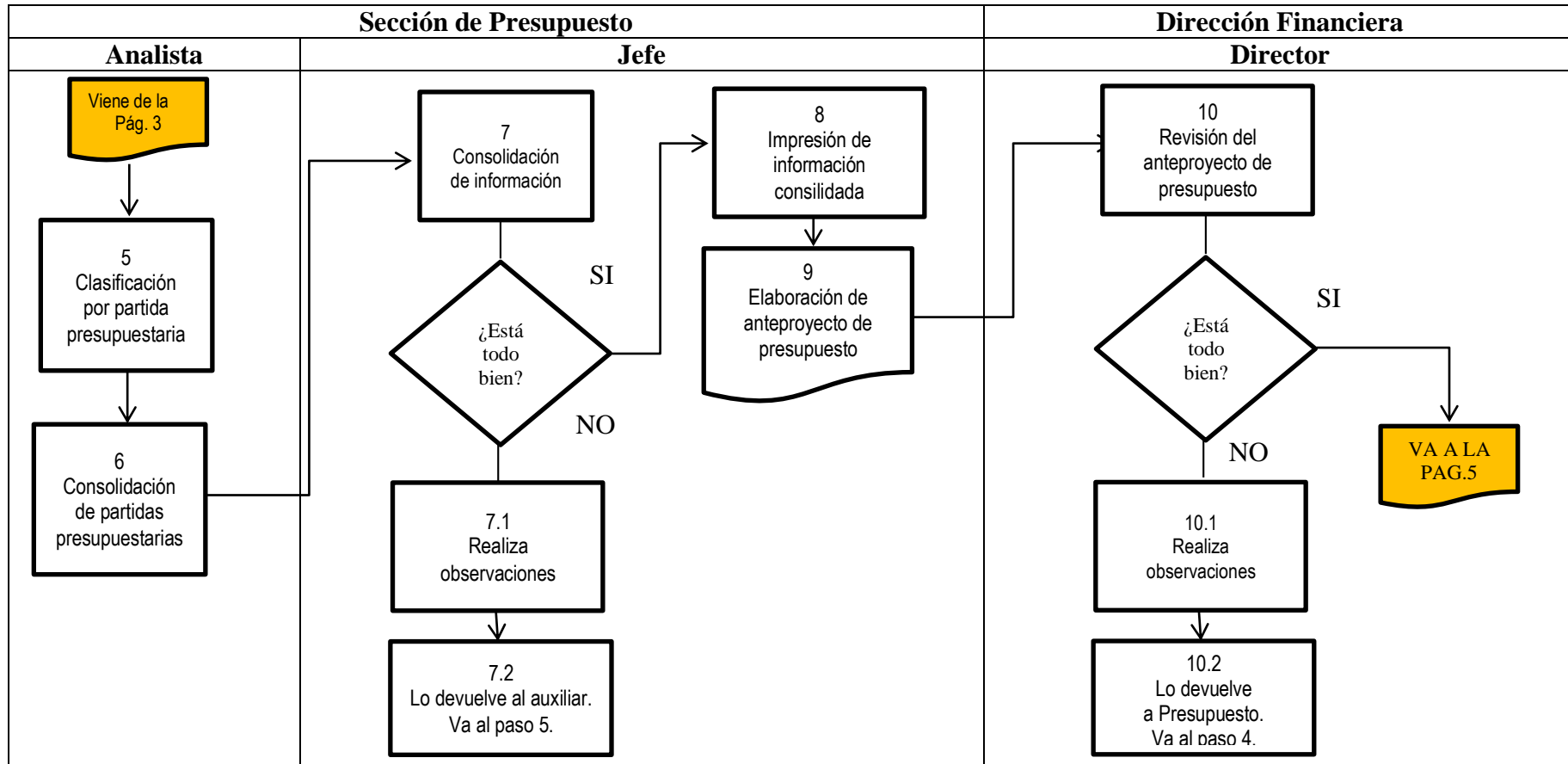
Se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los procedimientos de todas las unidades que integran el departamento financiero, lo cual permitirá:

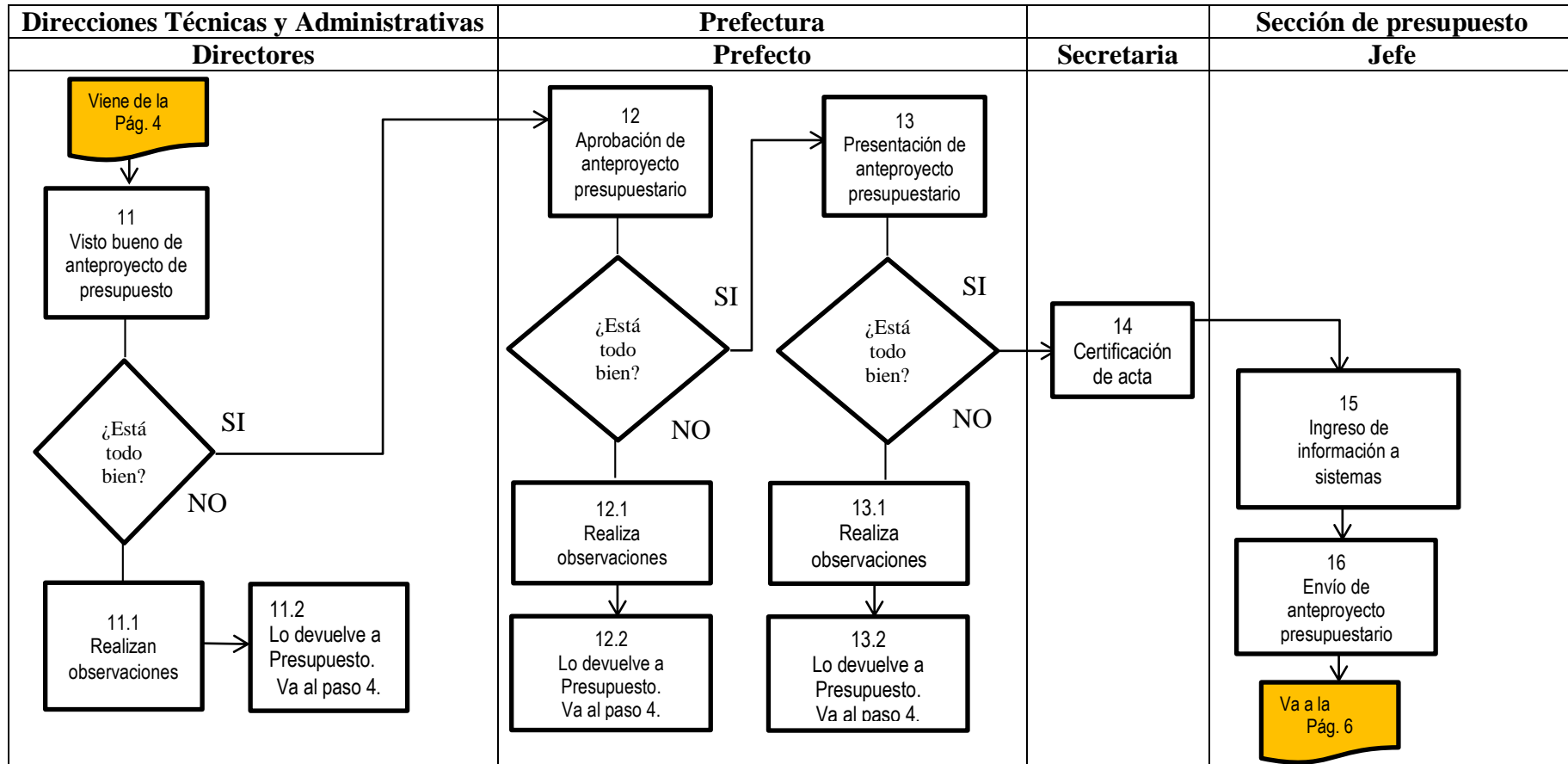
- Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
- Lograr la satisfacción de los usuarios en la entrega de servicios con calidad con oportunidad y productividad.
- Contribuir con una información clara de los procesos, funciones, documentos y diagramas de flujo que intervienen en el desarrollo de las actividades del departamento financiero.

