



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CARTERA VENCIDA DEL SUB-PROCESO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DE RIOBAMBA, AÑO 2021.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

LUIS MATEO YUMISACA ZUMBA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CARTERA VENCIDA DEL SUB-PROCESO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DE RIOBAMBA, AÑO 2021.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: LUIS MATEO YUMISACA ZUMBA

DIRECTOR: ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA, PH. D

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Luis Mateo Yumisaca Zumba

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, LUIS MATEO YUMISACA ZUMBA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de agosto del 2022



Luis Mateo Yumisaca Zumba

060540359-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CARTERA VENCIDA DEL SUB-PROCESO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DE RIOBAMBA, AÑO 2021.**, realizado por el señor: **LUIS MATEO YUMISACA ZUMBA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA



Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

11-08-2022



Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, Ph. D
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

11-08-2022



Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagñay
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

11-08-2022

DEDICATORIA

A la vida misma, que me recuerda, que la gente siempre le teme a lo que no conoce.

Luis Y.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
SUMMARY/ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación	2
1.2. Marco teórico.....	3
1.2.1 <i>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</i>	3
1.2.1.1. <i>Funciones de Los GADM</i>	3
1.2.1.2. <i>Autonomía</i>	4
1.2.2. <i>Gestión Financiera</i>	4
1.2.3. <i>Tesorería</i>	4
1.2.4. <i>Cartera</i>	4
1.2.4.1. <i>Cartera Vencida</i>	5
1.2.5. <i>Servidor publico</i>	5
1.2.5.1. <i>Grupos ocupacionales de los servidores públicos</i>	5
1.2.5.2. <i>Deberes de un funcionario publico</i>	5
1.2.6. <i>Proceso</i>	6
1.2.6.1. <i>Objetivo de un proceso</i>	6
1.2.6.2. <i>Formas de medir procesos</i>	6
1.2.6.3. <i>Indicadores</i>	7
1.2.6.4. <i>Características</i>	7
1.2.6.5. <i>Dimensión de indicadores</i>	7
1.2.6.6. <i>Indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía</i>	8
1.2.7. <i>Mapa de proceso</i>	9

1.2.7.1.	<i>Mapeo de procesos</i>	9
1.2.7.2.	<i>Como elaborar un mapa de procesos</i>	10
1.2.8.	Procedimiento	10
1.2.8.1.	<i>Componentes de un procedimiento</i>	11
1.2.8.2.	<i>Diferencia entre un Proceso y Procedimiento</i>	11
1.2.9.	Control Interno	12
1.2.9.1.	<i>Objetivos del sistema de Control Interno</i>	12
1.2.9.2.	<i>Importancia del Control Interno</i>	12
1.2.10.	Manual	13
1.2.10.1.	<i>Importancia de un Manual</i>	13
1.2.11.	Tipos de Manuales	13
1.2.12.	Manual de Procedimientos	15
1.2.12.1.	<i>Objetivo de la existencia de un Manual de Procedimientos</i>	15
1.2.12.2.	<i>Principales Elementos de un Manual de Procedimientos</i>	16
1.2.12.3.	<i>Base legal</i>	17
1.2.13.	Estructura de un Manual Procedimientos	17
1.2.14.	Técnicas para levantar procedimientos	18
1.2.15.	Regla para el levantamiento de procedimientos	18
1.2.16.	Pasos para elaborar un Manual de Procedimientos	18
1.2.17.	Ventajas de un Manual de Procedimientos	19
1.2.18.	Diagrama de Flujo	19
1.2.18.1.	<i>Diagrama de flujo básico</i>	19
1.2.18.2.	<i>Diagrama de flujo Vertical</i>	20
1.2.18.3.	<i>Mapeo del Diagrama de Flujo</i>	21
1.2.18.4.	<i>Diagrama de flujo de funciones cruzadas</i>	22
1.2.19.	Consideraciones para hacer un diagrama de flujo	22
1.2.20.	Ventajas de los Flujogramas	23
1.2.21.	Símbolos utilizados en un Flujograma	23

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Enfoque de Investigación	26
2.2	Nivel de Investigación	26
2.3	Diseño de investigación	26
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental</i>	26
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	27
2.4	Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo	27
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	27
2.6	Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación	29
2.6.1.	<i>Métodos de Investigación</i>	29
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	29
2.6.2.	<i>Técnicas de Investigación</i>	29
2.6.2.1.	<i>Observación</i>	29
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	29
2.6.2.3.	<i>Entrevista</i>	30
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	30
2.6.3.1.	<i>Registro de Observación</i>	30
2.6.3.2.	<i>Cuestionario</i>	30
2.6.3.3.	<i>Guía de entrevista</i>	30

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.	Resultados	31
3.1.1.	<i>Tabulación de la encuesta</i>	31
3.1.2.	<i>Resultados de la entrevista</i>	43
3.2.	Discusión de resultados	43
3.3.	Propuesta	44
3.3.1.	<i>Título</i>	44
3.3.2.	<i>Objetivos</i>	44
3.3.2.1	<i>General</i>	44
3.3.2.2.	<i>Específico</i>	44

3.3.3.	<i>Justificación</i>	44
3.3.4.	<i>Factibilidad</i>	45
3.3.5.	<i>Estructura organizacional GADM de Riobamba</i>	46
3.3.6.	<i>Descripción de Gestión Financiera</i>	47
3.3.7.	<i>Estructura Orgánica de Gestión Financiera</i>	47
3.3.8.	<i>Descripción de Cartera Vencida</i>	48
3.3.9.	<i>Organigrama de Cartera Vencida</i>	49
3.3.10.	<i>Procesos</i>	50
3.3.11.	<i>Contenido del Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida</i>	52
3.3.11.1.	<i>Portada</i>	52
3.3.11.2.	<i>Hoja de aprobación</i>	53
3.3.11.3.	<i>Introducción</i>	54
3.3.11.4.	<i>Presentación</i>	55
3.3.11.5.	<i>Políticas de operación</i>	56
3.3.11.6.	<i>Procedimientos</i>	59
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	93
	GLOSARIO	94
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Diferencias entre un proceso y un procedimiento	11
Tabla 2-1:	Estructura de un manual de procedimientos.....	17
Tabla 3-1:	Símbolos usados en los diagramas de flujo.....	24
Tabla 4-2:	Población de Cartera Vencida.....	28
Tabla 5-3:	Género	31
Tabla 6-3:	Tiempo que lleva laborando en la Unidad.....	32
Tabla 7-3:	Manual de Procedimiento para el personal	33
Tabla 8-3:	Conocimiento de las actividades esenciales	34
Tabla 9-3:	Dominio las actividades que involucran su puesto.....	35
Tabla 10-3:	Necesidad de recibir instrucciones.....	36
Tabla 11-3:	Dudas relacionada a sus actividades	37
Tabla 12-3:	Flujogramas de los procesos de trabajo.....	38
Tabla 13-3:	Controles de las actividades.....	39
Tabla 14-3:	Instrucción en los procedimientos.....	40
Tabla 15-3:	Necesidad de información.....	41
Tabla 16-3:	Importancia de un Manual de procedimientos	42
Tabla 17-3:	Símbolos usados en el Manual de Procedimientos.....	55
Tabla 18-3:	Elaboración de Planes de Recaudación	59
Tabla 19-3:	Evaluación de la Recaudación	61
Tabla 20-3:	Notificaciones	63
Tabla 21-3:	Notificaciones a Manzaneros	65
Tabla 22-3:	Notificaciones Telefónicas.....	67
Tabla 23-3:	Procedimiento Coactivo.....	69
Tabla 24-3:	Acuerdo de pago.....	73
Tabla 25-3:	Recaudación.....	76
Tabla 26-3:	Bloqueo de Cuenta de Usuarios	79
Tabla 27-3:	Depuración.....	81
Tabla 28-3:	Gestión de Documentos	83
Tabla 29-3:	Cuadre de caja.....	85
Tabla 30-3:	Seguimiento a Usuarios	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Sugerencia de indicadores a utilizar según lo que se desee medir	8
Figura 2-1:	Mapa de procesos	10
Figura 3-1:	Tipos de manuales	15
Figura 4-1:	Objetivo de un Manual de Procedimientos	16
Figura 5-1:	Diagrama de flujo básico	20
Figura 6-1:	Diagrama de flujo Vertical.	21
Figura 7-1:	Mapeo de Diagrama de flujo	21
Figura 8-1:	Diagrama de flujo Horizontal	22
Figura 9-3:	Estructura Orgánica de GADM de Riobamba	46
Figura 10-3:	Estructura Orgánica de Gestión Financiera	47
Figura 11-3:	Organigrama de Cartera Vencida	49
Figura 12-3:	Mapa de procesos de la Unidad de Cartera Vencida	51
Figura 13-3:	Portada de Manual de Procedimientos	52
Figura 14-3:	Hoja de aprobación del Manual de Procedimientos	53
Figura 15-3:	Elaboración de Planes para Recaudación de Cartera Vencida	60
Figura 16-3:	Evaluación de la recaudación	62
Figura 17-3:	Notificar	64
Figura 18-3:	Notificaciones a Manzaneros	66
Figura 19-3:	Notificaciones Telefónicas	68
Figura 20-3:	Procedimiento Coactivo	71
Figura 21-3:	Procedimiento Coactivo	72
Figura 22-3:	Acuerdo de pago	75
Figura 23-3:	Recaudación	78
Figura 24-3:	Bloqueo de Usuarios	80
Figura 25-3:	Depuración	82
Figura 26-3:	Gestión de documentos	84
Figura 27-3:	Cuadre de Caja	87
Figura 28-3:	Cuadre de caja	88
Figura 29-3:	Seguimiento a los Usuarios	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Género	31
Gráfico 2-3:	Tiempo que lleva laborando en la Unidad.....	32
Gráfico 3-3:	Manual de Procedimiento para el personal	33
Gráfico 4-3:	Conocimiento de las actividades esenciales	34
Gráfico 5-3:	Dominio las actividades que involucran su puesto.....	35
Gráfico 6-3:	Necesidad de recibir instrucciones	36
Gráfico 7-3:	Dudas relacionada a sus actividades	37
Gráfico 8-3:	Flujogramas de los procesos de trabajo.....	38
Gráfico 9-3:	Controles de las actividades	39
Gráfico 10-3:	Instrucción en los procedimientos.....	40
Gráfico 11-3:	Necesidad de información.....	41
Gráfico 12-3:	Importancia de un Manual de procedimientos	42

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

ANEXO B: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SERVIDORES DE CARTERA VENCIDA

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO D: MENSAJE DE RESPUESTA A LA ENCUESTA

ANEXO E: FOTOGRAFÍA CON LA COORDINADORA DE LA UNIDAD

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue diseñar un Manual de Procedimientos para la Unidad De Cartera Vencida, del Sub-Proceso De Tesorería Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, con el fin de facilitar una guía con información secuencial de sus principales operaciones por medio de una conceptualización teórica e identificar los distintos procesos que se realizan dentro de la unidad, además de la representación gráfica de los mismos. Para la recopilación de los procesos y elaboración del manual se utilizó el método mixto con el cual se inspeccionó e interpreto los procesos que realizan los servidores de la Unidad de Cartera Vencida, además de datos estadísticos obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de dicha unidad y mediante el método inductivo se logró observar las distintas actividades que realizan los servidores, además de la realización de una investigación documental, por medio de distinta información que poseía la Unidad, e investigación de campo, con la que se obtuvo información para los procesos, directamente del personal responsable de los mismos, dicha metodología utilizo la observación, la encuesta y entrevista. Se logró elaborar para la Unidad de Cartera Vencida un Mapa de Procesos, el Manual de Procedimientos el cual consta los responsables, indicadores, objetivos, tiempos de ejecución, las actividades descritas de manera secuencial y el flujograma por cada proceso. En conclusión, dicha herramienta ayudará a que los servidores puedan transmitir formalmente la información de cómo ejecutar las distintas actividades garantizando así que un determinado proceso se lo realice de la manera correcta. Finalmente se recomienda que el Manual Procedimientos sea actualizado según las necesidades de la organización.

Palabras clave: <MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>, <MAPA DE PROCESOS>, <GESTIÓN POR PROCESOS>, <CARTERA VENICDA>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA>.



09-09-2022

1819-DBRA-UTP-2022

SUMMARY/ABSTRACT

The objective of this study was to design a manual of procedures for the overdue portfolio unit, of the treasury sub-process from the Municipal Autonomous Decentralized Government of Riobamba in order to facilitate a guide with sequential information of its main operations through a theoretical conceptualization to identify the different processes that are carried out within the unit as well as their graphic representation. For the compilation of the processes and preparation of the manual, the mixed method was used with which the processes carried out by the servers of the overdue portfolio unit were inspected and interpreted plus statistical data obtained from surveys applied to the employees of that unit. Through the inductive method, it was possible to observe different activities carried out by the officers, in addition to carrying out a documentary investigation, with different information from the unit. A field research with information that was obtained from the personnel to carry out the processes. This methodology used the observation, a survey and an interview. It was possible to prepare a map of processes for the overdue portfolio unit, the manual of procedures which includes the people in charge, indicators, objectives, execution times, activities described in a sequential manner and the flowchart for each process. In conclusion, this tool will help the servers to formally transmit the information on how to execute different activities, thus guaranteeing that a certain process is carried out correctly. Finally, it is recommended that the procedures manual can be updated according to the institutional needs.

Keywords: <PROCEDURES MANUAL>, <PROCESS MAP>, <PROCESS MANAGEMENT>, <VENICDA PORTFOLIO>, <RIOBAMBA DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

Un Manual de Procedimientos es una herramienta sumamente importante en todo tipo de organización, ya sea pública o privada, debido a que el mismo permite transmitir información oficial de la empresa a sus colaboradores, por medio de la descripción de los pasos a realizar para un determinado proceso, además de la representación gráfica del mismo, el cual aclara al lector la manera en la cual se realiza la actividad.

La importancia de un Manual de Procedimientos radica en que permite un mejor control administrativo, además de garantizar que las actividades se las ejecuten de manera correcta y en consecuencia que se disminuya o se mitigue errores en la realización de las mismas.

La investigación fue realizada en la Unidad de Cartera Vencida del Sub-Proceso De Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, en el cual se identificó la inexistencia de un Manual de Procedimientos.

En la presente investigación se buscó realizar un Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida, a partir del reconocimiento de los procesos claves que se realizan, para facilitar una guía información secuencial de las principales operaciones.

En el Capítulo I se presenta una base teórica necesaria para una sólida sustentación científica, que abarca temas relacionados al tema de investigación, con el objetivo de obtener distinta información que permitan el correcto desarrollo de un manual de procedimientos.

En el Capítulo II trata sobre a metodología, tipo de investigación, nivel, diseño de investigación y las herramientas aplicadas, población y muestra con las cuales se logró rescatar información relevante para la investigación en la Unidad.

En el Capítulo III se presentó los resultados obtenidos por las técnicas y método aplicados, dentro de mismo, se muestran los resultados, de las encuestas y entrevistas, además de la propuesta, elaborada para la Unidad de Cartera Vencida, culminando con las conclusiones, recomendaciones y resultados de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

En el desarrollo del tema de titulación de se tomó en cuenta un análisis de los siguientes trabajo

En el proyecto de titulación MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ESTACION DE SERVICIO “SIMÓN BOLÍVAR” AÑO 2019 se menciona que “personas que trabajan en la Estación de Servicios Simón Bolívar, realizan las actividades de forma individual no tienen controles que prevengan el desperdicio de los recursos humanos y económicos” (Freire, 2019, p.2).

Las personas que trabajan dentro de esta estación de servicios realizan sus actividades, pero la falta de un control interno, genera ciertas pérdidas en los recursos que se empresa posee, pues el autor resalta que la falta de un Manual de Procedimientos, en este caso el área administrativa y financiera, dificulta que ciertos procesos relacionados a estas áreas, se lo realicen de la manera correcta.

En el proyecto de titulación MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESERVACIÓN DEL FONDO DE GESTIÓN DOCUMENTAL, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, AÑO 2016 menciona que “documentos que se encuentran en los archivos de gestión, son manejados bajo los criterios propios del personal de las diferentes unidades o departamentos que lo conforman lo que no permite un desarrollo eficiente para la preservación de los mismos” (Álvarez, 2017, p. 3)

Dentro de los gobiernos autónomos descentralizados se maneja distintos tipos de documentos, pero el no tener procesos establecidos da como consecuencia a que personal actúe según su criterio, por lo que estos no pueden ser preservados de la manera correcta y más aún cuando no existe alguien calificado o que conozca la manera en la cual se deben archivar todos estos documentos municipales, por lo que se resalta la importancia establece procesos y procedimientos

En el proyecto de titulación DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO menciona que los “se hace necesario e indispensable contar con un diseño de un manual de procedimientos que le permita a la Dirección de Gestión Administrativa del GADPCH facilitar el flujo de las actividades” (Huebla y Padilla, 2020, p.62).

Es crucial recopilar información y plasmarla en un documento escrito, para obtener como resultado un manual, siendo esta una herramienta importante para que los empleados puedan desarrollar sus

actividades de una manera eficaz y eficiente, teniendo como base un documento que evidencie las actividades que son necesarias cumplir.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

El CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL define que:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (COOTAD, 2019a, pp. 27-28)

Al analizar el Código Orgánico de Organización Territorial se puede entender que los gobiernos autónomos se caracterizan por su facultad para actuar de forma independiente, ya sea política administrativa, pero el mismo debe ser responsable de cumplir las distintas funciones y responsabilidades, que se establecen dentro del COOTAD.