ALCANCE

El presente manual se constituye como un elemento de carácter administrativo, cuya aplicación será responsabilidad del departamento financiero del GADP de Sucumbíos. Este manual abarca funciones y procedimientos que se observará y operan en cada una de las áreas del departamento financiero de manera pertinente y eficiente.









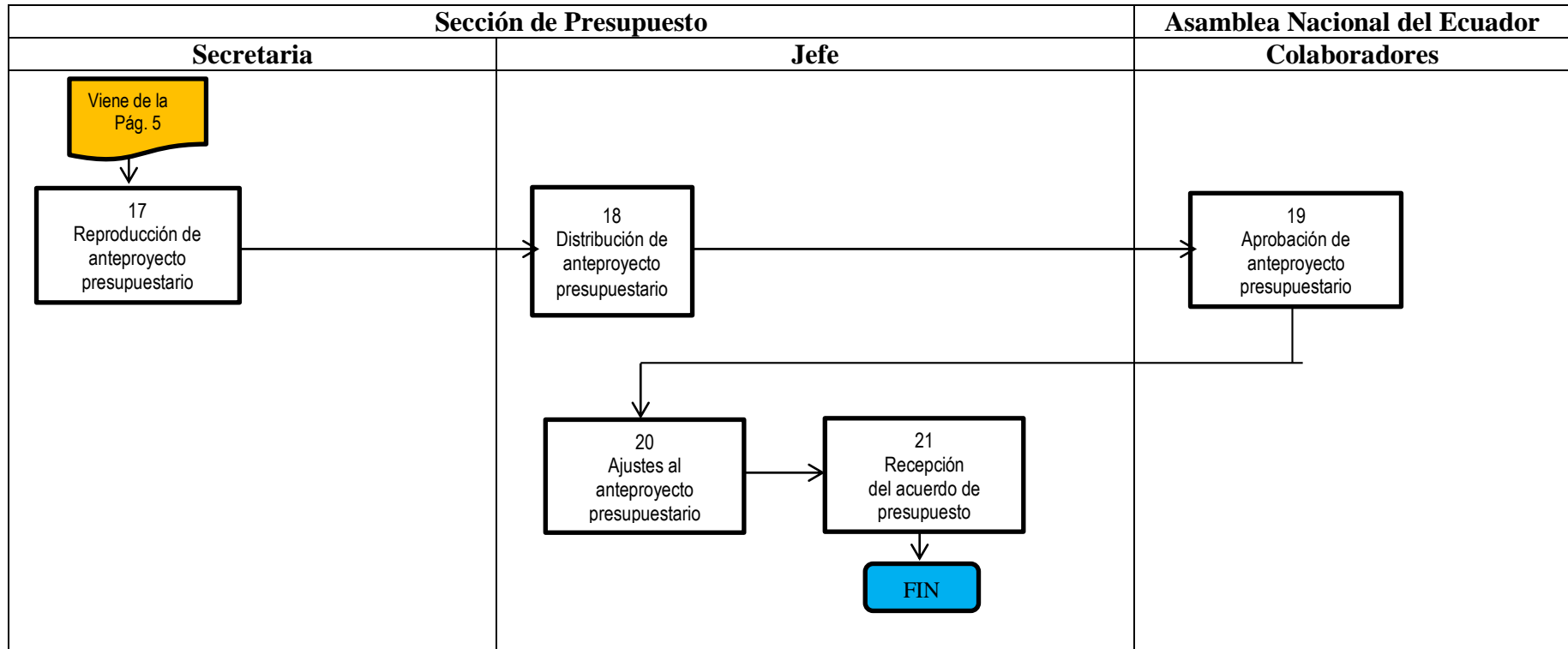
MANUAL DE PROCESOS


FECHA: 25-07-2016

CODIGO:MPAF


Proceso de Presupuesto


PAGINAS:6/21

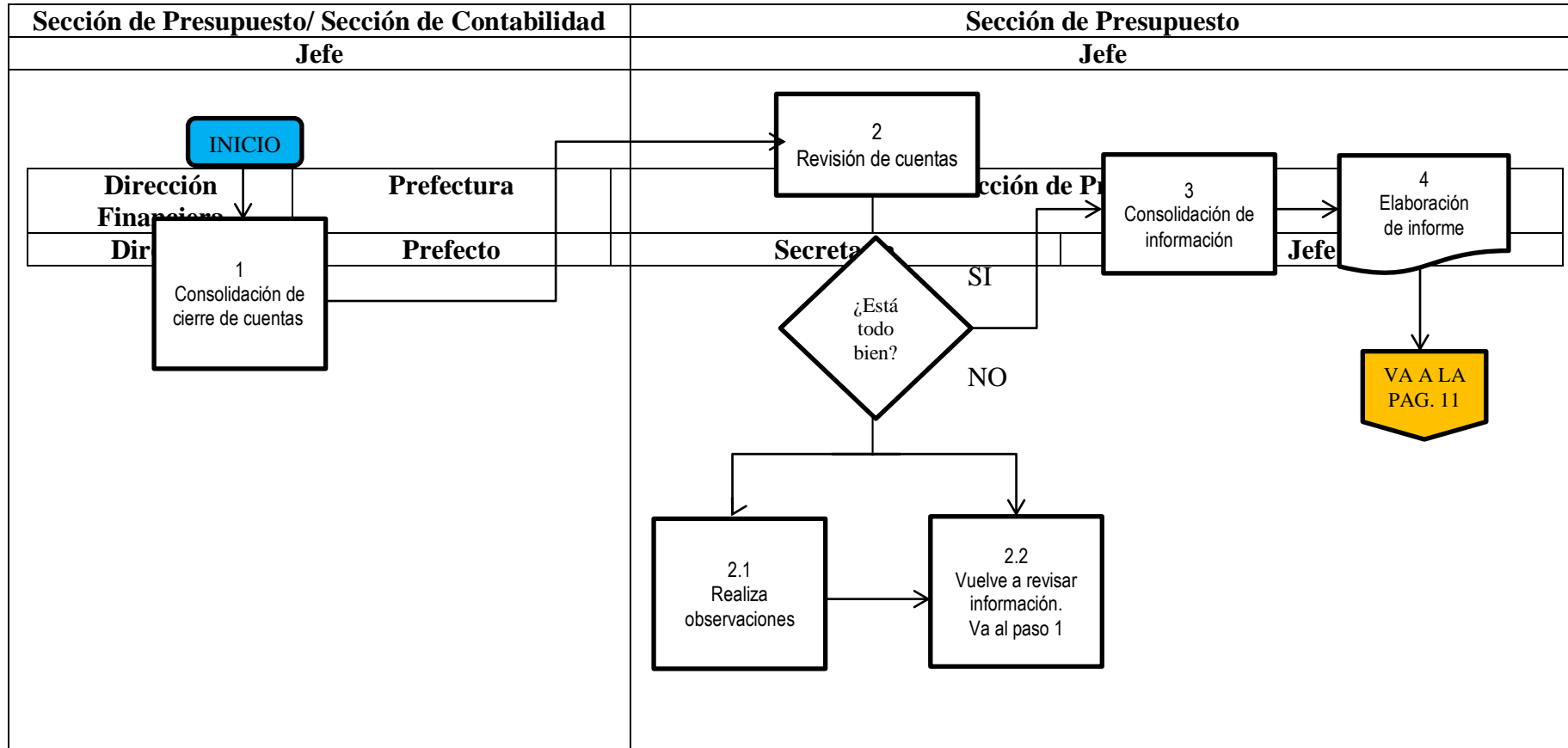


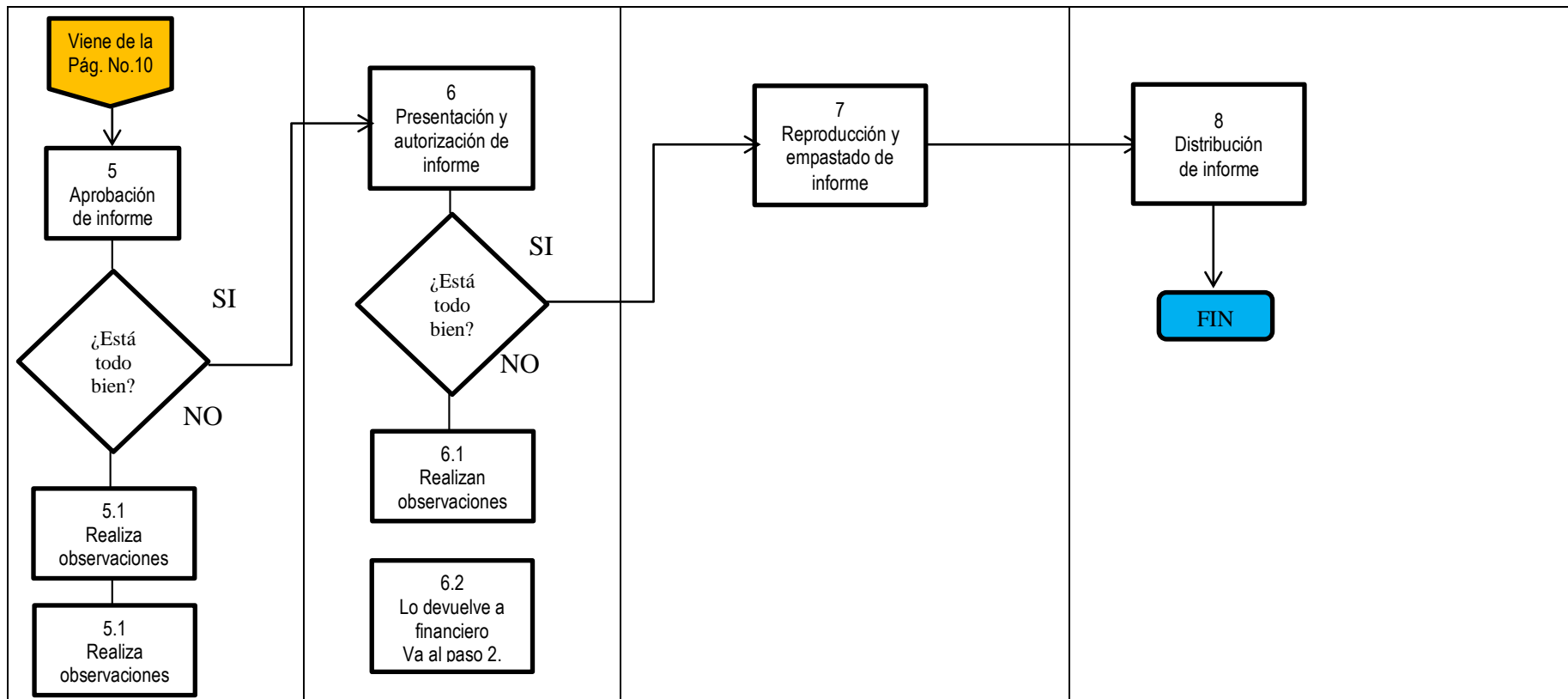
	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Descripción de Procedimientos Anteproyecto de presupuesto	PAGINAS:7/21


No. PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
1	Convocatoria a presentación de lineamientos	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Cada año dando cumplimiento a la Ley, a inicios del mes de Enero, se convoca a las direcciones técnicas y administrativas a la presentación de lineamientos a seguir para la formulación del anteproyecto presupuestario, así mismo, se solicita la información sobre los proyectos y actividades que se tienen planificadas a ejecutar el siguiente año, para que luego sea remitida a la Sección de Presupuesto por medio del correo interno.	2 días