1.2.1.1. Funciones de Los GADM

Los distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se rigen bajo el CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, en el cual se establece las distintas funciones que deben cumplir un GADM, dentro de las cuales se nombran algunas:

- Procurar el desarrollo sustentable del cantón garantizando el buen vivir a través de políticas públicas
- Desarrollar y aplicar políticas de equidad e inclusión dentro de su territorio
- Desarrollo de planes cantonales dentro de los límites territoriales en coordinación con la planificación nacional regional provincial y parroquial
- Desarrollo de planes cantonales dentro de los límites territoriales en coordinación con la planificación nacional regional provincial y parroquial
- Fomentar distintos procesos para lograr un desarrollo económico, tomando en cuenta el sector de la economía social y solidaria
- Desarrollar a nivel territorial cantonal proyectos de vivienda con interés social
- Promover el cuidado y protección del patrimonio cultural, la diversidad e interculturalidad del cantón

- Una función principal que tiene relevancia en el trabajo de investigación es el fomentar, el autorizar y el controlar, las distintas actividades económicas que se desarrollan dentro de los límites territoriales cantonales con el objetivo de tomar todas las medidas necesarias para proteger los derechos de los ciudadanos.
- Cumplimiento de todas las leyes establecidas (COOTAD, 2019b)

1.2.1.2. Autonomía

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal le rigen distintos artículos con los cuales garantizan su autonomía, inspeccionar El Comercio se puede entender que la autonomía tiene que ver con el derecho para regirse mediante las distintas normas y órganos de gobierno propio, por lo cual cada Gobierno Autónomo Descentralizado puede desarrollarse acorde a las propias características de su territorio y tiene la posibilidad de gestionar sus recursos en base a la ley, además que es primordial entender que está totalmente prohibido que alguna autoridad extraña influya los Gobiernos Autónomos Descentralizado (EL COMERCIO, 2016)

1.2.2. Gestión Financiera

La Gestión Financiera está relacionada a la acción de administrar los recursos que posee una entidad, esta responsabilidad puede ser acotada por los denominados, gestores o contralor, quienes se encargaran de llevar el correcto control de los ingresos y egresos dentro de la entidad. (Cibrán et al., 2013 y Soto et al., 2017; citado en Fajaro y Soto, 2017)

1.2.3. Tesorería

Según Carranza, Cespedes y Yactayo, describen a Tesorería como:

Se encargan de coordinar aquellas políticas, normas y procedimientos necesarios para proteger los activos financieros de la empresa, incentivando a que se practique la eficiencia y la eficacia control de gestión, con la finalidad de realizar los pagos oportunamente con una documentación debidamente sustentada. (CARRANZA et al., 2016: p.59)

La tesorería acota la principal función de ser la responsable de coordinar procedimientos y el velar por hacer cumplir las distintas normas y políticas de una institución todo por medio de la correcta gestión, con el objetivo principal de proteger los activos financieros de cualquier empresa u organización.

1.2.4. Cartera

En una institución, ya sea pública o privada, se maneja este concepto de cartera, en el cual se puede definir que “La Cartera está relacionada con las cuentas por cobrar, es decir aquellas cuentas que registran y controlan los recursos provenientes de derechos a la percepción de fondos dentro

del ejercicio fiscal” (OROZCO, 2016, p.22), se puede entender que la cartera está relacionada con las deudas de una persona natural o jurídica hacia otra, por lo que es necesario realizar distintas actividades, cómo seguimientos y controles, con el objetivo de poder lograr el pago total de la deuda.

1.2.4.1. Cartera Vencida

Se puede entender que “cartera se transforma en vencida cuando las obligaciones de pago no se realizan en el tiempo estipulado, es el tema que aflige y afecta de forma significativa a las organizaciones” (Anchundia, 2018, p.21), dando entender que al momento en que se vence el plazo, de una cuenta por cobrar, esta, tomara el nombre de cartera vencida.

1.2.5. Servidor publico

El servidor público también se lo conoce como funcionario público o burócrata y es una persona que realiza una actividad dentro de la administración del Estado, estas instituciones públicas pueden ser por ejemplo, instituciones educativas, hospitales, alcaldías, ministerios, embajadas, el cuerpo de bomberos, la presidencia de la república, y cualquier otra institución pública , también se puede entender que una característica del servidor público es que el salario que este percibe proviene del presupuesto público.

El funcionario público deberá realizar actividades que beneficien a la ciudadanía en general y no a grupos privados o particulares, por lo que se puede entender que las actividades que rigen al sector público permiten entregar servicios que beneficien a la ciudadanía. (López, 2019)

1.2.5.1. Grupos ocupacionales de los servidores públicos

Dentro de cualquier institución pública existen distintos grupos ocupacionales que son las categorías para organizar o diferenciar a los distintos tipos de servidores públicos, estos grupos ayudan a identificar al funcionario público que labora en la institución, cabe recalcar que estos grupos ocupacionales también se usan en la designación salarial de los servidores públicos, los grupos ocupacionales son los siguientes:

- Servidor Público de Servicio. – Estos pueden ser identificados como grado 1 y 2
- Servidor Público de Apoyo. - Estos pueden ser identificados desde el grado 1 al 4
- Servidor Público. - Estos pueden ser identificados desde el grado 1 al 16 (González, 2020)

1.2.5.2. Deberes de un funcionario publico

Un servidor público posee distintos deberes dentro de los cuales se nombran algunas, como son:

- Cumplir con todas las responsabilidades y exigencias del puesto que ocupe, con eficacia y efectividad, con el fin de poder dar un servicio de calidad
- Velar por el cuidado adecuado de la documentación que requiera
- Laborar completamente la jornada de trabajo que se le ha establecido
- Cumplir las disposiciones del inmediato superior
- Conservar en el mejor estado posible la distinta instrumentaría o equipo que se le haya entregado para labrar
- Actuar con buena fe y acorde a los objetivos que tenga la institución en la cual labora
- Someterse a las distintas evaluaciones
- Cumplir con todas las funciones que esté establecida dentro de su cargo (Ley Orgánica Del Servicio Publico, 2010)

1.2.6. Proceso

En la norma ISO 9001 se explica que “un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida.” (ISO 9001, 2020a), por lo que se puede entender que los procedimientos son pasos secuenciales que se relacionan a la entrada (ya sea insumos o material), que como consecuencia da la salida de un producto o servicio.

1.2.6.1. Objetivo de un proceso

Todo proceso tiene un objetivo, se puede entender que el principal es, llegar a un fin o una meta en específica, o avanzar en el cumplimiento de un logro, al cual se puede llegar por medio de una realización de distintas o por la ejecución de ciertas tareas. (Yirda, 2021)

1.2.6.2. Formas de medir procesos

Para el lograr el éxito empresarial es necesario tener una herramienta que permita medir procesos, ya que, si un proceso no puede ser medido, éste no podrá ser controlado y lo que no puede ser controlado no puede ser mejorado, por lo que medir un proceso con el fin de poder mejorarlo tiene relación a la mejora continua.

Los resultados obtenidos de una medición de procesos, por sí solos no darán un valor agregado a la empresa, sino por el accionar que tomen los directivos de las organizaciones a partir de dichos resultados y una manera con la cual se puede medir un proceso es por medio de la utilización de unidades de medida, o también conocido también como indicadores. (Financiera Trinitas , 2019)

1.2.6.3. Indicadores

Un indicador es información, comúnmente expresada en manera numérica, la cual expresa una medida de un resultado o un proceso, otorgando datos que permitan analizar la eficacia y efectividad de los mismos. (González, 2016a)

1.2.6.4. Características

Existen distintas cualidades que posee un indicador entre las cuales se nombran:

- Sensibilidad: Se debe poder apreciar los cambios en relación a la variación de datos que se ingresen en el indicador
- Rentabilidad: Se debe obtener beneficios en relación a los esfuerzos realizados por obtener datos, calcularlos, recopilarlos y analizarlos
- Fiabilidad: Los datos ocupados para el indicador deben ser obtenidos de fuentes confiables (González, 2016b)
- Simples: El indicador debe ser sencillo de comprender desde los resultados obtenidos hasta la formulación del indicador
- Objetivos y neutros: Debe medir aspectos que tengan relevancia para la organización
- Periodicidad de análisis: La recolección y análisis de datos se debe realizar en distintos intervalos de tiempo para su toma de decisiones. (Betancourt, 2017)

1.2.6.5. Dimensión de indicadores

Al hablar de la dimensión de indicadores se puede entender que:

Los indicadores deben permitir monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentran asociados; sin embargo, es posible medir diferentes dimensiones del desempeño para un mismo objetivo. La dimensión del indicador se define como el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo. Se consideran cuatro dimensiones generales para los indicadores: eficacia, eficiencia, calidad y economía. (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, p.20)

Un aspecto clave de los indicadores es el dar a conocer si los objetivos se están cumpliendo o no, por medio de resultados numéricos, y ahí parte la utilización, además que, el término “dimensión de indicador, hace referencia a lo que se va a cuantificar o lo que se va a medir, por lo que se puede entender que la dimensión está relacionado a el tipo de indicador qué puede ser utilizado en relación a lo que se necesita analizar.



Figura 1-1:Sugerencia de indicadores a utilizar según lo que se desee medir

Realizado por: (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, p.21)

1.2.6.6 Indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía

Indicador de eficacia

Permite medir el grado en el cual se está llegando a un determinado objetivo, se puede entender qué, mide el avance de un determinado objetivo o meta, recalcando que en este indicador no muestra información sobre los recursos utilizados para cumplir un objetivo.

Indicador de eficiencia

Este indicador permite medir una relación entre la cantidad de recursos utilizados y el cumplimiento o el logro de un objetivo, en otras palabras, se puede entender que permite analizar la relación de recursos utilizados, ya sea humanos o materiales, para lograr un objetivo. Dando a entender que es indicador no es recomendable para medir un desempeño, ya que éste muestra el costo de poder alcanzar ciertos objetivos

Indicador de calidad

Mide las características que debe tener un determinado producto o servicio, con el objetivo de analizar si el mismo cumple con ciertos estándares o no, tomando en cuenta que las características que debe poseer un determinado producto servicio, serán responsabilidad de la empresa u organización. Dicho indicador puede medir la calidad en diferentes perspectivas entre las cuales se nombran:

- Oportunidad: Se puede describir que tan apropiado fueron determinadas acciones, realizadas en un tiempo y lugar específico
- Percepción de usuarios: Permite analizar la opinión de ciertos usuarios en relación a los recursos o servicios que recibieron
- Precisión: Dar un valor numérico sobre la cantidad de fallos que pueden ocurrir durante la ejecución de un determinado proceso

Indicador de economía.

Permite conocer por medio de un valor numérico la manera en la cual se administra cualquier tipo de recurso Financiero, entendiendo que en este tipo de indicador lo que interesa no es el cumplimiento de objetivos, sino sólo observar la manera en la cual se administró un determinado Recurso Financiero. (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013)

1.2.7. Mapa de proceso

Es necesario entender que “El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos”. (Casanova, 2018, p.320)

Se puede entender que un mapa de procesos es similar a un diagrama en el cual se representa de manera gráfica los distintos procesos que se realizan en una empresa u organización, pero dicho proceso se la puede denotar de manera interrelacionada, eso trae un beneficio en particular, el cual es poderlos definir y escribir de la manera correcta.

1.2.7.1. Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es un término al cual se lo puede definir de la siguiente manera:

“El objetivo de llevar a cabo un mapeo de procesos, es mostrar gráficamente y a través de la utilización de diferentes símbolos, cuáles son las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos de la organización, una de sus principales características es que deben ser comprensibles por todos los miembros de la organización, así mismo es necesario que sea útil, no simplemente un elemento de hermosa vista, sino que ofrezca la posibilidad de realizar modificaciones en el momento que sea necesario.” (Amisada y Zamora, 2016: p.6)

Se puede entender que la intención de un mapeo de procesos, es la representación visual de una determinada actividad, por medio de la utilización de distintos símbolos, con la característica que el mismo, debe ser comprensible por los miembros de la organización.

1.2.7.2. Como elaborar un mapa de procesos

Para elaborar un mapa de procesos es necesario identificar, qué actividades desarrolla la organización y el cómo estas actividades se acercan a ciertos objetivos, y para ello es necesario aplicar distintas herramientas, puede ser el caso de una lluvia de ideas, pero un elemento vital para el mismo son los líderes de la organización quienes tienen la tarea de impulsar la elaboración de un mapa de procesos.

Una vez identificado los procesos es necesario realizar las agrupaciones posibles, que pueden ser representadas en el mapa de procesos, se puede visualizar el siguiente modelo

- Procesos Estratégicos: Están relacionados al proceso de planificación y es principalmente responsabilidad de la dirección.
- Procesos Operativos: Tienen que ver con la elaboración de algún producto o la entrega de un determinado servicio.
- Procesos de Apoyo: Estos procesos dan ayuda a los procesos operativos, debido a que están relacionados con la manera en la cual se gestionan los recursos y actividades que se relacionan a seguimiento y medición. (Beltrán et al., 2002)



Figura 2-1: Mapa de procesos

Realizado: (Beltrán et al., 2002, p.32)

1.2.8. Procedimiento

En la norma ISO 9001 se explica que “un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado, se llama procedimiento” (ISO 9001, 2020b), dando a entender al momento que un proceso debe ser realizado de una manera determinada o específica, para lograr un determinado resultado o meta, se lo denomina como procedimiento.

Al hablar de procedimiento, se lo puede asemejar como una guía cuyo propósito es permitir estandarizar un determinado proceso, al describirlo de una manera detallada y específica, con el fin de poder entregar, al personal de una institución, información autorizada de las actividades que deberá realizar, con el objetivo de llegar a una meta específica.

1.2.8.1. Componentes de un procedimiento

Un procedimiento, al ser una secuencia definida y específica para realizar un proceso, constara con ciertas partes, las cuales son:

- Propósito. - La meta que se pretende obtener
- Alcance. - Es el ámbito de aplicación que tendrá una determinada actividad
- Definiciones. - Las definiciones o conceptos relevantes dentro de un documento
- Responsabilidad. - Se define la persona responsable de determinada tarea
- Requerimientos. –Recursos que se necesitan para realizar una tarea
- Representación gráfica. - Contendrá los diagramas de flujo (Riquelme, 2017)

1.2.8.2. Diferencia entre un Proceso y Procedimiento

Tabla 1-1: Diferencias entre un proceso y un procedimiento

	Proceso	Procedimiento
Característica	Son actividades que transforman elementos de entrada a salida	Es una manera específica de realizar un proceso
Contestación	Responde las preguntas de ¿qué hacer?, ¿dónde hacerlo?, ¿cuándo hacerlo? y ¿quién lo hace?	Explica la manera de ¿cómo se debe realizar?, ¿quién es el responsable? y ¿él porque?
Sistema de Gestión De Calidad	Permite ejecutar de manera correcta un Sistema de Gestión De Calidad	Permite definir de manera correcta un Sistema de Gestión De Calidad
Objetivo	Realizar una determinada acción	Explicar de manera exacta un proceso
Constitución	Posee uno o más procedimientos	Posee uno o más instrucciones

Fuente: Robledo, 2017

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

1.2.9. Control Interno

Se puede definir qué el control interno engloba los distintos controles administrativos, contables o financieros de cualquier organización o institución con el objetivo de precautelar la eficacia y eficiencia dentro de sus operaciones

Se puede mencionar dos tipos de controles internos Los cuáles son:

- Control Interno Contable. - Son los métodos establecidos y normas con los cuales se garantiza la protección de los activos de una empresa, la fiabilidad y validez de los mismos.
- Control Administrativo. - Busca lograr la eficiencia y eficacia operativa en base a las distintas normas políticas o reglamentos presentes en la empresa u organización. (Gómez y Lazarte, 2019)

Por otro lado, se puede entender que el control interno es un proceso ejecutado por la administración, dirección y el resto de personal de una organización, buscando el cumplimiento de sus objetivos, dentro de los cuales existen tres categorías en los cuales se pueden concretar, lo que busca el control interno

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Confianza y seguridad en la información financiera
- Garantizar que se cumplan las normas y leyes (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & SalazarIV, 2018)

1.2.9.1. Objetivos del sistema de Control Interno

- Administrar y cuidar correctamente los recursos de la organización
- Garantiza la correcta realización de actividades o procedimientos con el fin de lograr las metas de la organización
- Vigilar que las actividades permitan cumplir o acercarse a los objetivos de la empresa
- Garantizar la confiabilidad de información
- Establecer y definir medidas con las cuales se puedan prevenir minimizar o reducir riesgos que puedan afectar a la empresa (Actualícese, 2021)

1.2.9.2. Importancia del Control Interno

Los riesgos a los cuales están sometidas las empresas, genera como consecuencia la posibilidad de riesgos que dificulten el cumplimiento de sus objetivos, Por lo que el control interno permite establecer una estructura para fortalecer a las compañías e impulsar el logro de las metas organizacionales (Acosta, 2020)

1.2.10. Manual

Es un documento que posee, de forma ordenada y sistemática, información, políticas y procedimientos que se realizan en una institución, se puede decir que es una guía que contiene información general para poder realizar un determinado trabajo. Un manual comúnmente tendrá datos y ejemplos de documentos, equipo a utilizar, o cualquier información que permitirá el correcto desarrollo de determinadas tareas dentro de una empresa.