2	Presentación de lineamientos	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Realiza la presentación de lineamientos dados por Ministerio de Finanzas a seguir para la formulación del anteproyecto presupuestario, así como, los planes de trabajo y el llenado de los respectivos formularios.	2 horas
3	Elaboración de informe	Direcciones Técnicas y Administrativas	Directores Técnicos y Administrativos	Elaboran el informe de su presupuesto, los proyectos y actividades que se realizarán, luego lo trasladan a la Sección de Presupuesto.	30 días
4	Revisión y desglose de informes	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Recibe, revisa y desglosa la información contenida en los informes, al igual que los presupuestos, si está todo bien lo distribuye entre los Analistas para su revisión; en caso contrario procede con el paso 4.1 Realiza observaciones y 4.2 Lo devuelve a la dirección que corresponde y se va al paso 3.	15 días
5	Clasificación por partida presupuestaria	Sección de Presupuesto	Analistas de Presupuesto	Recibe y clasifica la información de forma manual por actividad, esto conforme al renglón presupuestario que lo justifica,	1 semana
6	Clasificación por partida presupuestaria	Sección de Presupuesto	Analistas de Presupuesto	Vacía la información presupuestaria en el programa de presupuesto, el cual consolida las partidas presupuestarias, luego lo traslada electrónicamente al Jefe de la Sección de Presupuesto.	1 semana