Una característica relevante de los manuales, es el contenido de información normalizada de la empresa, la cual no puede ser distorsionada, ayudando así al control interno y la vigilancia de las actividades del personal para cumplir un proceso de la manera correcta. Se puede concluir que un manual es una guía, que define de manera organizada y ordenada la información oficial de una empresa. (Chamalé, 2011)

1.2.10.1. Importancia de un Manual

- Ofrecen una guía para el personal.
- Contiene las políticas y normativas de una institución.
- Es una valiosa herramienta para orientar a los nuevos empleados.
- Permite reducir la cantidad de errores por parte del personal.
- Contiene información de la empresa, por ejemplo, visión, misión o la historia, etc.
- Contienen las actividades que debe realizar un personal.
- Es una herramienta para realizar consultas.
- Puede ser actualizado de acuerdo a los cambios que se generan dentro de una entidad. (Feher, 2012)

1.2.11. Tipos de Manuales

Existe distintos tipos de manuales, los cuales deberán ser creados de acuerdo a la necesidad de cada una de las organizaciones, se puede nombrar los siguientes tipos:

- **Manual de Funciones:** Es un instrumento en el cual se reflejan las competencias, el perfil y las funciones para distintos cargos en una institución, este manual sirve para justificar ya sea la existencia o la eliminación de determinados cargos. (Universidad del Pacífico, 2017)
- **Manual de Organización:** Es un resumen en el cual, de manera breve, se describen la estructura de la empresa, las funciones del personal y determinadas actividades que deben realizarse en cada área, se lo puede considerar como un documento de apoyo administrativo.
- **Manual de Técnicas:** En éste se describen de manera detallada, la forma en la cual debe cumplirse una actividad, generalmente refiriéndose al uso de instrumentación en particular.

- **Manual Departamental:** Consiste en el establecimiento de ciertas normas que regirán al personal y a las actividades. Tomando en cuenta que las normas serán diferentes según el departamento al que pertenezcan.
- **Manual de Bienvenida:** Contiene los aspectos más relevantes de la empresa desde el momento que se creó hasta la actualidad, lo que incluye la visión y misión empresarial. El mismo puede también incluir el Manual de Reglamento Interno, su puede entender que este tipo de manual es usado para introducir a un personal nuevo dentro de una organización o entidad.
- **Manual de Políticas:** En este manual se definen las reglas o normas que regulan y dirigen a una empresa en específica.
- **Manual de Calidad:** Este manual contiene o involucra las políticas empresariales que tengan relación a la calidad de su sistema o su servicio, el cuál puede ser realizado de manera sectorial o involucrar a toda la organización en general.
- **Manual de Procedimientos:** Se describe de manera detallada, pasos secuenciales y establecidos para realizar una determinada tarea.
- **Manual Múltiple:** Este tipo de manual expone distintas y variadas cuestiones de la empresa, por ejemplo, normas, la organización empresarial, toda información en general de la empresa.
- **Manual de Finanzas:** Contiene la manera en que la empresa verifica, la administración de los bienes que esta posee, las responsabilidades financieras de cada nivel organizacional e instrucciones en todo lo relacionado con el manejo del dinero. (Vivanco, 2017a)

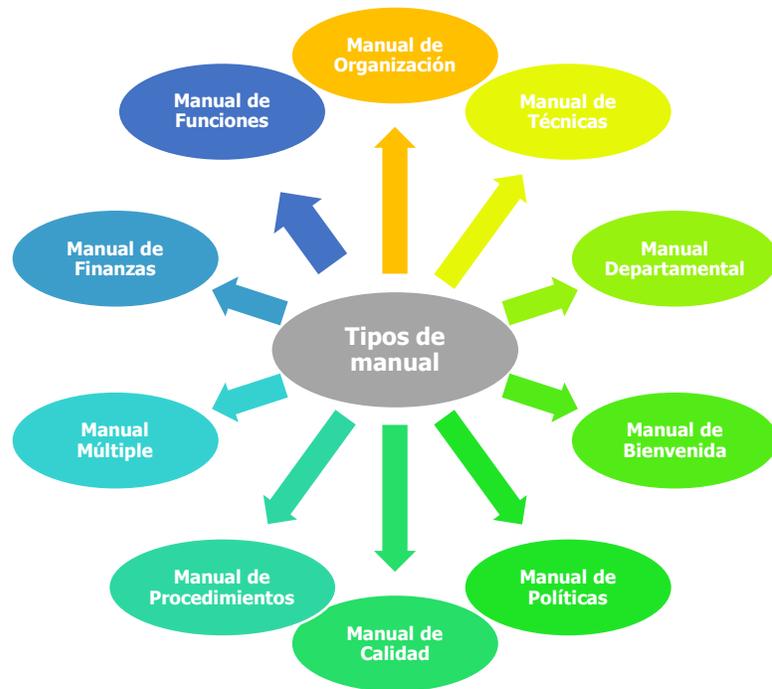


Figura 3-1: Tipos de manuales

Realizado: Yumisaca, L., 2021

1.2.12. Manual de Procedimientos

Se menciona que “un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.” (Vivanco, 2017b: p.249)

Se entiende que un Manual de Procedimientos tiene similitud a una guía, para las actividades que debe realizar un personal de manera específica, además de qué es te permitirá ayudar los en el proceso aprendizaje de sus actividades

Se lo define como un documento para Sistema de Control Interno, en el cual se detalla de manera secuencial y ordenada las actividades que deben ser realizadas por parte del personal en una determinada entidad, en este manual se definen el personal o unidad responsable del procedimiento, documentos o equipos a utilizar, e información necesaria para que el personal pueda desempeñar las distintas actividades. (Escobar et al., 2017)

1.2.12.1. Objetivo de la existencia de un Manual de Procedimientos

Un manual de Procedimientos tiene un fin determinado, o en otras palabras un propósito a cumplir y entre los cuales se pueden nombrar los siguientes:

- Otorgar información sobre los objetivos, responsabilidades y políticas de la institución
- Estandarizar procedimientos para que los trabajadores puedan actuar sin inconvenientes
- Ayudar a evitar la duplicidad de funciones
- Dar una mayor eficiencia a los procesos que se realizan en una entidad
- Facilitar la inducción de trabajadores nuevos, en lo relacionado a sus actividades
- Mejorar la manera en que se realiza el Control Interno (Ingeniería de calidad, 2019)



Figura 4-1: Objetivo de un Manual de Procedimientos

Realizado: Yumisaca, L., 2021

1.2.12.2. Principales Elementos de un Manual de Procedimientos

Todo manual consta con ciertos elementos básicos para su correcto desarrollo en los cuales se destacan los siguientes:

- Información básica, lo que incluye la portada, nombre del procedimiento, logotipo, índice e introducción.
- Un objetivo claro para el procedimiento, debido a que el mismo, llevara a una meta en particular.

- Definir al responsable y el alcance, lo que involucra detallar al personal responsable de realizar determinadas tareas.
- Una explicación paso a paso y secuencial de las acciones a realizar en el procedimiento
- Diagramas de flujo que permiten visualizar gráficamente la manera en cómo se deben ejecutar un procedimiento. (Asanza et al., 2016a)

1.2.12.3. Base legal

Se entiende como un conjunto de reglamentos, leyes, estatutos, políticas, documentación oficial o normas que rigen en una institución u organización. (Barrios, 2017)

1.2.13. Estructura de un Manual Procedimientos

Tabla 2-1: Estructura de un manual de procedimientos

Aspecto	Descripción
Identificación	Contiene el logotipo, nombre de la organización, fecha de elaboración, versión. El responsable de la elaboración, revisión, autorización, firmas
Índice	Listas de los capítulos o secciones de documento
Prologo y/o Introducción	Presentación o exposición del manual al lector Breve descripción del manual , propósito del manual, descripción global del contenido y áreas de aplicación
Políticas de operación	Lineamientos a las cuales se rigen para su accionar
Objetivo del procedimiento	Resultado al que se desea llegar con determinado proceso
Responsable	La personal que intervendrá en el procedimiento
Alcance de los procedimientos	Ámbito de aplicación que cubrirán los procedimientos
Procedimiento	Descripción de manera secuencial de las acciones que se deben realizar, que responde ¿cómo se debe realizar?, ¿quién es el responsable? y ¿Dónde realizarlo?, ¿Qué se debe usar? Y ¿Cuándo hacerlo?
Diagramas de flujo	Representación gráfica de un procedimiento

Fuente: Palma, 2020; Asanza et al., 2016b

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

1.2.14. Técnicas para levantar procedimientos

Existen distintas técnicas con las cuales se puede levantar información de los Procedimientos entre los cuales se nombran:

- Por medio de Jefe de Oficina y Grupos de Trabajo: En una reunión entre, ya sea el jefe o grupo encargado del procedimiento y un relator, se empieza a describir las actividades de forma secuencial, utilizando un formato único, con el objetivo de distinguir el inicio y el fin del procedimiento.
- Funcionario encargado del procedimiento: Por medio de una entrevista al responsable directo determinado proceso, utilizando un formato único, para recopilar el procedimiento.
- Mixto: Es la combinación de los anteriores métodos nombrados (Aragon, 2017a)

1.2.15. Regla para el levantamiento de procedimientos

- Se debe definir el límite del procedimiento, por ejemplo, se puede utilizar las palabras “inicio” y “fin”
- Colocar el cargo del empleado responsable del procedimiento
- Se debe describir las actividades usando un verbo en tercera persona
- En un paso de decisión se utiliza un verbo en infinitivo
- Coordinar los procedimientos con los jefes y empleados del cargo
- Definir el objetivo y meta de un determinado procedimiento
- Elaborar un diagrama de flujo estudiando y revisando cada uno de los pasos
- Entrevistar a los empleados para verificar, que el procedimiento responde a las preguntas de: ¿Él por qué?, ¿Cómo se hace? y ¿Quién lo hace?
- Determinar si cada paso de procedimiento está justificado y no es repetitivo (Aragon, 2017b)

1.2.16. Pasos para elaborar un Manual de Procedimientos

Definir el contenido: Se debe identificar el área a la cual será aplicable el manual y de las políticas que rigen dentro de la misma, además de definir el formato del manual.

Recopilación de la información: Es la búsqueda de documentación que posea el área a investigar, en ésta, se puede buscar información relacionada a los objetivos o al ámbito de acción del área.

Estructuración: Ya definida las partes o elementos del manual de Procedimientos, se procederá a la realización y levantamiento de la información en conjunto con el personal responsable directo de determinadas tareas.

Autorización: Es necesario verificar la efectividad y funcionalidad, por lo cual antes de autorizarlo se debe dar revisión de todo el contenido del manual, para posteriormente presentarlos a la autoridad encargada de aprobarlo.

Socialización: Se debe difundir la existencia, beneficios y uso del manual con el personal del área en la cual se lo realizo.

Actualización: Dependiendo de las necesidades de la empresa o de actividades de la misma, será necesario cambiar o modificar aspectos particulares del manual, para adaptarlos a los cambios recientes de las actividades. (Gutiérrez, 2014)

1.2.17. Ventajas de un Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos ayuda directamente al empleado, al cumplimiento de las distintas labores, además que presenta distintas ventajas, como son:

- Permite estandarizar las actividades de los empleados
- Permite transmitir información de manera formal
- Describe de una manera clara los procesos que se deben cumplir
- Son un documento guía al cual se puede recurrir constantemente
- Son una herramienta utilizada para los controles administrativos
- Ayudan en el proceso de inducción a un personal que ingrese a una institución (Vivanco, 2017c)

1.2.18. Diagrama de Flujo

Es una herramienta, también conocida como flujograma o diagrama de actividades y permite representar de una manera gráfica una tarea en particular, ya que en éste se puede visualizar de una manera ordenada secuencial y clara las distintas actividades que se realizan dentro de una organización. (Fernández y Fernández, 2015; citado en Gonzáles, 2019)

Entendiendo que es un diagrama de flujo se puede nombrar los siguientes:

1.2.18.1. Diagrama de flujo básico

En éste diagrama se representa de manera visual, un mapa simple con las entradas y salidas de un proceso, y debido a esta naturaleza, se las utiliza generalmente en planificación de nuevos proyectos o para analizar los flujos de trabajo en determinados grupos de trabajadores (Eisner, 2020)

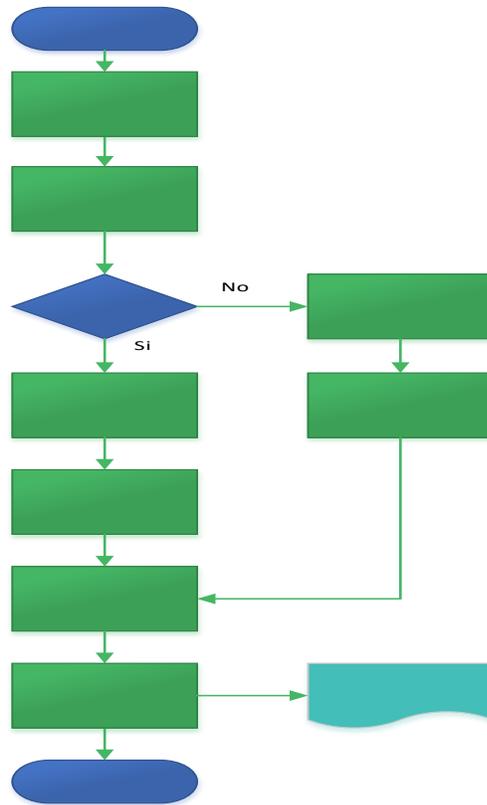


Figura 5-1: Diagrama de flujo básico

Realizado: Yumisaca, L., 2021

1.2.18.2. Diagrama de flujo Vertical

También se lo conoce como grafico para análisis de procesos, en el cual se puede representar, el movimiento personas o movimiento de documentación, dentro de una empresa, en base a la unión de líneas consecutivas, consta con:

- Columnas: En las cuales se encuentran los diferentes símbolos
- Líneas: Con las cuales se realiza la secuencia de las actividades
- Espacio o lienzo: Espacio donde se realiza el flujograma por medio de la uno de líneas (Delfino, 2017)

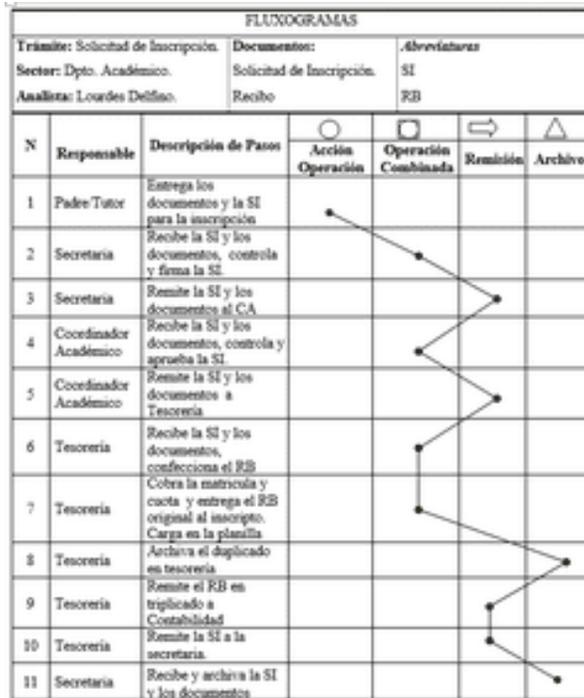


Figura 6-1: Diagrama de flujo Vertical.

Realizado: Delfino, 2017, p.1

1.2.18.3. Mapeo del Diagrama de Flujo

Este es un tipo de mapeo no muy reconocido, pero consiste en la representación visual de una línea de procesos, con la imagen superpuesta de la planta de producción, donde se realiza una determinada actividad, es usado principalmente para procesos de producción donde hay una extensa cantidad de movimiento de material. (Pacheco, 2017)

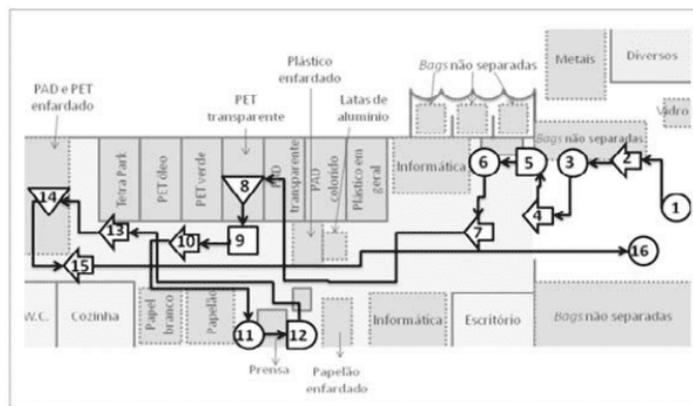


Figura 7-1: Mapeo de Diagrama de flujo

Realizado: Pacheco, 2017

1.2.18.4. Diagrama de flujo de funciones cruzadas

También se le conoce como “diagrama de flujo de implementación” y este representa la secuencia de una operación o una determinada actividad, permitiendo observar en su totalidad las personas que intervienen en dicha tarea, ya que se puede representar los pasos y el responsable del mismo.