		MANUAL DE PROCESOS			FECHA: 25-07-2016
					CODIGO:MPAF
		Descripción de Procedimientos Anteproyecto de presupuesto			PAGINAS:8/21
7	Consolidación de información	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Consolida la información en la matriz correspondiente, luego la cuadra con las metas institucionales contenidas en el POA; en caso de haber error procede con el paso 7.1 Realiza observaciones y 7.2 Lo devuelve al Auxiliar y se va al paso 5.	3 semanas
8	Impresión de información consolidada	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Imprime la información consolidada a nivel de actividad, renglón, programa, grupo de gasto, analítico de plazas 011, planes de trabajo y justificaciones de los rubros a utilizar en el año.	1 días
9	Elaboración del anteproyecto de presupuesto	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Elabora el documento del anteproyecto de presupuesto, que incluye la información consolidada y justificaciones, luego lo traslada a la Dirección Financiera.	2 días
10	Revisión del Anteproyecto de presupuesto	Dirección Financiera	Director Financiero	Recibe y revisa el anteproyecto de presupuesto, si está todo bien, lo traslada a las direcciones técnicas y administrativas y a Prefectura; en caso contrario procede con el paso 10.1 Realiza observaciones y 10.2 Lo devuelve a Presupuesto y se va al paso 4.	5 días
11	Visto bueno del anteproyecto de presupuesto	Direcciones Técnicas y Administrativas	Directores Técnicos y Administrativos	Reciben y revisan el anteproyecto de presupuesto en lo que le compete a cada dirección, si está todo bien lo firman y sellan, luego lo remiten a la Dirección Financiera en caso contrario proceden con el paso 11.1 Realizan observaciones y 11.2 Lo devuelven a Presupuesto y se va al paso 4.	3 días
12	Aprobación del anteproyecto de presupuesto	Prefectura	Prefecto	Recibe y revisa el anteproyecto de presupuesto, si está todo bien, lo aprueba; en caso contrario procede con el paso 12.1 Realiza observaciones y 12.2 Lo devuelve a Presupuesto y se va al paso 4.	1 día
13	Presentación del anteproyecto de presupuesto	Prefectura	Prefecto	Presenta ante JD el anteproyecto de presupuesto, si está todo bien, lo autoriza Junta Directiva; en caso contrario proceden con el paso 13.1 Realizan observaciones y 13.2 Se devuelve a Presupuesto y se va al paso 4.	4 días

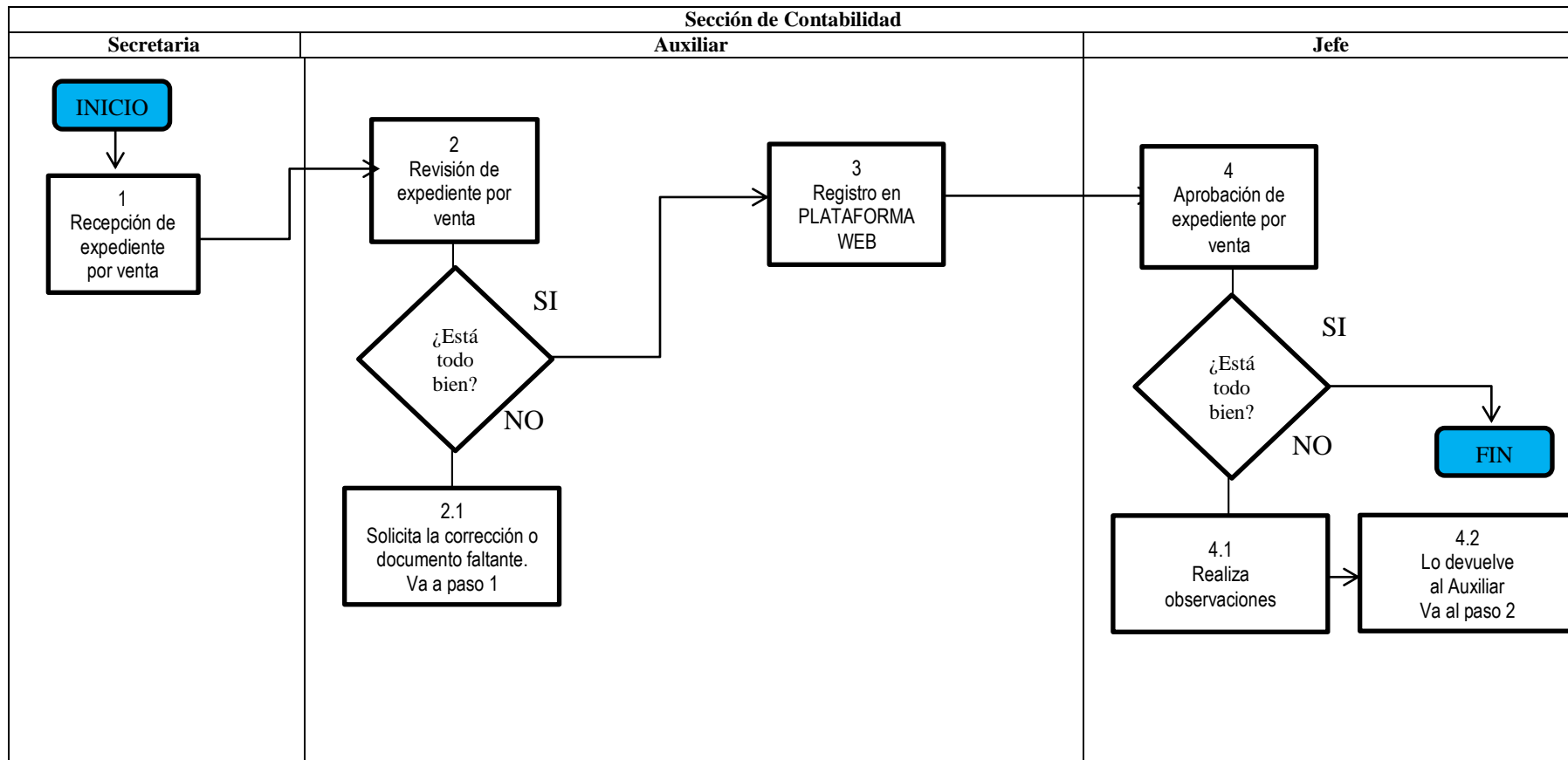
		MANUAL DE PROCESOS			FECHA: 25-07-2016
					CODIGO:MPAF
		Descripción de Procedimientos Anteproyecto de presupuesto			PAGINAS:9/21
14	Certificación de acta	Prefectura	Secretaria de Prefectura	Elabora la certificación de punto de acta donde se autorizó el anteproyecto de presupuesto y la cual firma el Gerente, luego la traslada a la Sección de Presupuesto, conjuntamente con el anteproyecto presupuestario aprobado.	3 días
15	Ingreso de información a sistemas	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Recibe e ingresa la información del anteproyecto de presupuesto al SIGAD	1 semana
16	Envío del anteproyecto de presupuesto	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	A Través de la Plataforma Informática Respectiva envía al MinFin El Anteproyecto de Presupuesto.	1 hora
17	Reproducción y engargolado del anteproyecto de presupuesto	Sección de Presupuesto	Secretaria de Presupuesto	Reproduce y arma 10 copias del anteproyecto de presupuesto, las cuales entrega al Jefe de Presupuesto.	1 día
18	Distribución del anteproyecto de presupuesto	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Se distribuye de la siguiente forma: 1 copia para la Dirección Técnica del Presupuesto del MINFIN, 1 copia para Prefectura, 1 copia para la Dirección de Auditoría Interna, 1 copia para la Dirección de Planificación, 1 copia para la Dirección Financiera y la última se queda en la Sección de Presupuesto.	3 días
19	Aprobación del Anteproyecto de presupuesto	Asamblea Nacional del Ecuador	Asambleístas	En sesión plenaria La Asamblea Nacional aprueba el presupuesto de la nación, el cual incluye a los GADS Provinciales, esto antes del 30 de Diciembre de cada año.	4 meses
20	Ajustes al anteproyecto de presupuesto	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Este paso se realiza si hay ajustes al anteproyecto de presupuesto, los posibles ajustes son de disminución de presupuesto.	3 semanas
21	Recepción del acuerdo de presupuesto	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Se el cual firma y sella en ese momento. Fin del procedimiento.	2 horas