Este tipo de diagrama se utiliza para mostrar la relación que existe entre el procedimiento y la unidad responsable o el personal encargado. Posee ejes o también los denominados calles, en el cual se coloca al responsable del procedimiento o la unidad, adicionando que en este diagrama de flujo la representación se lo puede hacer de manera vertical u horizontal. (JUÁREZ, 2017)

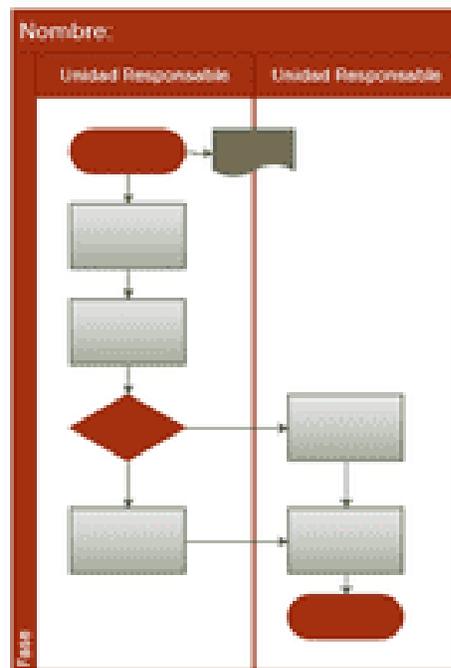


Figura 8-1: Diagrama de flujo Horizontal

Realizado: Yumisaca, L., 2021

1.2.19. Consideraciones para hacer un diagrama de flujo

- Colocar el nombre del procedimiento
- Debe estar bien definido dónde inicia y finaliza el diagrama.
- Las flechas representan el flujo del diagrama.
- Se debe utilizar flechas y no líneas para unir los símbolos de flujograma.
- No se deben usar flechas diagonales para unir los elementos del flujograma, sólo verticales u horizontales.
- Utilizar puentes evitando así que las líneas se crucen.

- Las flechas de flujo preferiblemente ingresar por la parte superior o izquierda del símbolo
- Cuando un diagrama sea mayor una página se deben utilizar conectores.
- El texto dentro del símbolo debe ser claro, preciso evitando el exceso de palabras.
- Todos los símbolos utilizados en el flujograma tendrán una flecha de entrada y salida excepto el inicio y el fin (Calderón y Ortega, 2009a)

1.2.20. Ventajas de los Flujogramas

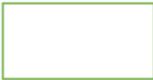
- Permiten una mayor comprensión de un proceso, pues se lo representa de manera gráfica
- Facilita la identificación de procesos, adicional los problemas u oportunidades de mejora
- Es una herramienta muy útil durante el proceso de adiestramiento de personal
- El personal puede identificar de manera clara las acciones que se deben realizar (PSIA LTDA., 2017)
- Permite identificar elementos que puedan afectar al proceso o actividades duplicadas
- Entrega al área administrativa conocimientos de cómo debe realizar el personal un determinado procedimiento
- Es un elemento que da valor agregado a las actividades de las organizaciones (Calderón y Ortega, 2009b)

1.2.21. Símbolos utilizados en un Flujograma

Un diagrama de flujo está compuesto con distintos símbolos, entendiéndose como la representación de una determinada idea, y al utilizarlo en un flujograma, cada uno de ellos tendrá su concepto, por lo que esto permitirá que el personal para el cual está dirigido determinado procedimiento entienda e interprete fácilmente y de manera correcta lo que representa el diagrama de flujo. (Calderón y Ortega, 2009c)

Dependiendo de la organización y de la actividad se puede utilizar distintas simbologías, pero para propósitos de la presente investigación se pueden nombrar los siguientes:

Tabla 3-1: Símbolos usados en los diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Representa
	Terminal	El fin o inicio de un flujograma
	Operación	Es una actividad del procedimiento
	Decisión	Punto en el cual se puede hacer cambios, representa un decisión
	Documento	Documento utilizado o generado en el procedimiento
	Archivo	Archivos que se usen comúnmente
	Líneas de unión	Conectan a los símbolos indicando el orden del procedimiento
	Conector	Se usa para enlazar al diagrama de flujo con su continuo
	Base de datos	Lista de Información con estructura estándar para ser utilizada
	Conector de página	Usado para conectar el diagrama de flujo al estar en otra página

	Retardo	Es un tiempo de espera en procedimiento
	Datos	Representa información que sale o entra
	Subproceso	Pertenece o es parte de un proceso más grande

Fuente: Pacheco, 2017

Realizado: Yumisaca, L., 2021

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

El Método Mixto es la combinación entre el Método Cuantitativo y el Método Cualitativo, esto debido a que el Método Cuantitativo utiliza distintas cantidades de datos para entender un comportamiento, mientras que el Método Cualitativo se basa en un aspecto subjetivo, es decir en base a los juicios o pensamiento de una persona y al relacionar estos dos métodos se obtiene como resultado una metodología coherente para analizar un fenómeno estudiar. (Núñez, 2017)

El presente trabajo de investigación involucro al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba (GADMR), Dirección de Gestión Financiera, Sub-proceso de Tesorería, concretamente a los Servidores Municipales de la Unidad de Cartera Vencida.

Se utilizó el Enfoque Mixto, debido a que se inspecciono e interpreto los procesos que realiza los servidores de la Unidad de Cartera Vencida, además de la ejecución de una entrevista de preguntas abiertas al Coordinador de la Unidad de Cartera Vencida, haciendo así referencia al método cualitativo. Por otro lado, se utilizó datos estadísticos y matemáticos para el análisis de encuestas realizadas a los servidores de Cartera Vencida, haciendo referencia así al método cuantitativo, entendiendo que la presente investigación utilizo el método mixto, debido que se utilizó una recolección e interpretación de datos, tanto descriptivos y numéricos.

2.2 Nivel de Investigación

El método descriptivo permite describir un fenómeno o situación en particular, mostrando así una perspectiva de cómo es la realidad, cabe recalcar que el nivel descriptivo se limita sólo a describir y no a explicar o predecir la realidad. (Candia, 2013)

Se utilizó el nivel Descriptivo, porque describió la problemática que presenta la Unidad de Cartera Vencida al momento de transmitir conocimientos de un personal a otro y los procesos que se deben contar en el manual de procedimientos. Recalcando que en la elaboración de Manual de Procedimientos se basó en la utilización de la observación de las actividades que se realizan los servidores de la Unidad, los responsables de las actividades y el orden de ejecución de las mismas.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente: *No Experimental*

En la investigación No Experimental, tanto la variable independiente (causa) y la variable dependiente (efecto), no son manipuladas, ni tampoco influenciadas, dentro de una investigación,

dando entender que solamente se observará los acontecimientos que suceden de manera natural para posterior analizarlos. (Mata, 2019a)

Se utilizó el diseño No experimental ya que no existió manipulación o control de ninguna de las variables, debido a que la presente investigación se basó principalmente en la observación de los procedimientos ejecutados por el personal y como se dan en su contexto laboral, para su posterior interpretación.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal

Consiste en el analizar las distintas variables en un momento o periodo de tiempo determinado, en este tipo de investigación la recolección de datos se la realizará en un único tiempo. (Mata, 2019b)

Se realizó una intervención transversal debido a que se tomó la información relacionada a los procesos que realizan los servidores de la Unidad de Cartera Vencida, una solo vez, sin la necesidad de hacer algún tipo de seguimiento a la misma.

2.4 Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo

Se utilizó tanto la investigación documental y la de campo, en la elaboración del presente trabajo

Investigación documental

Consiste en la utilización de fuentes documentales de cualquier índole, dentro de esta, existe la utilización de libros, ensayos, artículos, periódicos, oficios u expedientes (Verdugo, 2010)

Se obtuvo una parte de la información por medio de documentos municipales, página oficial de GADM de Riobamba y planes de la Unidad de Cartera Vencida.

Investigación de campo

Permite obtener información de manera directa, o de las denominadas fuentes primarias, teniendo información de primera fuente del objeto de estudio (Arias, 2020)

Se obtuvo información por medio de los servidores públicos de la Unidad de Cartera Vencida, para lograr la identificación de los responsables de un determinado proceso.

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Población

También se lo conoce como Universo y está conformada por todas las unidades a estudiar, la cual puede clasificarse en población infinita, si no se conoce o no hay la posibilidad de contar a los elementos, o población finita, cuándo se conoce a cantidad de elementos.

Muestra

Es considerado un subconjunto o una parte de la población que se selecciona a fin de realizar un estudio, cabe destacar que la muestra permite conocer las características de una población (Carrillo, 2015a).

Dentro de la Unidad de Cartera Vencida se cuenta con 15 funcionarios, por lo cual la población con la que se va a trabajar es mínima, y por lo tanto no amerita trabajar con una muestra

Tabla 4-2: Población de Cartera Vencida

Nombre	Puesto Institucional	N.
Álvarez Romero Vanessa Andreina	Servidor Municipal 2	1
Yerovi Nolivos Cristina	Servidor Municipal De Apoyo 2	1
Peñaherrera Villacrés Janneth Alexandra	Secretaria	1
Riofrio Totoy Jessica Patricia	Servidor Municipal De Apoyo 1	1
Yupangui Jara Paulina Del Rocío	Servidor Municipal De Apoyo 1	1
Rivera Ramos Jorge Luis	Servidor Municipal De Apoyo 1	1
Jara Brito Pablo Aníbal	Técnico De Rentas	1
Guamán Paca María Elena	Servidor Municipal De Apoyo 1	1
Garces León Susana Dolores	Servidor Municipal 1	1
Rodríguez Oñate Mónica Patricia	Analista De Contabilidad 3	1
Soria Ramos Sandra Isabel	Servidor Municipal De Servicios 1	1
Utreras Sarzosa María Fernanda	Recaudador	1
Gavilanes Carvajal María Del Carmen	Secretaria	1
Barba Tamayo Gabriela Alejandra	Servidor Municipal De Apoyo 3	1
Samaniego Tapia María Del Carmen	Recaudador	1
Total		15

Fuente: Directorio del GADM Riobamba

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

2.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de Investigación

2.6.1.1. Inductivo

El Método Inductivo consiste en la observación de un hecho en particular, por medio del cual se logra determinadas conclusiones, que puedan ayudar o encaminar el fundamento de una teoría (Prieto, 2017)

El método inductivo surge a partir del ordenamiento de ideas o razonamiento de ciertas premisas o ideas el cual da como resultado una conclusión, este método tiene distintos pasos, empezando por la observación del fenómeno a estudiar con el fin de analizarlos, posteriormente se realiza la clasificación de la información obtenida, la definición de patrones, todo con el objetivo de formular una teoría o establecer una explicación (Significados.com, 2019)

Se utilizó el Método Inductivo debido a que se observó las actividades que desempeñan el personal de la Unidad Cartera Vencida, y por medio del análisis de las mismas se logró un entendimiento de los principales procesos que son realizados por el mismo, plasmando así dicha información en el Manual de Procedimientos.

2.6.2. Técnicas de Investigación

Para el presente trabajo se utilizará las siguientes técnicas, las cuales están dirigidas al objeto de investigación, el cual está conformado por los servidores públicos de la Unidad de Cartera Venida.

2.6.2.1. Observación

Es un proceso que consiste en percibir los rasgos o características de la realidad a investigar en base a los objetivos a conseguir (Hidalgo, 2005)

Se utilizó esta técnica debido examinara minuciosamente las actividades principales que realiza los servidores de Cartera Vencida en su ámbito laboral, por lo que se logró percibir de manera directa, los procedimientos que lleva el personal.

2.6.2.2. Encuesta

La encuesta se utiliza para obtener información, ya sea cualitativa o cuantitativa, permitiendo conocer las distintas características que puede tener el grupo al cual se enfoca la investigación. (Westreicher, Encuesta, 2020)

Se realizó una cantidad limitada de presuntas cerradas a todos los servidores de la Unidad de Cartera Vencida obteniendo así datos relevantes para la investigación.

2.6.2.3. Entrevista

Esta técnica permite obtener información por medio de una conversación, entre un entrevistador y el entrevistado, recalcando que el logro de los resultados va a depender de la calidad comunicación que tengan los mismos. (Chagoya, 2018)

Se realizó una entrevista al Coordinador de la Unidad de Cartera Vencida con fin de rescatar información relevante para la problemática identificada en la unidad.

2.6.3. Instrumentos de investigación

Dentro de la investigación se aplicó lo siguiente:

2.6.3.1. Registro de Observación

Se le puede considerar como una forma de evidenciar lo que se observó o los aspectos relevantes, significativos para la investigación (Tenutto, 2008)

Se evidencio las actividades realizadas en la presente investigación por medio de fotografías realizadas a los servidores de la Unidad de Cartera Vencida. Anexo D

2.6.3.2. Cuestionario

Son un grupo de preguntas elaboradas previamente, dichas preguntas pueden ser abiertas o cerradas entendiendo que en las primeras la persona a la cual se la aplica el diccionario tiene la libertad para responder mientras en la segunda opción la persona tiene unas determinadas opciones para escoger (Martínez, 2013a)

Se utilizó un cuestionario, conformado por una serie de preguntas cerradas, que posteriormente se lo aplico a los servidores de la Unidad de Cartera Vencida. Dichos cuestionarios se los aprecia en el Anexo B

2.6.3.3. Guía de entrevista

Es una plantilla que contiene un cierto número de preguntas con el fin de rescatar aspectos o información para la investigación. (Martínez, 2013a)

Se utilizó una guía de entrevista, la cual consto con distintas preguntas abiertas que ayudaron a obtener información que permitió ampliar los conocimientos en relación al problema a investigar, además de varios aspectos en la Unidad de Cartera Vencida. Dicha guía de entrevista se aprecia en el Anexo C

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Tabulación de la encuesta

Género

Tabla 5-3: Género

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
Masculino	2	13%
Femenino	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

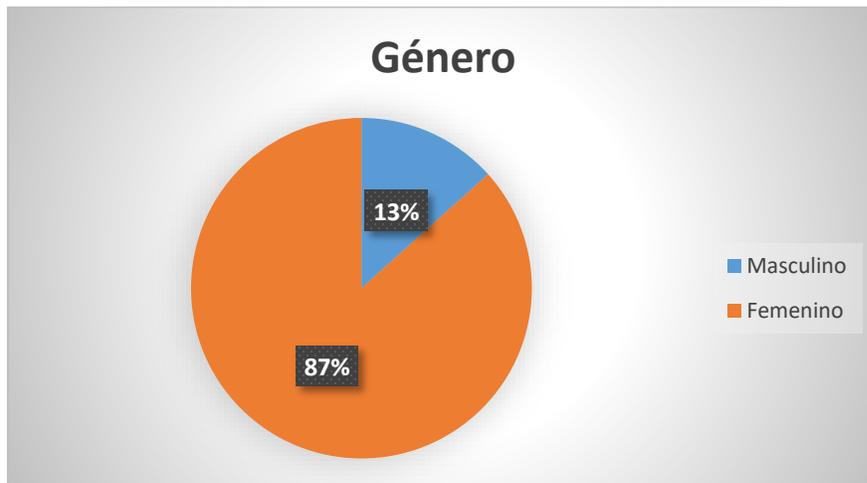


Gráfico 1-3: Género

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que 87% de los encuestados son de género femenino, mientras que el 13% son de género masculino. Por lo que se puede entender que las mujeres tienen una mayor participación en la gran mayoría de los puestos y actividades dentro de la Unidad de Cartera Vencida.

Tiempo que lleva laborando en la Unidad de Cartera Vencida:

Tabla 6-3: Tiempo que lleva laborando en la Unidad

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
Menor a 2 años	4	27%
De 2 a 3 años	11	73%
De 4 a 5 años	0	0%
6 años o más	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

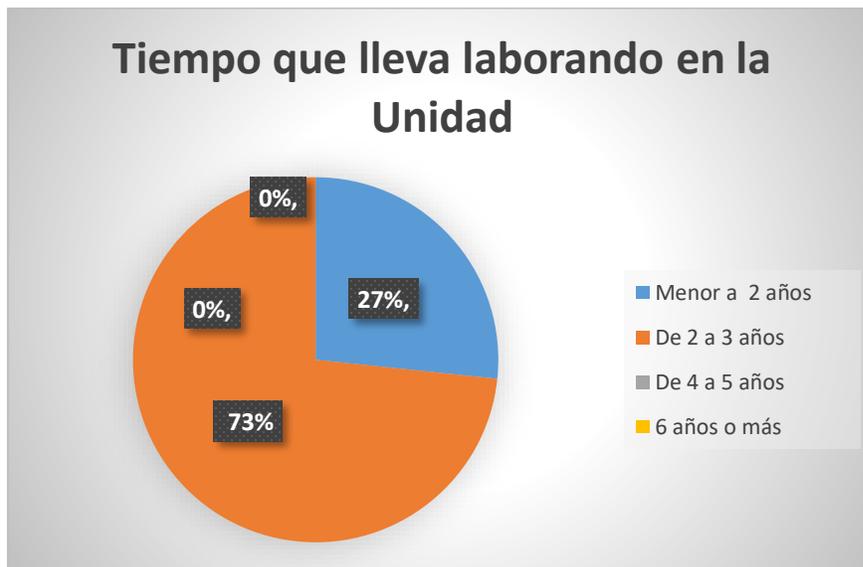


Gráfico 2-3: Tiempo que lleva laborando en la Unidad

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que 73% de los servidores han estado un intervalo de tiempo de dos a tres años, mientras un 27% ha laborando en la Unidad de Cartera Vencida un tiempo menor a 2 años. Entendiendo así que la mayoría de los servidores han ejecutado sus distintas actividades, en un intervalo de tiempo de dos a tres años dentro de la Unidad de Cartera Vencida dentro de los cuales no existió un documento relacionada a la manera de cómo ejecutar un procedimiento en específico.

Preguntas:

1. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta con un Manual de Procedimiento para el personal?