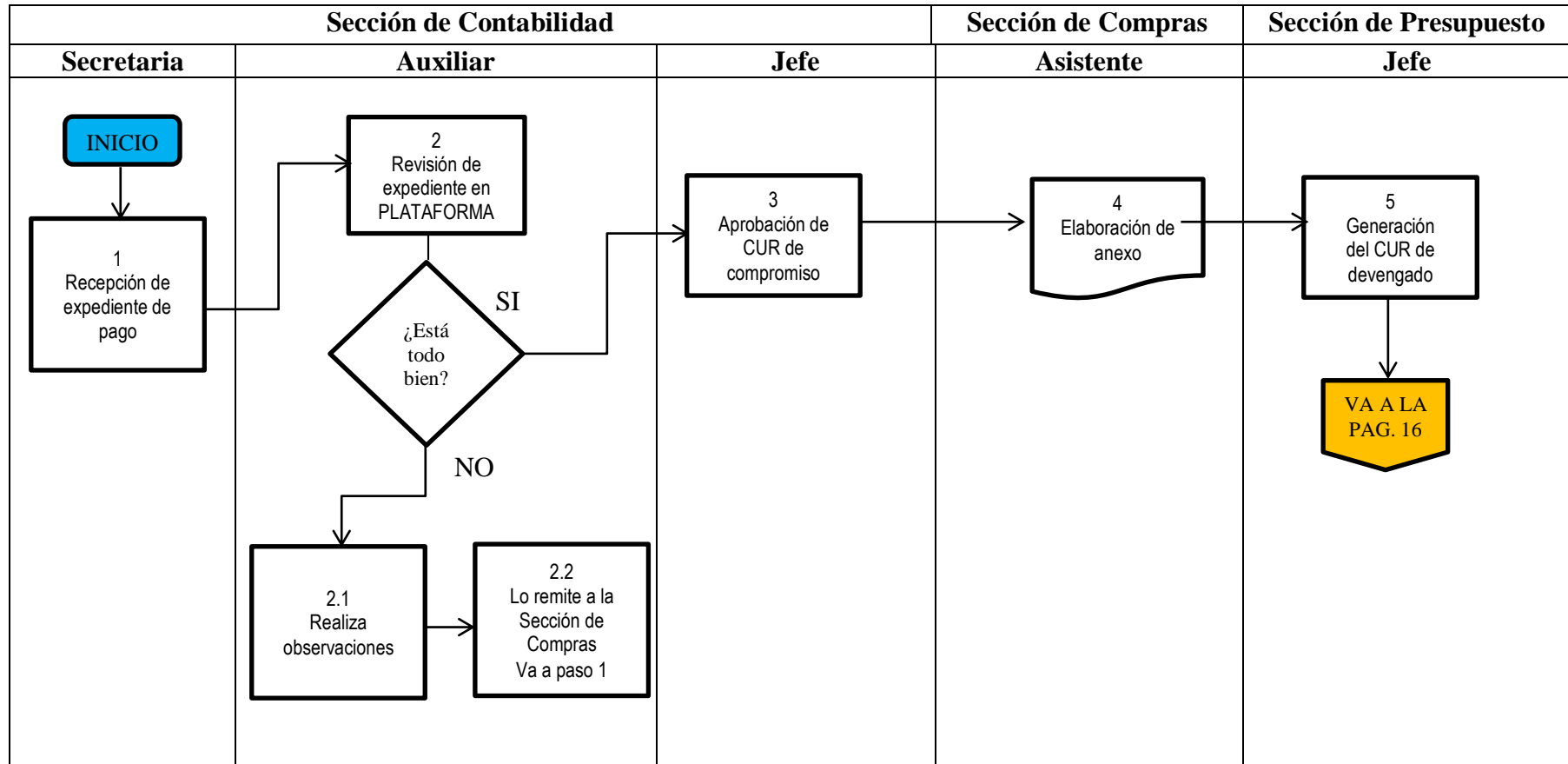
	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Proceso de Informe de Liquidación Presupuestaria.	PAGINAS:12/21

No. PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
1	Consolidación de cierre de cuentas	Sección de Presupuesto / Sección de Contabilidad	Jefe de Presupuesto / Jefe de Contabilidad	Consolidan la información de cierre de cuentas, para el cuadro final de los Estados Financieros y Liquidación de Presupuesto.	5 días
2	Revisión de cuentas	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Cada inicio del ejercicio fiscal actual, revisa el cierre de las cuentas de ingresos y egresos institucionales del anterior ejercicio fiscal, esto por tipo de gasto, por fuente de financiamiento, por grupo de gasto, por actividad y por renglón presupuestario si está todo bien continúa con el siguiente paso; en caso contrario procede con el paso 2.1 Realiza observaciones y 2.2 Vuelve a revisar la información y se va al paso 1.	15 días
3	Consolidación de Información	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Consolida e imprime los reportes del presupuesto por renglón de gasto, grupo de gasto, fuente de financiamiento, programa, actividad, analítico de gastos, gestión y los documentos de soporte de la liquidación.	1 día
4	Elaboración de informe	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Elabora el Informe de Liquidación Presupuestaria de Ingresos y Egresos, el cual firma y sella, integra los Estados Financieros y lo traslada a la Dirección Financiera.	3 días
5	Aprobación de informe	Dirección Financiera	Director Financiero	Recibe y revisa el Informe de Liquidación Presupuestaria de Ingresos y Egresos y Estados Financieros, si está todo bien lo aprueba y lo traslada a Prefectura; en caso contrario procede con el paso 5.1 Realiza observaciones y 5.2 Lo devuelve al Jefe de Presupuesto y se va al paso 2.	3 días
7	Reproducción y empastado del informe	Sección de Presupuesto	Secretaria de Presupuesto	Reproduce y empasta 5 copias del Informe de Liquidación Presupuestaria de Ingresos y Egresos y las entrega al Jefe de Presupuesto.	3 horas
8	Distribución de informe	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Recibe y distribuye el informe de la siguiente forma: 1 copia al MINFIN, 1 copia a la Prefectura, 1 copia a la Dirección de Planificación, 1 copia a la Dirección Financiera y la última se queda en la Sección de Presupuesto. Fin del procedimiento.	2 días



	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Control Contable de Ingresos Varios.	PAGINAS:14/21