Tabla 7-3: Manual de Procedimiento para el personal

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
NO	12	80%
SI	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

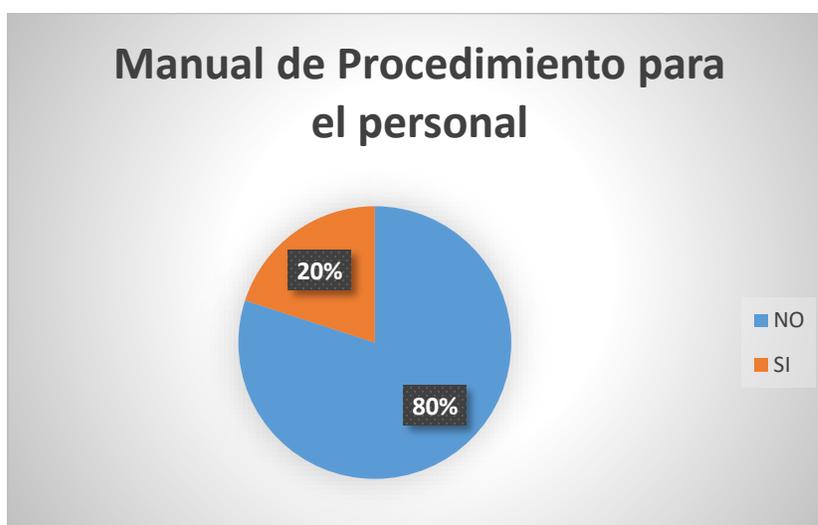


Gráfico 3-3: Manual de Procedimiento para el personal

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 80% de los servidores respondieron Si, mientras el 20% respondió lo opuesto. Entendiendo así que la mayoría de los servidores conocen que la Unidad no posee un documento que explique la manera detallada de cómo se debe ejecutar un proceso, y aunque existe un 20% de servidores que respondieron que la Unidad de Cartera Vencida, posee un Manual de Procedimientos, posiblemente dichos servidores, confunden dicho Manual, con cualquier otro tipo de documentación o información que posea la misma. Por la tanto las respuestas obtenidas en la presente pregunta sustentan la importancia de realizar la presente investigación.

2. ¿Usted conoce las actividades esenciales que se deben de cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla 8-3: Conocimiento de las actividades esenciales

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021



Gráfico 4-3: Conocimiento de las actividades esenciales

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 100% de los encuestados conocen cuáles son sus actividades esenciales. Estos valores pueden deberse por el tiempo que están los servidores laborando dentro de la Unidad de Cartera Vencida, factor determinante en la obtención de experiencia que le permite a los servidores obtener conocimientos necesarios para lograr ejecutar correctamente sus actividades.

3. ¿Qué tan complicado fue dominar las actividades que involucran su puesto?

Tabla 9-3: Dominio las actividades que involucran su puesto

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
Muy fácil	1	7%
Fácil	6	40%
Neutro	8	53%
Difícil	0	0%
Muy Difícil	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021



Gráfico 5-3: Dominio las actividades que involucran su puesto

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 53% respondió que dominar las actividades fue neutro, mientras que el 40% respondió que fue fácil y un 7% muy fácil. Entendiendo así que dentro del proceso en el cual los servidores debían aprender cómo realizar sus actividades mayoritariamente se presentó, una dificultad intermedia, pero al hablar términos de mayor amplitud se puede entender, que todos los servidores para dicho dominio de las actividades lo realizaron sin un documento de apoyo, mostrando así la dedicación de los servidores para aprender sus actividades, pero al mismo tiempo ausencia de una herramienta para el control de las mismas.

4. ¿Con que frecuencia tiene la necesidad de recibir instrucciones para realizar una determinada actividad en su puesto de trabajo?

Tabla 10-3: Necesidad de recibir instrucciones

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
Nunca	0	0%
Rara vez	4	27%
Ocasionalmente	7	47%
Frecuentemente	2	13%
Muy frecuente	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

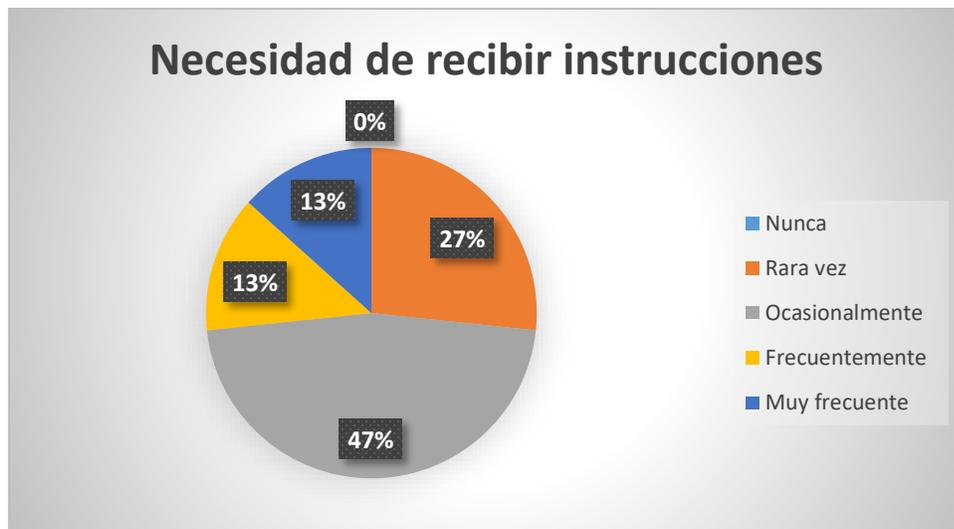


Gráfico 6-3: Necesidad de recibir instrucciones

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que 47% expreso que ocasionalmente necesita de instrucciones, mientras un 27% necesita de instrucciones rara vez, un 13% frecuentemente y otro 13% muy frecuentemente. Se puede observar en la mayoría de servidores requiere de instrucciones en algunas ocasiones, aunque no de forma habitual, pero, de manera general todos los servidores han tenido la necesidad en algún momento de intrusiones y por lo que se puede notar que en determinadas ocasiones es necesario contar con una documentación que pueda solventar dudas o inquietudes de los servidores de la Unidad de Cartera Vencida.

5. ¿Al tener una duda relacionada a la ejecución de sus actividades, a que fuente acude usted?

Tabla 11-3: Dudas relacionada a sus actividades

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
Personal con cargo similar	0	0%
Líder de equipo	15	100%
Documentación	0	0%
Internet	0	0%
Experiencia	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

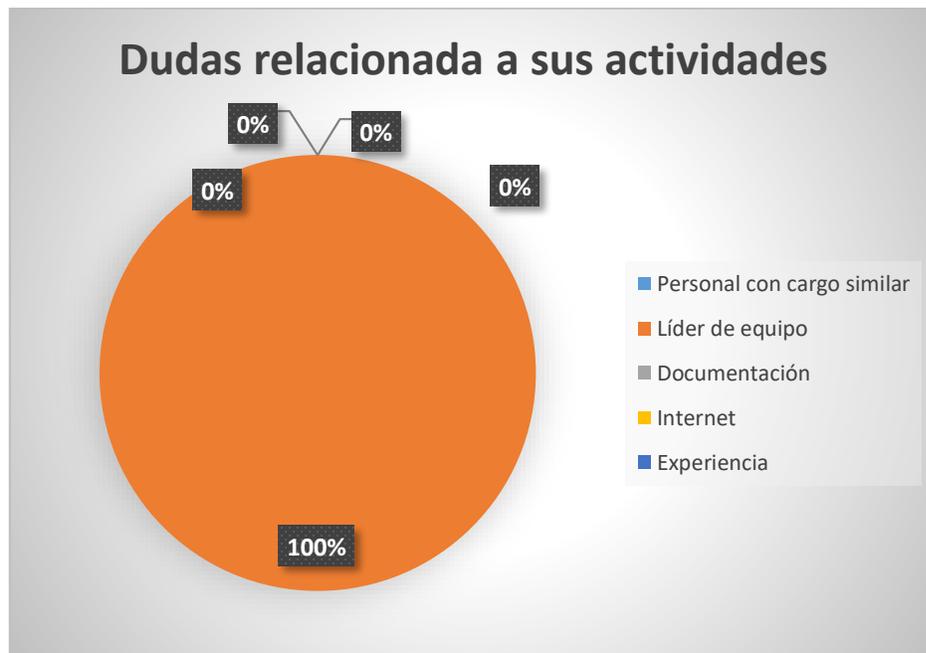


Gráfico 7-3: Dudas relacionada a sus actividades

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 100% de los servidores respondieron acudir a su líder de Equipo. Entendiendo que existe una total dependencia del líder de Cartera Vencida para poder solventar distintas inquietudes, pero adicional surge la interrogante de cómo actuaría el personal de la Unidad, si en un supuesto, el líder esté ausente de la misma, por lo que es vital un Manual de Procedimientos en el cual se puedan consultar distintas inquietudes.

6. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta con flujogramas de los procesos de trabajo?

Tabla 12-3: Flujogramas de los procesos de trabajo

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
SI	4	27%
NO	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

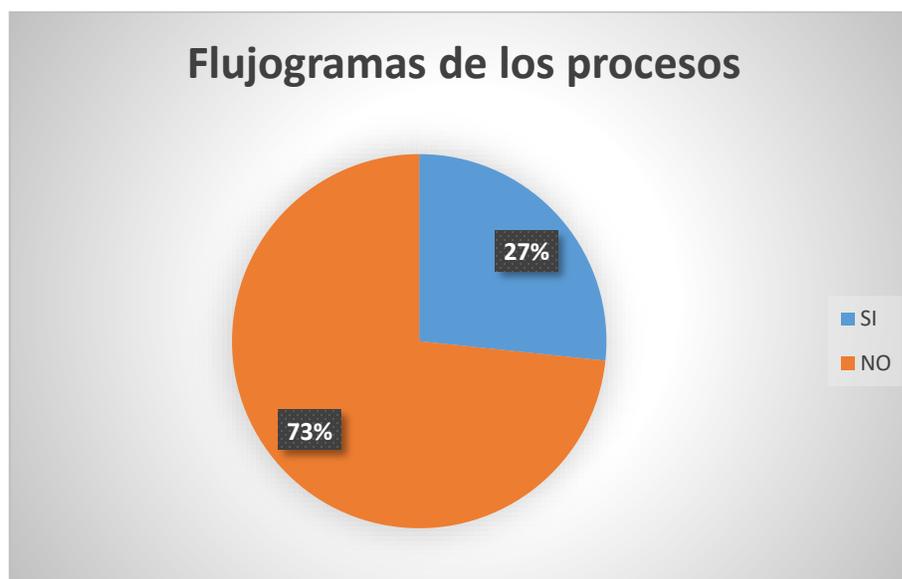


Gráfico 8-3: Flujogramas de los procesos de trabajo

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 73% respondió que No se posee flujogramas, mientras el 27% respondió lo opuesto. Entendiendo así que la mayoría de servidores conocen que la Unidad no posee alguna representación graficas de los procedimientos, y si bien un 27% respondió que Si, posiblemente dichos servidores, confunden a los flujogramas con cualquier otro tipo de documento o información que posea la Unidad. Por lo que la presente pregunta corrobora la problemática de la ausencia de un Manual de Procedimientos, pues un elemento clave del mismo, en la representación gráfica de un proceso específico.

7. ¿Existen controles para las actividades que se realizan en la Unidad de Cartera Vencida?

Tabla 13-3: Controles de las actividades

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
SI	14	93%
NO	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021



Gráfico 9-3: Controles de las actividades

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 93% respondió que Si, mientras el 7% respondió lo opuesto. Por lo que se puede entender que la gran mayoría del personal de Cartera Vencida sabe o ha experimentado, en la ejecución de sus distintas actividades, controles por parte de su Superior inmediato, con el fin de prevenir posibles acciones que afecten a la consecución de los objetivos de la Unidad de Cartera Vencida, pero dicho control no se lo realiza en base a una documentación con procedimientos estandarizados.

8. ¿Cómo calificaría usted la manera en la cual se le instruyo en los procedimientos relacionados a su puesto actual?

Tabla 14-3: Instrucción en los procedimientos

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
No satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	1	7%
Moderadamente satisfecho	10	67%
Muy satisfecho	4	27%
Extremadamente satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

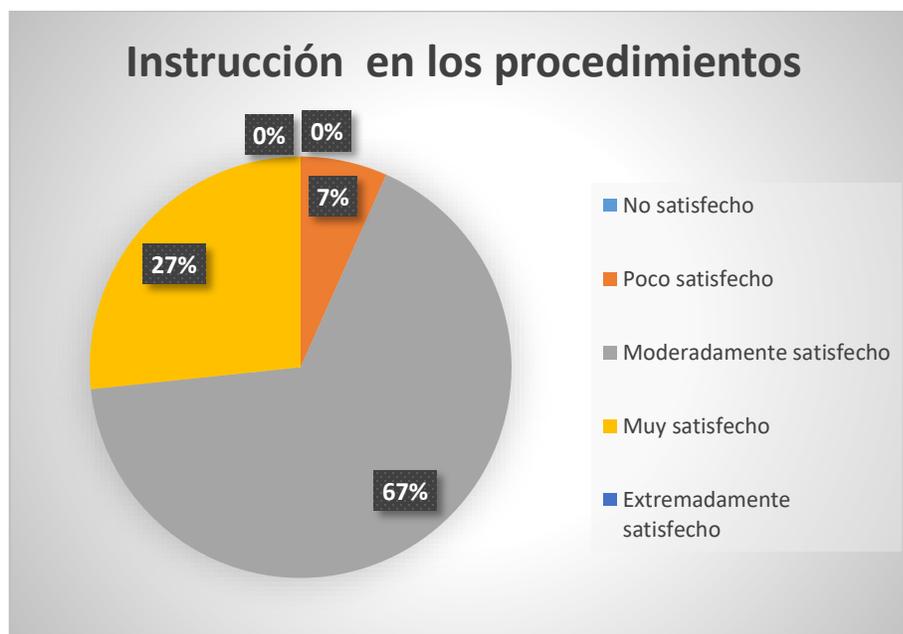


Gráfico 10-3: Instrucción en los procedimientos

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 67% respondió que estuvo moderadamente satisfecho, en la manera en la que se instruyó en sus puestos de trabajo, 27% muy satisfecho y 7% poco satisfecho. Entendiendo que la mayoría de los servidores se sintieron moderadamente satisfechos en la manera en cómo se les comunico los conocimientos, necesarios para desempeñar su actividad, esto podría deberse a que los procesos dentro de la unidad se los comunica solo de manera verbal, sin ningún tipo de documentación.

9. ¿Ha tenido la necesidad de información relacionada de sus principales actividades?

Tabla 15-3: Necesidad de información

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021



Gráfico 11-3: Necesidad de información

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 100% de personal tiene necesidad de información. Por lo que se entiende que dentro de toda la unidad es menester la información relacionada a las principales actividades, ya que en cualquier momento puede existir la necesidad de solventar dudas o inquietudes al ejecutar una actividad, pues un documento como el Manual de Procedimientos serviría para la consulta de todos los servidores de la unidad, las veces que sea necesario o lo requieran.

10. ¿Cree que un Manual de procedimientos es importante para otorgar información secuencial de las principales actividades que debe realizar la Unidad de Cartera Vencida?

Tabla 16-3: Importancia de un Manual de procedimientos

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia alternativa
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

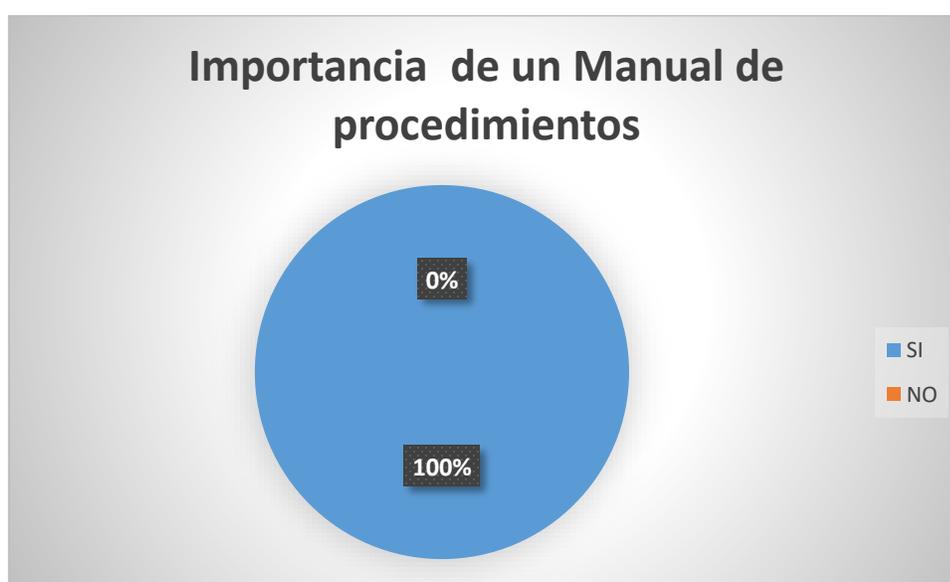


Gráfico 12-3: Importancia de un Manual de procedimientos

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 100% del personal expresa que un Manual de Procedimientos es importante para la unidad de cartera vencida. Esto puede deberse debido a que los servidores de Cartera Vencida notan lo fundamental que es poseer información secuencial de las actividades a realizar, o, por otro lado, la necesidad de tener una guía para solventar dudas al tener que realizar una actividad en particular, entendiendo así la relevancia de poseer una herramienta que estandarice las actividades y sea una fuente de consulta para los servidores de la Unidad de Cartera Vencida.

3.1.2. Resultados de la entrevista

Para destacar los aspectos más relevantes de la entrevista realizada a la Coordinadora de la Unidad de Cartera Vencida se puede nombrar que, dentro de la misma no existe un Manual de Procedimientos, que sea una guía y un documento de consulta para el personal de la unidad, recalcando así la falta de una herramienta que ayude al Control Interno, pues cabe recalcar que la Coordinadora expresó claramente la ausencia de los mismos.