No. PAS	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
1	Recepción de expediente por venta	Sección de Contabilidad	Secretaria de Contabilidad	Recibe de la Sección de Tesorería el expediente por ventas de productos varios (Papel para reciclaje, inmobiliario, etc.), consistente en Recibos de Ingresos Varios y depósito monetario que avala la venta (Productos que no declaran IVA), luego lo traslada a uno de los Auxiliares de Contabilidad.	5 minutos
2	Revisión de expediente por venta	Sección de Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad	Recibe y revisa el Recibo de Ingresos Varios, adjunto al depósito monetario, si está todo bien continúa con el siguiente paso; en caso de error procede con el paso; 2.1 Solicita verbalmente a Tesorería la corrección y se va al paso 1.	15 minutos
3	Registro en PLATAFORMA WEB	Sección de Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad	Realiza el registro en la PLATAFORMA WEB. Se asigna número de CUR y se traslada al Jefe de Contabilidad.	10 minutos
4	Aprobación de expediente por venta	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Recibe y revisa el expediente por venta, si está todo bien lo aprueba y se traslada a la Sección de Tesorería; en caso de haber error procede con el paso 4.1 Realiza observaciones y 4.2 Lo devuelve al Auxiliar y se va al paso 2. Fin del procedimiento.	10 minutos





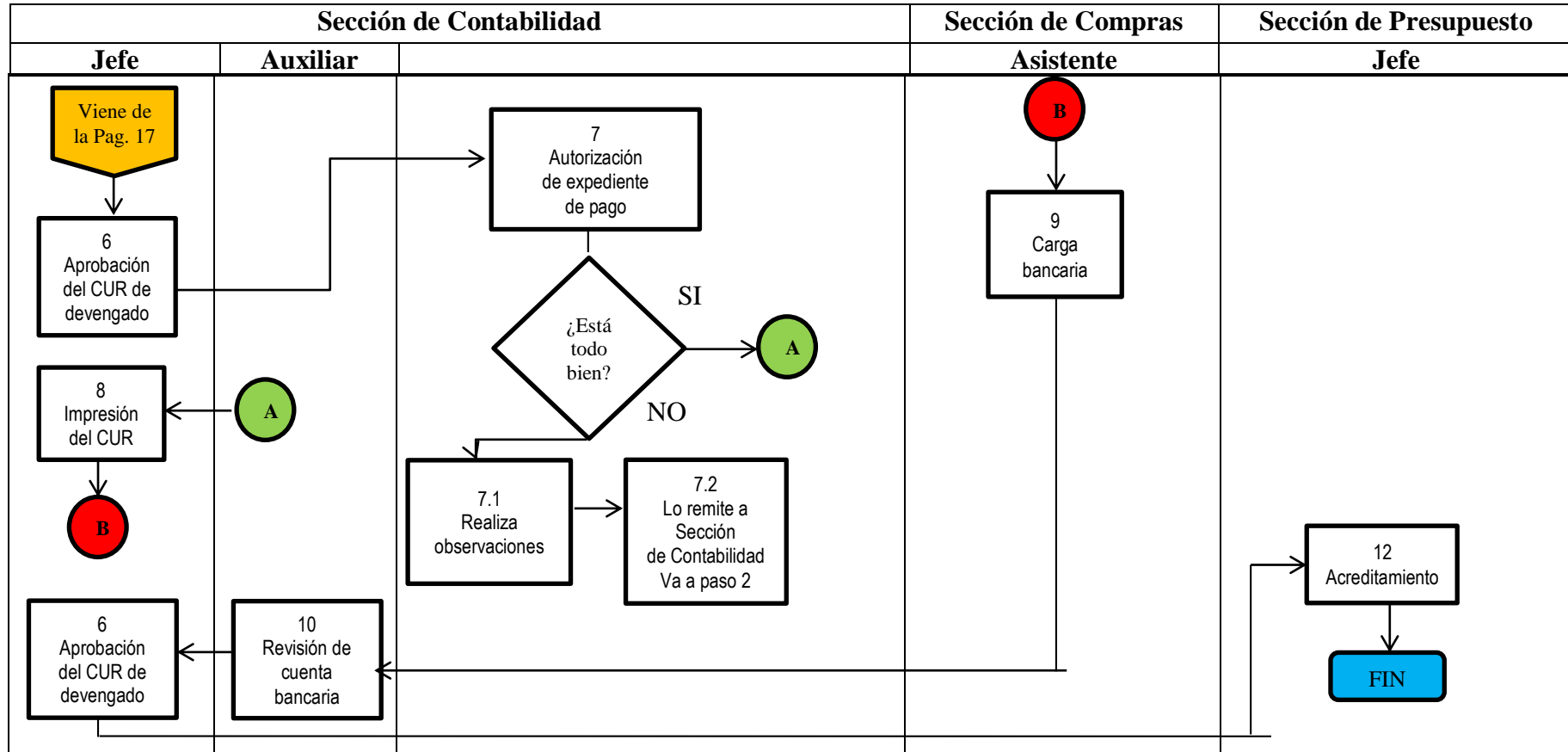
MANUAL DE PROCESOS


FECHA: 25-07-2016

CODIGO:MPAF


Operación Contable de Gastos y Egresos Mínimos para Pago a Proveedores.