Dentro de otros aspectos que son fundamentales para el tema de investigación se puede entender que el personal posee dentro de sus actividades, distintos controles y formatos establecidos, para la elaboración de informes; los cuales pueden variar de acuerdo a las necesidades de la Unidad, pero dichos controles no se efectúan en base a ninguna documentación que normalice dichas actividades, las cuales son mayormente de campo, según expresó la Coordinadora, como otro punto relevante a nombrar es que en ocasiones surgen casos excepcionales, en el cual un personal debe realizar actividades en teletrabajo, las cuales el servidor está familiarizado.

Dentro de la Unidad, los servidores municipales, para la ejecución de sus actividades, lo cumplen bajo distintos estándares de eficiencia, eficacia y calidad, pero un aspecto en lo que respecta a los controles administrativos, se nota una carencia en lo que se refiere a documentación que otorgue actividades estandarizadas, que primordialmente permita transmitir la información de cómo se deben ejecutar distintos procesos de manera formal. Por lo cual dicha entrevista reafirma la importancia de realizar el presente tema de investigación con el fin de crear una herramienta que ayude a los controles administrativos dentro de la Unidad de Cartera Vencida, del Subproceso de Tesorería, perteneciente a Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba

3.2. Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos al aplicar la entrevista a la coordinadora y las encuestas a todos los servidores de La Unidad de Cartera Vencida, del Subproceso de Tesorería GADM de Riobamba, se puede apreciar que dentro de la Unidad los servidores respondieron positivamente a entender a importancia de poseer un Manual de Procedimientos con el fin de que los mismos puedan tener a la mano un guía para la ejecución de sus actividades, pues el 100% de los servidores de la unidad expresó en las repuesta de la encuesta que existe en ocasiones la necesidad de información de instrucciones relacionadas su puesto.

Existe la necesidad de la presente investigación pues en lo que refiere a transmitir los conocimientos de la manera en cómo se debe ejecutar un determinado procedimiento, existe una total carencia, ya que no existe un Manual de procedimientos con el cual se le puede transmitir información normalizada

y de una manera formal, y por otro lado esto ayuda a hacer evidente la ausencia de flujogramas, necesarios en la representación de procedimientos y en consecuencia que permitan ayudar en la comprensión de un proceso específico.

Como toda institución pública, el GADM de Riobamba busca actuar bajo distintos estándares de eficiencia, eficacia y calidad, por lo tanto, para cumplir dichos estándares existe la necesidad de que todas sus unidades, incluido Cartera Vencida, posean las herramientas necesarias para que sus servidores sepan cómo deben ejecutar sus actividades el fin de garantizar que las mismas se realicen de manera correcta y se logre evitar cualquier tipo de distorsión en la apreciación o en la manera ejecución de las actividades

3.3. Propuesta

3.3.1. Título:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CARTERA VENCIDA DEL SUB-PROCESO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DE RIOBAMBA, AÑO 2021.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1 General

Diseñar un Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida, a partir del reconocimiento de los procedimientos que se realizan, para la documentación de actividades específicas que se realizan dentro de la Unidad

3.3.2.2. Especifico

- Levantar información de los procedimientos.
- Definir los procesos principales que se realizan dentro de la Unidad.
- Desarrollar diagramas de flujo por cada proceso.

3.3.3. Justificación

Para la elaboración del Manual de Procedimientos es necesario la información de fuentes verídicas y confiables, la cuales permiten la comprensión de la teoría necesaria, en relación al tema propuesto, logrando captar como diseñar y estructurar un Manual Procedimientos, en conjunto de la representación gráfica

Por medio de la utilización del Método Inductivo se observó las actividades que desempeñan los servidores de la Unidad Cartera Vencida, resultado del mismo se llegó a un análisis logrando un entendimiento de los principales procesos, además de la entrevista a los mismos lo que permitió que obtener información de relevante en la elaboración del Manual

El desarrollo de un Manual de Procedimientos permitirá que la transmisión de conocimiento sea manera formal y sistematizada, además de facilitar el acceso a la información para todos los servidores de la Unidad de Cartera Vencida, por medio de información que expone la manera específica para realizar una actividad.

3.3.4. Factibilidad

En la Unidad de Cartera Vencida carece de un Manual de Procedimientos, lo que trae como consecuencia ausencia de documentación de los procesos establecidos, y por otro lado que transmisión de conocimientos sea informal o empírica, tome una mayor cantidad de tiempo y esfuerzos, siendo incluso un proceso lento y tedioso tanto para el servidor que trata de transmitir información, como el servidor que está aprendiendo la manera de ejecutar una determinada actividad, causando así un problema en el control interno, que podría afectar la eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan en la Unidad

Lo que busca el manual en la Unidad es documentar los procesos, además de otorgar una guía para conocer e identificar el paso a paso de sus actividades, teniendo así una herramienta a la mano que permita transmitir la información que se tiene en la Unidad de una manera formal y estandarizada, logrando así una mayor eficiencia y eficacia operativa la cual podrá ser socializada con todos los servidores, los cuales serán los beneficiarios del diseño del Manual de Procedimientos, y consecuentemente mejorando el servicio hacia la ciudadanía.

3.3.6. Descripción de Gestión Financiera

Gestión Financiera es considerado un "Proceso de Apoyo" dentro de la estructura organizacional el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, el cual se encarga de la planificación, gestión, organización, coordinación, control y evaluación de todas las actividades financieras que se realicen dentro del GADM de Riobamba, en asuntos relacionados a presupuesto, tesorería, contabilidad y administración de bienes actuando bajo las normas, reglamentos y directrices establecidos.

Gestión Financiera cuenta con Sub-Procesos, los cuáles son:

- Presupuesto
- Rentas
- Tesorería
- Contabilidad
- Control y Riesgos (RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. 2019-0077-SEC , 2019)

3.3.7. Estructura Orgánica de Gestión Financiera

Al detallar la "Estructura Orgánica de la Gestión Financiera" se puede identificar la posición que ocupa la Unidad de Cartera Vencida.

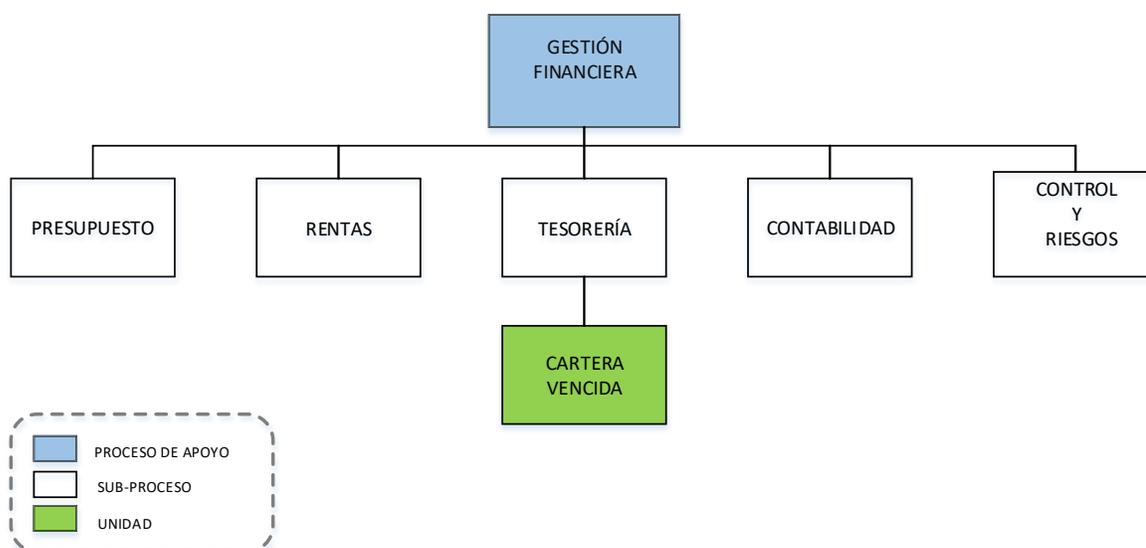


Figura 10-3: Estructura Orgánica de Gestión Financiera

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

3.3.8. Descripción de Cartera Vencida

En el GADM de Riobamba, en el Proceso habilitante de Apoyo de Gestión Financiera, Sub-proceso de Tesorería, se encuentra el “Sistema Integral de Cobranzas y Cartera Vencida”, ubicada, en la dirección de Guayaquil y Tarqui, la misma se encarga del notificar, recaudar y cobrar deudas tributarias, deudas no tributarias y distintas clases de impuestos municipales a usuarios, que ya sea por desconocimiento de sus obligaciones o falta de interés, incumplan en el pago de sus obligaciones o sean impuntuales en los mismos o cuya cartera de usuario sea elevada.

Para la recaudación de Cartera, anualmente presente metas, las cuales son establecidas por el Proceso habilitante de Apoyo de Gestión Financiera, el cual define una proyección de la cantidad de dinero que se espera recaudar al final del año, lo que da como resultado que la Unidad de Cartera Vencida gestione distintas actividades con el fin de llegar al usuario, y lograr que el mismo pague la deuda que posee. y se cumplan las metas establecidas. Dentro de los principales rubros, que se cobran a los usuarios se pueden nombra los siguientes:

- Patentes
- Catastro Urbano
- Catastro Rural
- Contribución Especial de Mejoras
- Arriendos
- Comisarias
- Tramites

Dentro de la GADM de Riobamba y Unidad de Cartera Vencida se utiliza el Sistema SIIM el cual constan con distintos módulos, con los cuales se pueden realizar la ejecución de sus distintas actividades, además de la utilización del Sistema Quipux, plataforma utilizada en el sector público para gestión documental, ya sea en el envío o recibimiento de la distinta información que se maneja.

La Unidad de Cartera Vencida con su gestión trata de llegar a los usuarios que estén ubicados en los límites territoriales, del cantón Riobamba los cuales involucran:

- Parroquias Rurales: Cacha, Calpi, Cubijíes, Flores, Licán, Licto, Pungalá, Punín, Químiag, San Juan y San Luis
- Parroquias Urbanas: Lizarzaburu, Maldonado, Velasco, Veloz y Yaruquíes

La Unidad actúa bajo el Marco Regulatorio del Código Tributario, “Capítulo V- Del procedimiento administrativo de ejecución”; Código Orgánico Administrativo, “TÍTULO II, PROCEDIMIENTO

DE EJECUCIÓN COACTIVA, CAPÍTULO PRIMERO, REGLAS GENERALES PARA EL EJERCICIO DE LA POTESTAD COACTIVA” y “El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización”, tanto en el Art. 225, Art. 226 y en el Art. 491, para su debido accionar en el cual se expone:

- Ingresos tributarios. - Los cuales constan de Impuestos, Tasas, Contribuciones especiales de mejoras.
- Ingresos no tributarios. - Los cuales constan de Rentas patrimoniales, Transferencias y Aportes, Transferencias del exterior, Venta de activos, Ingresos varios.
- Clases de impuestos municipales.

3.3.9. Organigrama de Cartera Vencida

En el “Organigrama de Cartera Vencida” se nombran la estructura interna que lo conforman.

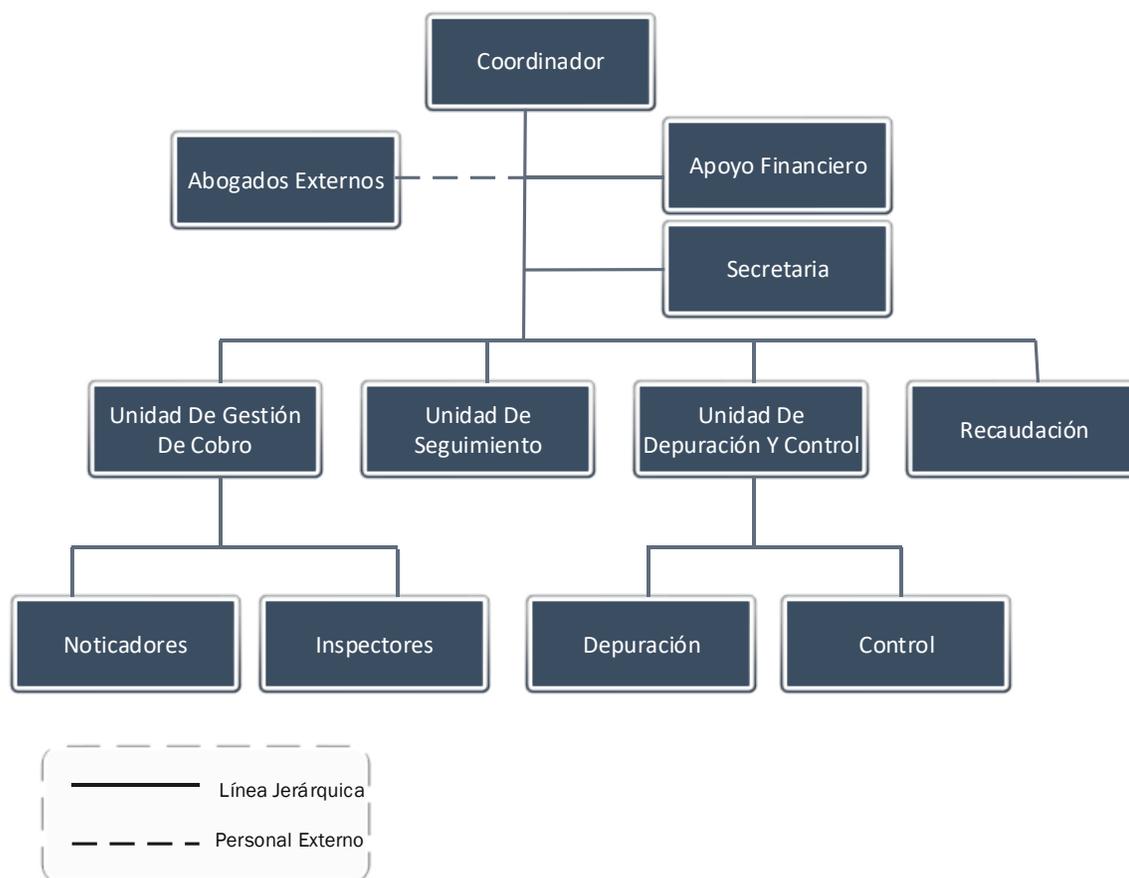


Figura 11-3: Organigrama de Cartera Vencida

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

3.3.10. Procesos

Los principales procesos que se realizan en la Unidad de Cartera Vencida, del Sub-Proceso de Tesorería del GADM de Riobamba son:

- Elaboración de Planes de Recaudación
- Evaluación de la Recaudación
- Notificar
- Notificaciones a Manzaneros
- Notificaciones Telefónicas
- Procedimiento Coactivo
- Acuerdo de Pago
- Recaudación
- Bloqueo de Cuenta de Usuarios
- Depuración
- Gestión de Documentos
- Cuadre de Caja
- Seguimiento de Usuarios

Estos procesos se los puede agrupar en:

- **Procesos Estratégicos:** Elaboración de Planes de Recaudación, Evaluación de la Recaudación
- **Procesos de Operativos:** Notificar, Notificaciones en Manzaneros, Notificaciones Telefónicas, Procedimiento Coactivo, Acuerdo de Pago, Recaudación
- **Procesos de Apoyo:** Bloqueo de Cuenta de Usuarios, Depuración, Gestión de Documentos, Cuadre de Caja, Seguimiento de Usuarios

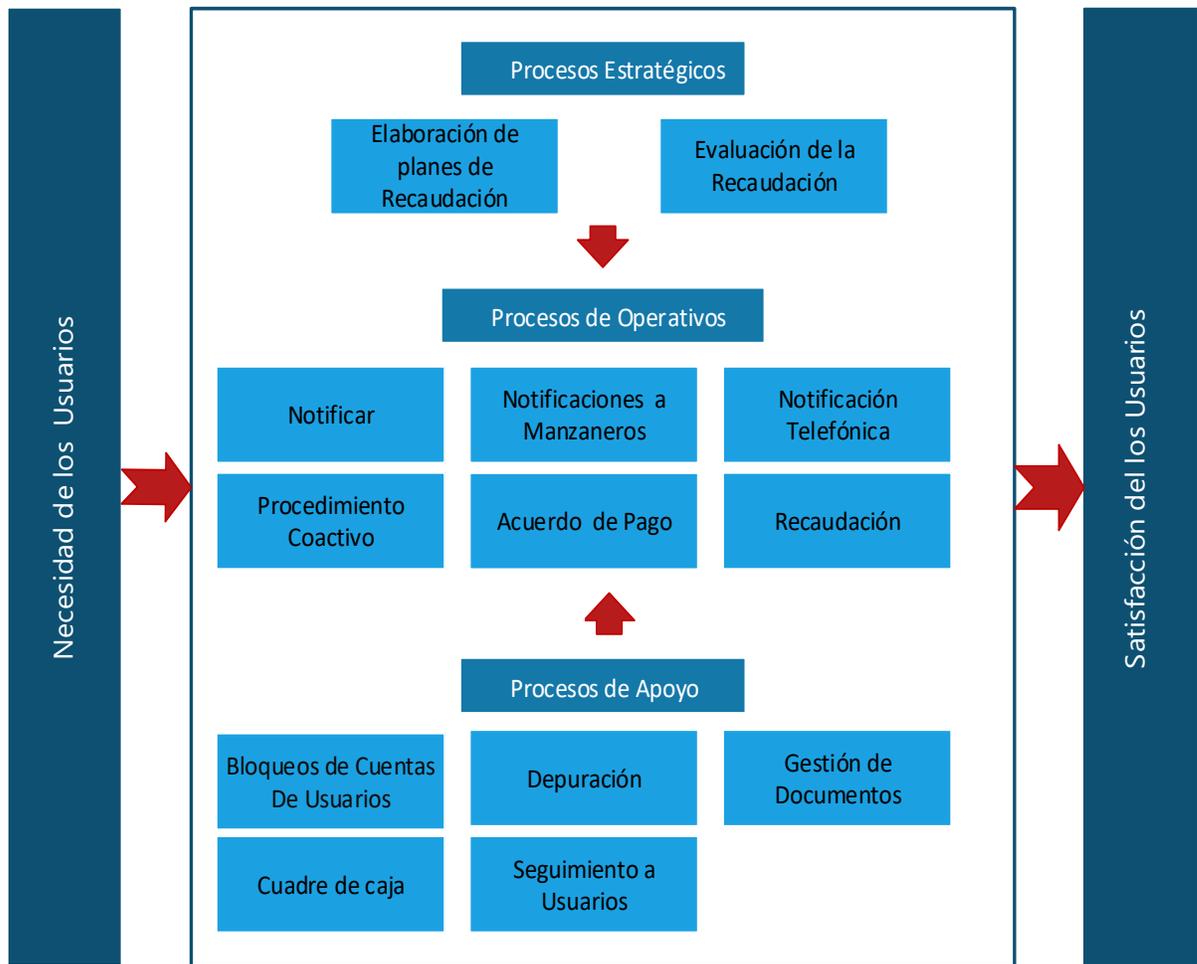


Figura 12-3: Mapa de procesos de la Unidad de Cartera Vencida

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

3.3.11. Contenido del Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida

3.3.11.1. Portada



Figura 13-3: Portada de Manual de Procedimientos

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

3.3.11.2. Hoja de aprobación



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba

HOJA DE APROBACIÓN

Fecha de elaboración:
Agosto-2021

Unidad:
Sistema Integral de Cobranzas y Cartera Vencida

Manual de Procedimientos
SISTEMA INTEGRAL DE COBRANZAS Y
CARTERA VENCIDA

Firmas:

Elaborado por: Luis Mateo Yumisaca Zumba

Revisado por:

Aprobado por:

2021

Versión 1.0

Figura 14-3: Hoja de aprobación del Manual de Procedimientos

Realizado por: Yumisaca, L., 2021

3.3.11.3. Introducción

El presente manual está dirigido para la Unidad De Cartera Vencida Del Sub-Proceso De Tesorería Del GAD Municipal De Riobamba, ubicada en la dirección de Guayaquil y Tarqui, en el cual se explica de manera detallada, lógica, secuencial y específica los distintos procesos, y la representación gráfica de los mismos.