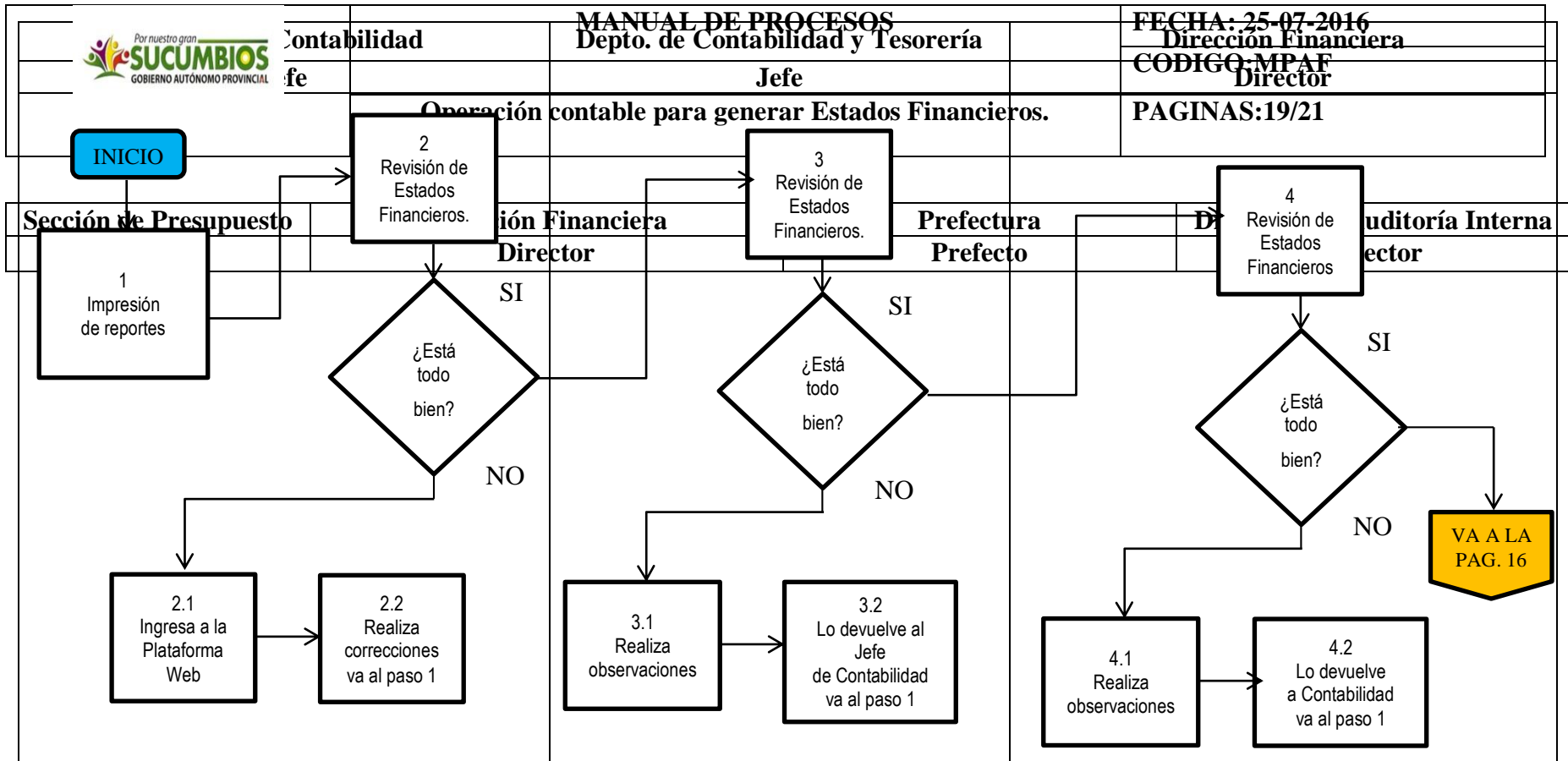
PAGINAS:16/21

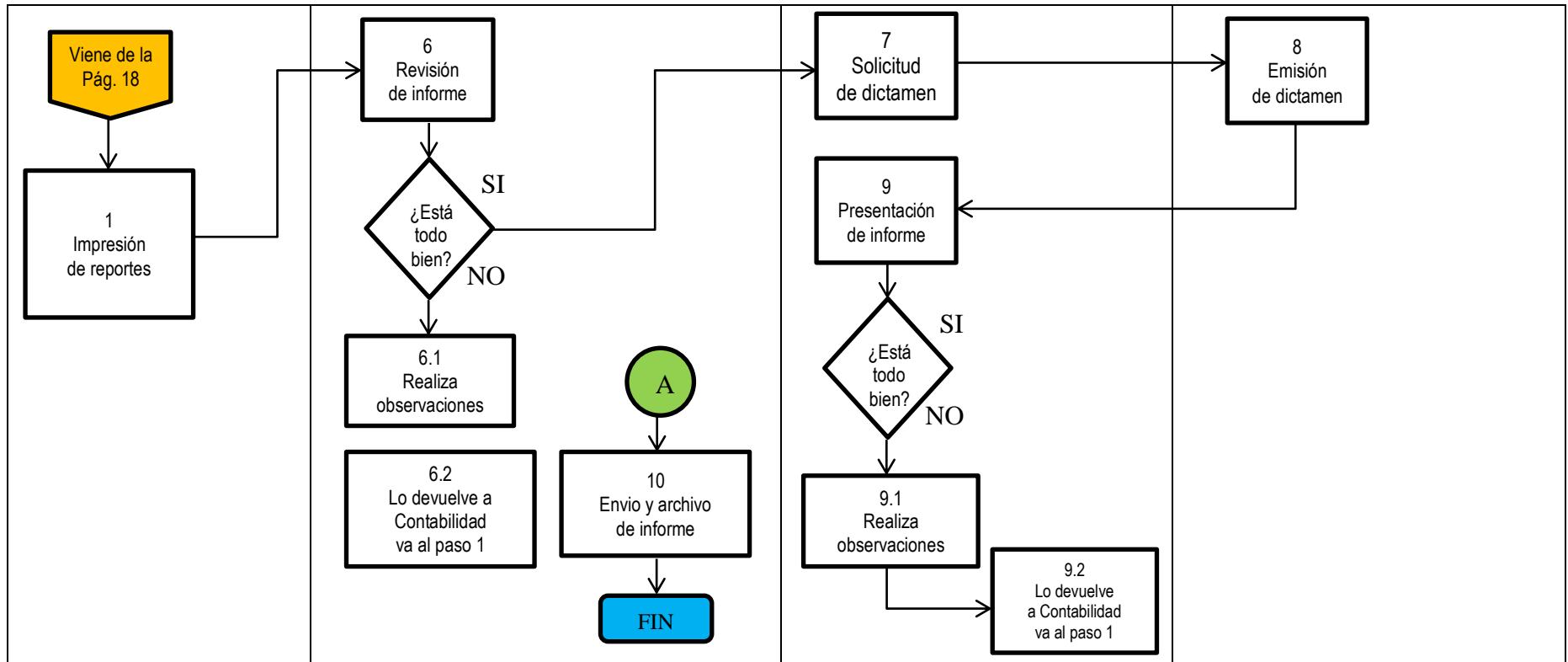



	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Proceso Operación Contable de Gastos y Egresos Mínimos para Pago a Proveedores.	PAGINAS:17/21

No. PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
1	Recepción de expediente de pago	Sección de Contabilidad	Secretaria de Contabilidad	Recibe de la Sección de Presupuesto el expediente de, luego lo traslada a uno de los Auxiliares de Contabilidad.	6 minutos
2	Revisión de expediente en PLATAFORMA WEB	Sección de Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad	Recibe expediente y revisa que tenga adjunta la documentación establecida, si está todo bien, lo traslada al Jefe de Contabilidad; en caso de error procede con el paso 2.1 Realiza observaciones y 2.2 Lo remite a la Sección de Compras y se va al paso 1.	25 minutos
3	Aprobación del CUR de compromiso	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Recibe expediente de pago y aprueba el CUR de compromiso, luego se traslada a la Sección de Compras.	10 minutos
4	Elaboración de anexo de CUR	Sección de Compras	Asistente de Compras	Recibe expediente y elabora el anexo del CUR y lo traslada a la Sección de Presupuesto.	8 minutos
5	Generación del CUR de devengado	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Recibe expediente de pago, luego genera el CUR de devengado, se adjunta y se traslada de la Sección de Contabilidad.	6 minutos
6	Aprobación del CUR de devengado	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Recibe y aprueba el CUR de devengado, luego se traslada a la Dirección Financiera.	7 minutos
7	Autorización de expediente de pago	Dirección Financiera	Director Financiero	Recibe y revisa el expediente de pago, si está todo bien autoriza el pago y se remite a la Sección de Contabilidad; en caso de error procede con el paso 7.1 Realiza observaciones y 7.2 Lo remite a la Sección de Contabilidad y se va al paso 2.	30 minutos
8	Impresión del CUR	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Recibe expediente autorizado para pago e imprime, firma y sella el CUR, de devengado, luego se traslada a la Sección de Compras.	15 minutos
9	Carga bancaria	Sección de Compras	Asistente de Compras	Recibir expediente de pago y realizar la carga bancaria en la entidad bancaria correspondiente, luego lo traslada a la Sección de Contabilidad.	14 minutos
10	Revisión de cuenta bancaria	Sección de Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad	Recibe expediente de pago y revisa que el número de cuenta de la carga bancaria y valor esté según el expediente, luego se traslada al Jefe de Contabilidad.	12 minutos
11	Habilitación de carga bancaria	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Recibe expediente de pago y realiza la habilitación de la carga bancaria en la entidad bancaria correspondiente, luego se traslada a la Sección de Tesorería.	18 minutos
12	Acreditamiento	Sección de Tesorería	Auxiliar de Tesorería	Recibe expediente y realiza el acreditamiento del expediente. Fin del procedimiento	10 minutos