El motivo de la elaboración del documento es ayudar en la transmisión formal y estandarizada de procesos que se realizan dentro de la Unidad, por medio de la descripción de clara de los mismos, obteniendo así un documento de apoyo que otorgue una mayor eficiencia de las actividades diarias que realiza los servidores municipales de la Unidad.

La información detallada en el presente Manual de Procedimientos fue obtenida por de medio de una planificación y ejecución de una investigación de campo y documentación ya existente en la Unidad de Cartera Vencida, Sub-proceso de Tesorería, del Proceso habilitante de Apoyo de Gestión Financiera del GADM de Riobamba, siendo Cartera Vencida, la Unidad a la cual será aplicable la información de la investigación.

3.3.11.4. Presentación

Las actividades realizadas por los servidores de la Unida de Cartera Vencida, se describen de manera ordenada, para su realización, incluyendo la representación gráfica de las mismas por medio de la siguiente simbología:

Tabla 17-3: Símbolos usados en el Manual de Procedimientos

Símbolo	Nombre	Representa
	Terminal	El fin o inicio de un flujograma
	Operación	Es una actividad del procedimiento
	Documento	Documento utilizado o generado en el procedimiento
	Líneas de unión	Conectan a los símbolos indicando el orden del procedimiento
	Conector	Se usa para enlazar al diagrama de flujo con su continuo
	Conector de pagina	Usado para conectar el diagrama de flujo al estar en otra página

Fuente: Pacheco, 2017

Realizado: Yumisaca, L., 2021

3.3.11.5. Políticas de operación

En el Artículo 2 de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, expresa qué servicio público busca o se encamina al desarrollo profesional y técnico de los servidores públicos, y la manera en la cual se busca lograr dicho objetivo es por medio de principios de la eficiencia, eficacia, calidad, mejora permanente y productividad.

El GADM de Riobamba, al ser entidad de régimen autónomo descentralizado, se sujeta a todas las disposiciones de cuerpo legal de la LOSEP, por lo que la elaboración de un Manual de Procedimientos ayudará a que el GADM de Riobamba siga constantemente encaminado bajo los principios que establece la ley, recalcando que el presente manual está dirigido específicamente para la Unidad de Cartera Vencida del Sub-proceso de Tesorería, beneficiado directamente los servidores que laboran en la misma.

La Unidad de Cartera Vencida, se realizan distintas actividades las cuales se basan Código Tributario, Código Orgánico Administrativo y El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización:

Código Tributario

Dentó del mismo, en el *“Capítulo V- Del procedimiento administrativo de ejecución”* se exponen todas las leyes que rigen el actuar de la Unidad, pero debido a la amplitud del mismo se nombran los artículos, que permiten fundamentar los procesos expuestos en el Manual.

- Art. 151.- Notificación
- Art. 153.- Plazos para el pago
- Art. 157.- Acción coactiva
- Art. 160.- Orden de cobro
- Art. 161.- Auto de pago

Código Orgánico Administrativo

Dentó del mismo, en el *“TÍTULO II, PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN COACTIVA, CAPÍTULO PRIMERO, REGLAS GENERALES PARA EL EJERCICIO DE LA POTESTAD COACTIVA”* se exponen todas las leyes que rigen el actuar de la Unidad, pero debido a la amplitud del mismo se nombran los artículos, que permiten fundamentar los procesos expuestos en el Manual

- Art. 164.- Notificación
- Art. 262.- Procedimiento coactivo
- Art. 272.- Orden de cobro

- Art. 273.- Competencia para otorgar facilidades de pago
- Art. 279.- Orden de pago inmediato

La Unidad de Cartera Vencida, actúa, con el fin de recuperar la cartera de los usuarios con obligaciones vencidas, las cuales se basan en el marco legal regulatorio de:

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

En caso de que el sujeto pasivo afectado por la imposición de las medidas cautelares mencionadas en el inciso primero, impugne la legalidad de las mismas, y en sentencia ejecutoriada se llegare a determinar que dichas medidas fueron emitidas en contra de las disposiciones legales consagradas en este Código, el funcionario executor responderá por los daños que su conducta haya ocasionado, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar

Art. 225.- Capítulos básicos.- Los ingresos tributarios comprenderán las contribuciones señaladas en este Código y se dividirán en los tres capítulos básicos siguientes:

Capítulo I.- Impuestos, que incluirán todos los que corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados, por recaudación directa o por participación.

Capítulo II.- Tasas, que comprenderá únicamente las que recaude la tesorería o quien haga sus veces de los gobiernos autónomos descentralizados, no incluyéndose, por consiguiente, las tasas que recauden las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo III.- Contribuciones especiales de mejoras y de ordenamiento, que se sujetarán a la misma norma del inciso anterior

Art. 226.- Clasificación. - Los ingresos no tributarios se clasificarán en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Rentas patrimoniales, que comprenderán los siguientes grupos:

- a) Ingresos provenientes del dominio predial (tierras y edificios);*
- b) Utilidades provenientes del dominio comercial;*
- c) Utilidades provenientes del dominio industrial;*
- d) Utilidades de inversiones financieras; y,*
- e) Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público.*

Capítulo II.- Transferencias y aportes con los siguientes grupos:

- a) Asignaciones fiscales;*
- b) Asignaciones de entidades autónomas, descentralizadas o de otros organismos públicos; y,*
- c) Transferencias del exterior.*

Capítulo III.- Venta de activos, con los siguientes grupos:

- a) De bienes raíces; y,*
- b) De otros activos.*

Capítulo IV.- Ingresos varios, que comprenderán los que no deben figurar en ninguno de los grupos anteriores incluidas donaciones. (COOTAD, 2019, p. 83)

Art. 491.- Clases de impuestos municipales.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;*
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;*
- c) El impuesto de alcabalas;*
- d) El impuesto sobre los vehículos;*
- e) El impuesto de matrículas y patentes;*
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;*
- g) El impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos;*
- h) El impuesto al juego; e,*
- i) El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. (COOTAD, 2019, pp. 133-144)*

3.3.11.6. Procedimientos

Tabla 18-3: Elaboración de Planes de Recaudación

	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
		Página: 1	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos	
<p>Responsable: Analista Financiera, Coordinadora</p> <p>Documentos: Plan de Acción anteriores, Reportes de recaudación en el sistema SIIM, Informe de Saldos de Cartera Vencida</p> <p>Proceso: Elaboración de Planes para Recaudación</p> <p>Objetivo: Cumplir al 100% las estrategias formuladas para la recaudación</p> <p>Indicador: (Total de estrategias ejecutadas / Total de las estrategias planificadas) x 100</p>			
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (días)
1	Realizar el diagnóstico de la situación actual de la unidad de Cartera Vencida (análisis externo e interno)	Analista Financiera	6
2	Definir las Decisiones Estratégicas, que involucra los Objetivos, Estrategias Principales y Secundarias para cumplimiento de metas y/o Reestructuración de Funciones	Analista Financiera	8
3	Definir las Decisiones Operativas, relacionadas a los Planes de Acción, Priorización de los Planes De Acción, Proyección de Recuperación de Cartera Vencida para Presupuesto	Analista Financiera	7
6	Revisar de manera general del Plan elaborado	Analista Financiera	0.5
7	Enviar el Plan a la Coordinadora de Cartera Vencida y al Especialista de Tesorería por correo institucional	Analista Financiera	
8	Revisar el Plan	Coordinadora Especialista de Tesorería	2
9	Si existe novedades, realizar las debidas correcciones o arreglos	Analista Financiera	3
10	Aprobación del Plan	Coordinadora Especialista de Tesorería	2
11	Fin del procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

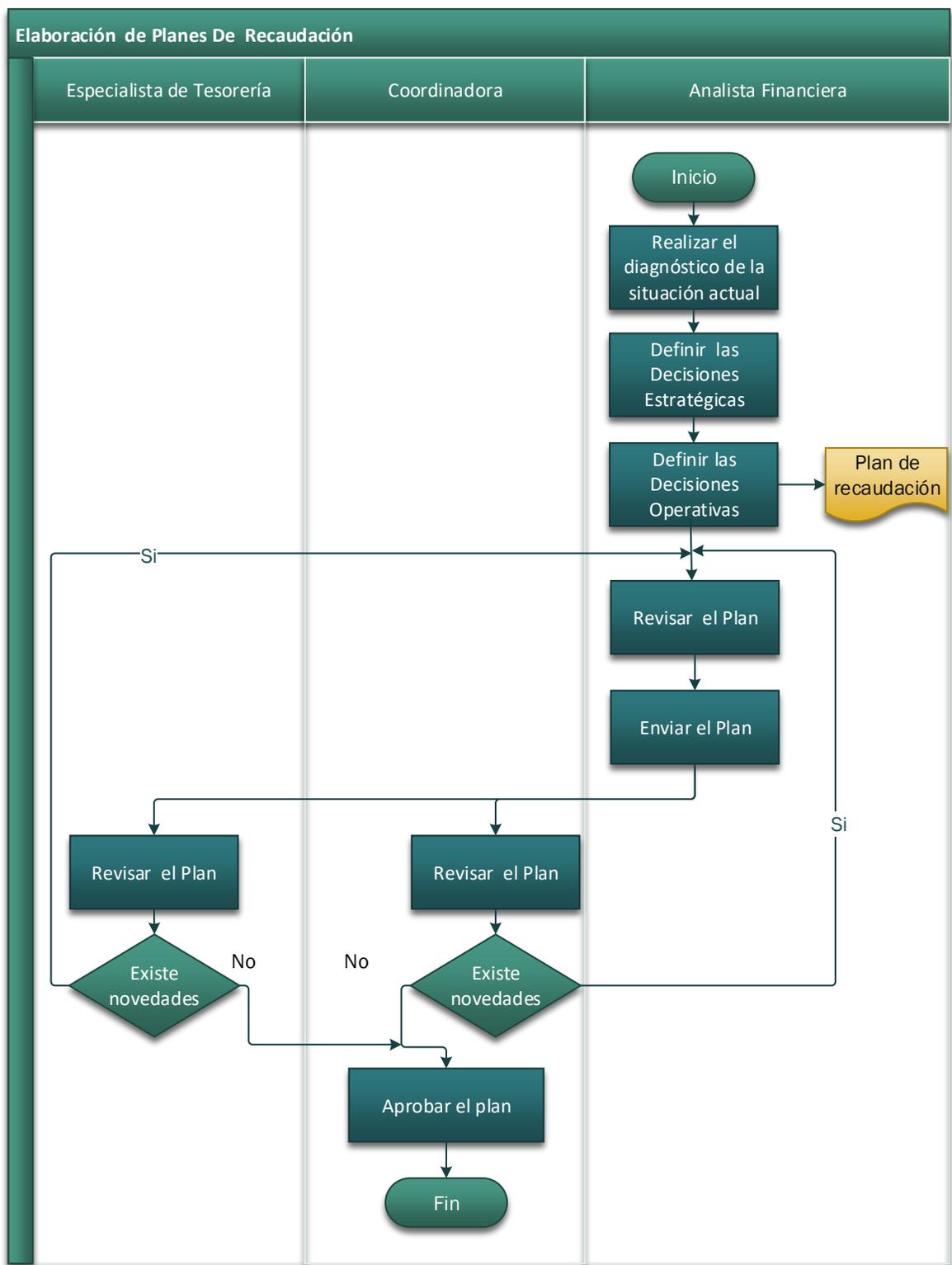


Figura 15-3: Elaboración de Planes para Recaudación de Cartera Vencida

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 19-3: Evaluación de la Recaudación

 Municipio de Riobamba		Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
			Página: 2	Versión 1.0
Manual de Procedimientos				
Responsable: Analista Financiera, Coordinadora				
Documentos: Informes semanales, Informes quincenales e Informes mensuales.				
Proceso: Evaluación de la Recaudación				
Objetivo: Recaudar el 100% de lo planificado				
Indicador: (Recaudación Total/ Recaudación Planificada)*100				
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (días)	
1	Valorar la cantidad de recaudación obtenida por actividades los realizadas por cada servidor, incluido servidores en teletrabajo de cartera por llamadas telefónicas, según los informes entregaos por los servidores	Analista Financiera	4	
2	Analizar el aumento o disminución de las recaudación en un Matriz en Excel	Analista Financiera	0,5	
3	Si existe una recaudación baja, dar una explicación o argumentos por lo que se obtuvo una baja recaudación, según la meta establecida	Analista Financiera	0,5	
4	Enviar el Informe de la recaudación	Analista Financiera		
5	Revisar de manera general el documento	Coordinadora	0,5	
6	Enviar el Informe de la recaudación y las actividades realizadas al Especialista de Tesorería por medio de Quipux	Coordinadora	1	
7	Revisar el Informe de la recaudación	Especialista de Tesorería		
8	Fin del Procedimiento			