	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Operación contable para generar Estados Financieros.	PAGINAS:18/





	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Proceso Operación Contable de Gastos y Egresos Mínimos para Pago a Proveedores.	PAGINAS:20/21

No. PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
1	Impresión de reportes	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	En la PLATAFORMA WEB se genera el Balance General y el Estado de Resultados, los cuales se imprimen con sus respectivas integraciones de cuentas en formato Excel.	4 días
2	Revisión de Estados Financieros	Sección de Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Revisa los Estados Financieros, si está todo bien lo traslada al Jefe de Contabilidad y Tesorería; en caso contrario procede con el paso 2.1 Ingresa la PLATAFORMA WEB y 2.2 Realiza correcciones y se va al paso 1.	1 día
3	Revisión de Estados Financieros	Departamento de Contabilidad y Tesorería	Jefe de Contabilidad y Tesorería	Revisa los Estados Financieros, si está todo bien lo traslada a la Dirección Financiera; en caso contrario procede con el paso 3.1 Realiza observaciones y 3.2 Lo devuelve al Jefe de Contabilidad y se va al paso 1.	1 día
4	Revisión de Estados Financieros	Dirección Financiera	Director Financiero	Revisa los Estados Financieros, si está todo bien lo traslada a la Sección de Presupuesto con copia a la Dirección de Auditoría Interna para su revisión y archivo, en caso contrario procede con el paso 4.1 Realiza observaciones y 4.2 Lo devuelve a Contabilidad y se va al paso 1.	1 día
5	Consolidación de Estados Financieros	Sección de Presupuesto	Jefe de Presupuesto	Recibe y consolida los Estados Financieros con la Liquidación Presupuestaria, esto genera el "Informe de Liquidación Presupuestaria de Ingresos-Egresos y Estados Financieros", luego lo traslada a la Dirección Financiera.	1 día
6	Revisión de Informe	Dirección Financiera	Director Financiero	Recibe y revisa el informe de Liquidación Presupuestaria si está todo bien lo presenta a Gerencia; en caso contrario procede con el paso 6.1 Realiza observaciones y 6.2 Lo devuelve a Contabilidad y se va al paso 1.	5 días
7	Solicitud de dictamen	Gerencia	Gerente	Recibe el informe y solicita a Dirección de Auditoría Interna el dictamen sobre los Estados Financieros.	1 día

	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 25-07-2016
		CODIGO:MPAF
	Proceso Operación Contable de Gastos y Egresos Mínimos para Pago a Proveedores.	PAGINAS:20/21

No. PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO APROX.
8	Emisión de dictamen	Dirección de Auditoría Interna	Director de Auditoría Interna	Recibe y evalúa los Estados Financieros sobre los cuales emite dictamen de Auditoría Interna, luego lo presenta a Prefectura, para que se adjunte al "Informe de Liquidación Presupuestaria de Ingresos- Egresos y Estados Financieros".	1 mes
9	Presentación de informe	Prefectura	Prefecto	Recibe y presenta el informe del período fiscal ante el Consejo Directivo para su aprobación, si está todo bien lo aprueba el Consejo Directivo y se remite a la Dirección Financiera; en caso contrario procede con el paso 9.1 Realizan observaciones y 9.2 Lo devuelven a Contabilidad y se va al paso 1	1 semana
10	Envío y archivo de informe	Dirección Financiera	Director Financiero	La Dirección Financiera envía copia del informe aprobado al MINFIN, así mismo entrega copia a la Sección de Contabilidad para su archivo. Fin del procedimiento.	5 minutos

CONCLUSIONES

- La Mayoría de los Directivos conoce la normativa legal, esta es la Ley que regula el funcionamiento de los GADS Provinciales.
- Los GADS Provinciales reciben un porcentaje considerable del presupuesto General del Estado para desarrollar sus actividades; el resto se financia a través de autogestión, Acuerdos Multilaterales y el aporte de ONG's.
- La toma de las decisiones en cuanto a las actividades que se realiza están basadas en la planificación, los estados financieros y el presupuesto que manejan actualmente.
- El GADP de Sucumbíos cuenta con una misión, visión, objetivos y valores que determinan el accionar de esta Institución.
- Ausencia de procedimientos administrativos para Proveedores, Activos Fijos, Estados Financieros.

RECOMENDACIONES

- Adoptar el presente manual administrativo procedimientos, como documento matriz, con la cual se logrará tener una mejor planeación, organización, dirección, control, coordinación y ejecución de procesos, logrando alcanzar una mejor producción.
- Realizar una planificación acorde al presupuesto anual que maneja el GAD Provincial, con el fin de cumplir los objetivos y las metas establecidas en el POA que cada inicio de año presentan las autoridades
- Ceñirse a la planificación para evitar improvisaciones
- Elaboración del orgánico estructural, y funcional donde se delimiten las funciones del personal, para optimizar los recursos existentes; evitando de esta manera el desperdicio de recursos.
- Mantener los convenios que se han conseguido, a través del manejo eficiente de los recursos, tomando en cuenta los procedimientos administrativos y de registro contable que permitan evidenciar transparencia en el trabajo y fundamenten la renovación de los convenios.
- Elaboración de un manual de selección, clasificación y valoración de puestos técnicamente establecido acorde a la normativa legal vigente
- Los manuales de proceso son de gran utilidad e importancia ya que agiliza y simplifica el trabajo, sin importar el tamaño, tipo de institución y fin que persiga. Es por eso y tomando en cuenta lo antes mencionado recomiendo la aplicación de este manual, por los diferentes beneficios que aportará a la institución.

BIBLIOGRAFIA

Bernal, César Augusto. Año 2012. “Metodología de la Investigación”. Tercera Edición. Editorial Pearson Educación, Colombia.

Hernández, Roberto, Año 2014. “Metodología de la Investigación”. Sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Rodríguez, Joaquín Valencia, Año 2012. “Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos”. Cuarta Edición. Editorial Cengage Learning Editores.

Contraloría General del Distrito Federal de México. 2010. Manuales por Procesos. Recuperado de [www. www.contraloria.cdmx.gob.mx/](http://www.contraloria.cdmx.gob.mx/)

Grefa, Betsy. (2016). Diseño de un manual de procesos para el control administrativo en la empresa “distribuidora mercantil oriental dimeron cia ltda” del cantón tena, provincia de napo (Tesis de pregrado). Epoch, Riobamba. Recuperado de www.esPOCH.edu.ec.

Mónica Herrera., & Chávez Néstor. (2012). Modelo de gerencia y gestión para el gobierno municipal del cantón Guamote, a aplicarse en la administración 2012- 2016. (Tesis de pregrado). Epoch, Riobamba. Recuperado de www.esPOCH.edu.ec.

ANEXOS

Anexo N° 1: Edificio inteligente GADS Sucumbios



Anexo N° 2: Entrada de personal



Anexo N° 3: Proyectos de vinculación



Anexo N° 4: Capacitación