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

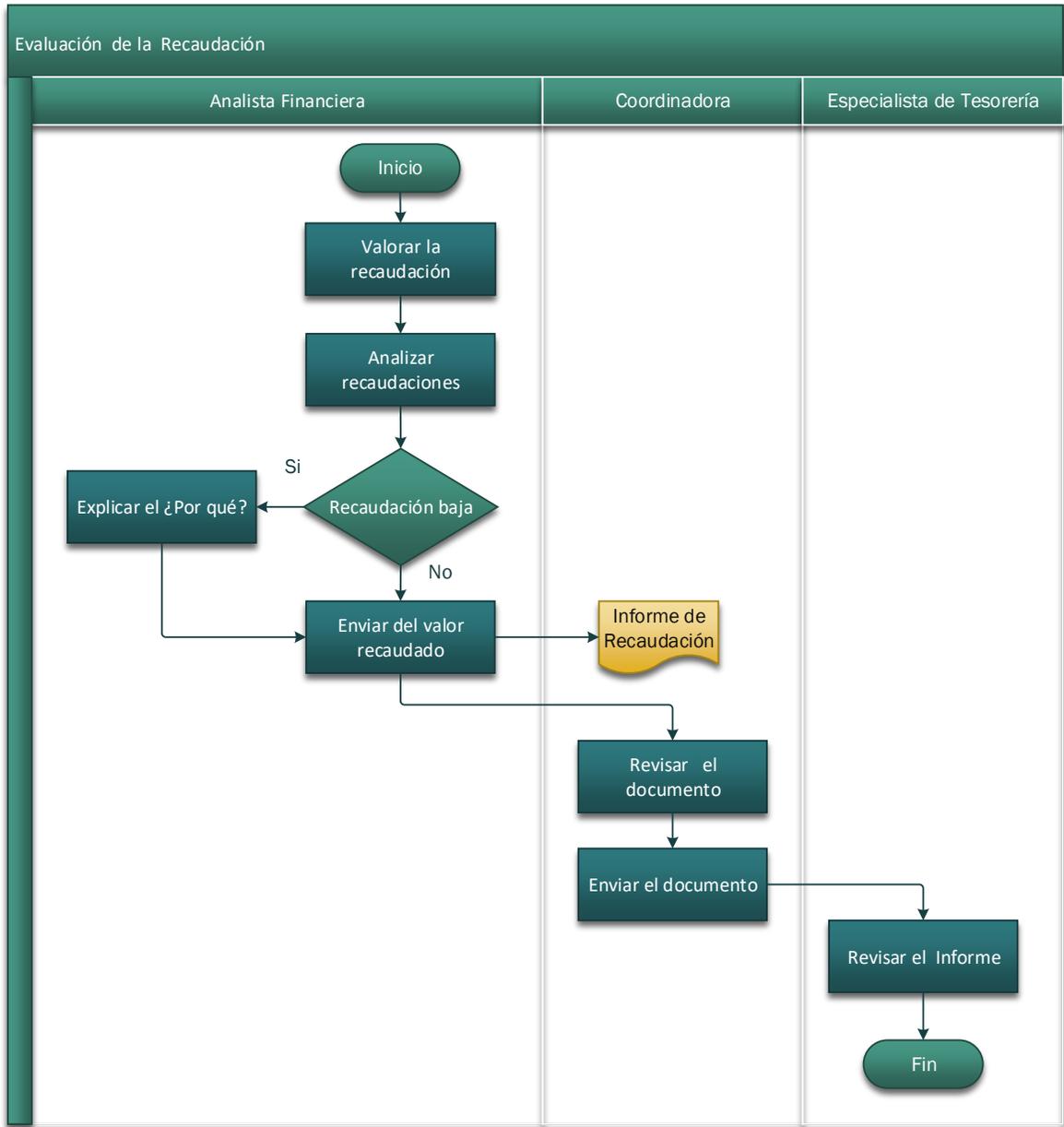


Figura 16-3: Evaluación de la Recaudación

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 20-3: Notificar

 Municipio de Riobamba		Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
			Página: 3	Versión 1.0
Manual de Procedimientos				
Responsable: Inspectores				
Documentos: Requerimiento de Pago Voluntario , Recordatorios de pago, y/o Ruc				
Proceso: Notificar				
Objetivo: Notificar al 100% de usuarios deudores				
Indicador: (Total de usuarios localizadas/Número Total notificaciones entregadas) *100				
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (horas)	
1	Entregar la Hoja de notificaciones, constituido por dos Requerimiento de Pago Voluntario , un Recordatorios de pago, y/o Ruc, a cada uno de los inspectores	Unidad de Gestión de Cobro	2	
3	Revisar las notificaciones, direcciones, número de teléfono, de los usuarios	Inspectores		
4	Programar las hojas de rutas según las direcciones	Inspectores	1	
5	Buscar a los usuarios	Inspectores		
6	Informar, por usuario sobre la deuda que posee	Inspectores	1.20	
7	Llenar los campos de información general del usuario en la Hoja de Notificación y en la copia, por usuario	Inspectores	0.10	
8	Entregar al usuario el Recordatoria de Pago y una copia de Hoja de Notificación, por usuario	Inspectores		
9	Si no quiere recibir la hoja o no quiere dar datos llenar en la Hoja de Notificación la observación, de porque el usuario no quiere recibir la documentación, por usuario	Inspectores	0.10	
10	Realizar un informe diario de resultados, en hoja de Excel por cada inspector, constituido por el nombre de quien recibió la notificación , número de teléfono, y en el caso de no recibir la notificación, dicha observación llenarla, en la misma matriz.	Inspectores	1	
11	Subir a la Carpeta Compartida, vinculada con la Responsable de la Unidad de Gestión de Cobro	Inspectores	0.10	
12	Fin del Procedimiento			

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

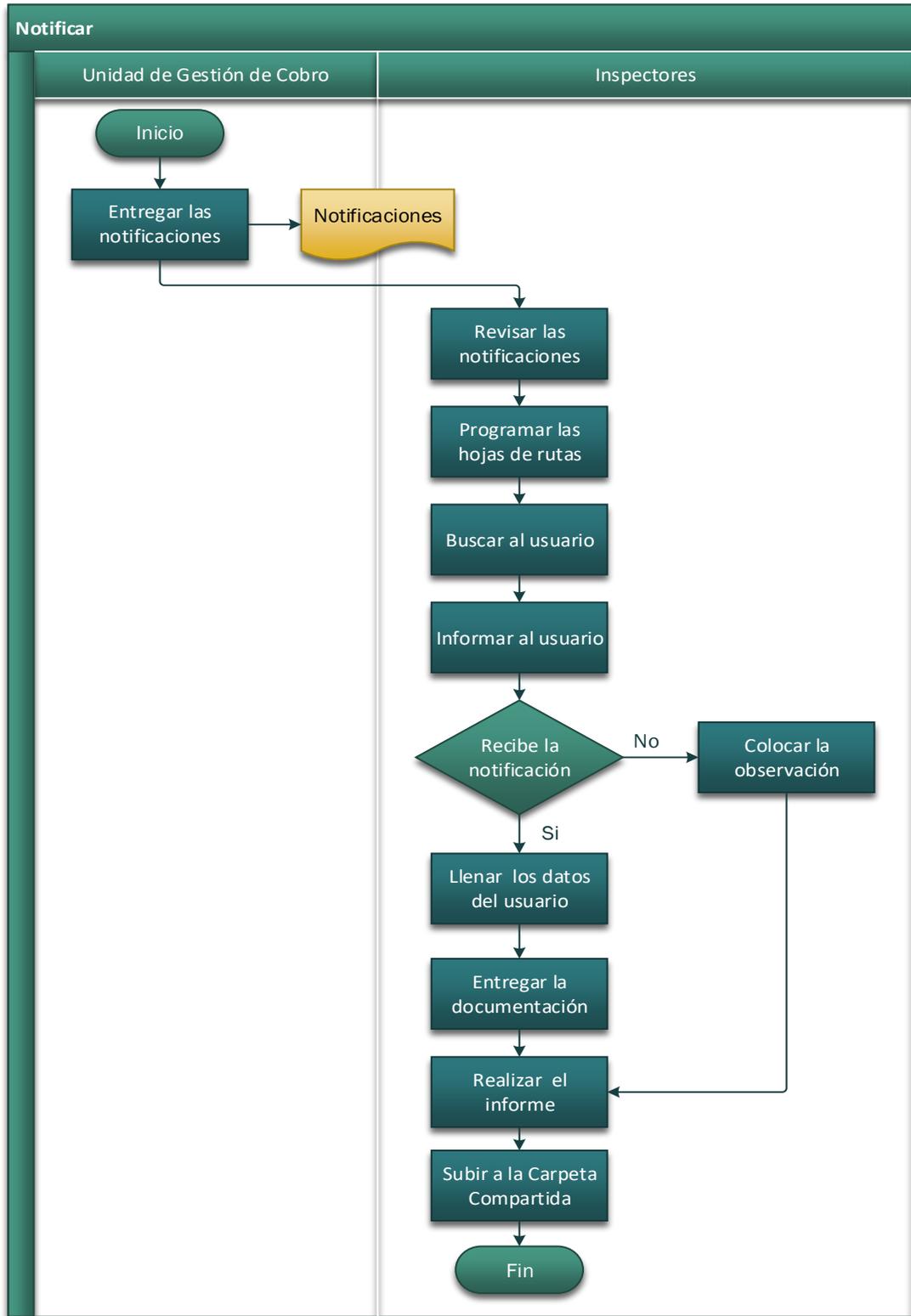


Figura 17-3: Notificar

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 21-3: Notificaciones a Manzaneros

 Municipio de Rlobamba	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021		
		Página:	4	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos		
Responsable: Inspectores				
Documentos: Talonarios				
Proceso: Notificaciones a Manzaneros				
Objetivo: Notificar al 100% de negocios en el sector asignado				
Indicador: (Total de usuarios notificados / Total de locales en las manzanas) x100				
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)	
1	Repartir de manera equitativa las manzanas o sectores para cada inspector	Inspectores	60	
2	Buscar cada local que se encuentren el sector designado	Inspectores	15	
3	Pedir los permisos de Patentes físicos de cada local, presentándose como servidores del municipio y a la Unidad a la que pertenece	Inspectores		
4	Si no existe la patente física, revisar con número de cédula, en sistema SIIM (ingresando a Recaudación, luego Patentes), por local	Inspectores	10	
5	Verificar si se tiene alguna deuda con el municipio, por usuario	Inspectores	2	
6	Si tiene una deuda, entregar al usuario un Bloc del Talonario, llenado los datos del mismo	Inspectores	1	
7	Fin del Procedimiento			

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

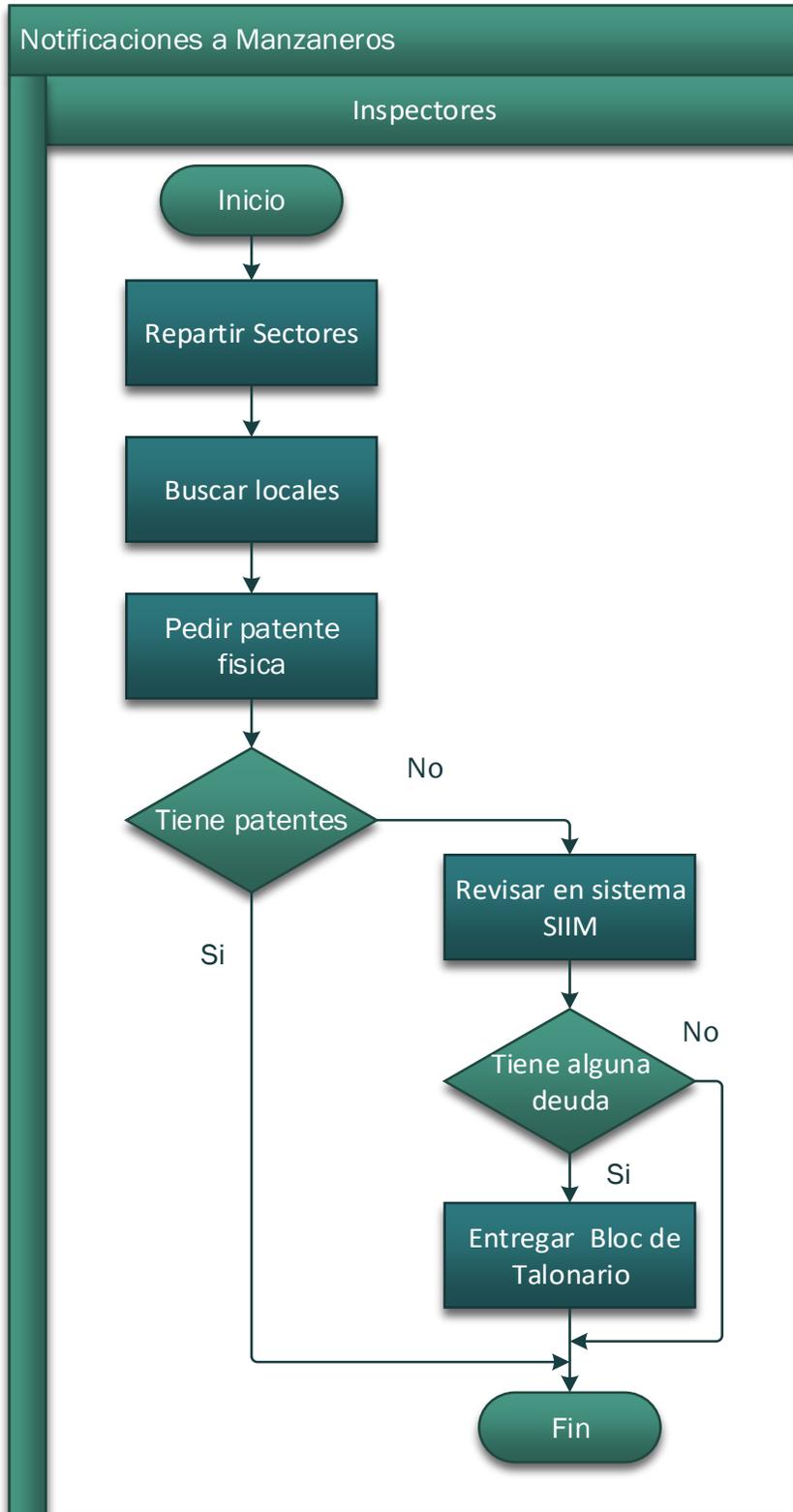


Figura 18-3: Notificaciones a Manzaneros

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 22-3: Notificaciones Telefónicas

	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
		Página: 5	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos	
Responsable: Unidad de Seguimiento			
Documentos: Listado de usuarios localizados en meses anteriores o años anteriores			
Proceso: Notificaciones Telefónicas			
Objetivo: Llamar al 100% de usuarios que constan en el listado			
Indicador: (Total de usuarios llamados / Total de listado de usuarios) *100			
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)
1	Enviar los listados general de usuarios localizados y no localizados del mes anterior o de años anteriores	Unidad de Gestión de Cobro	10
2	Distribuir los listados de usuarios localizados para el personal, comúnmente de 200 a 500 usuarios, o dependiendo de la necesidad, los cuales son notificados comúnmente en un tiempo de 2 semanas o dependiendo de la necesidad	Analista Financiera	110
3	Enviar la listas de usuarios	Analista Financiera	10
4	Revisar en el SIIM por usuario en el Modulo de Reportes, en Recaudación, en Historial de cliente, el valor actual de la deuda y los conceptos	Unidad de Seguimiento	2
5	Buscar por usuario la información del ciudadano en páginas amarillas, y/o sistema SIIM	Unidad de Seguimiento	2
6	Llamar al usuario, presentándose como servidor municipal, informándole el monto de deuda a pagar y los rubros que posee	Unidad de Seguimiento	1
7	Llenar por usuario, una Matriz con la fecha de llamada, la hora de llamada, si contesto el teléfono, no contesto el teléfono o no le encontró el teléfono	Unidad de Seguimiento	1
8	Enviar en una matriz el resumen quincenal con el total de usuarios llamados, usuarios con deuda cancelada y el valor recaudado	Unidad de Seguimiento	60
9	Fin del Procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

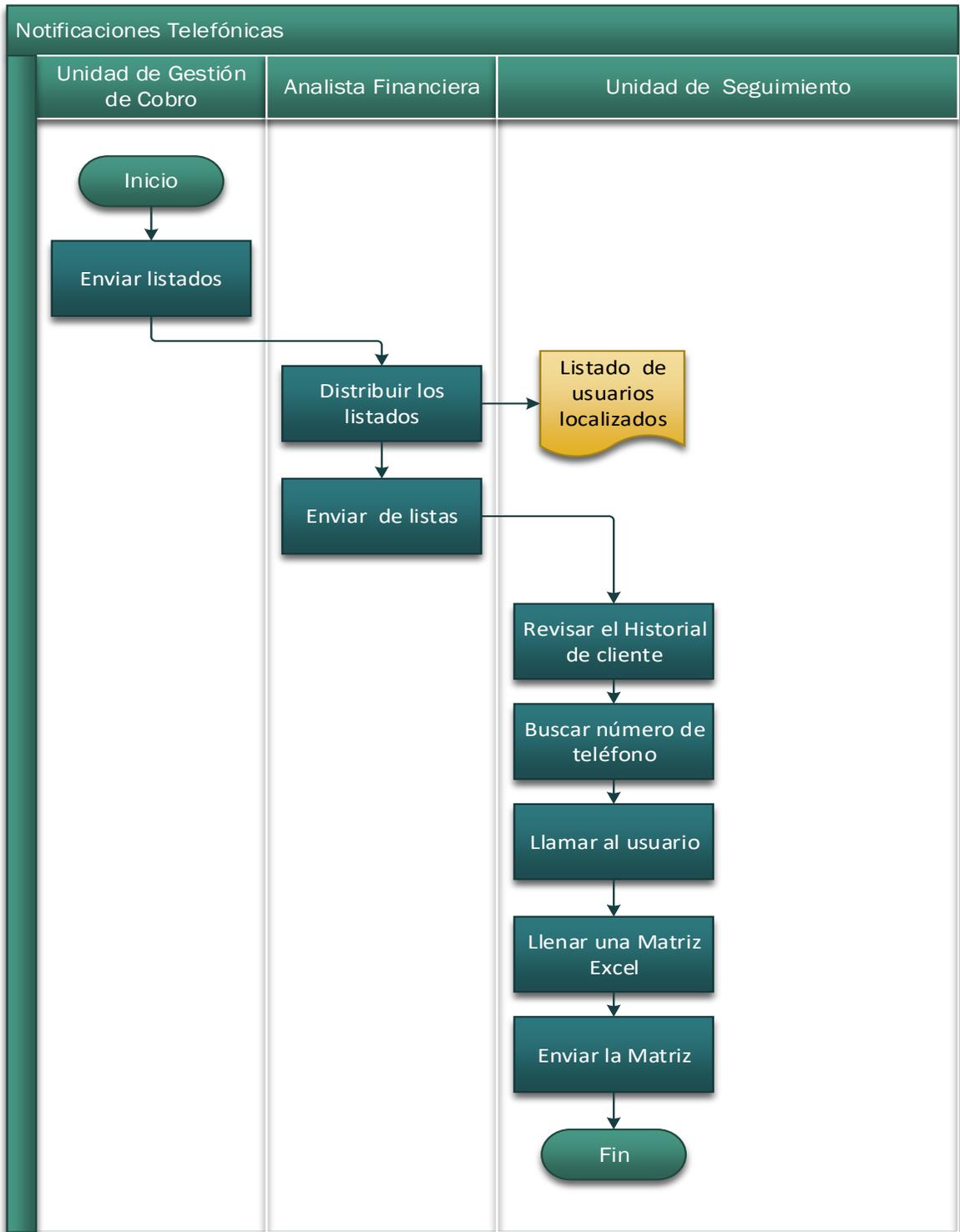


Figura 19-3: Notificaciones Telefónicas

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 23-3: Procedimiento Coactivo

	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
		Página: 6	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos	
Responsable: Coordinadora			
Documentos: Auto de pago, Providencia			
Proceso: Procedimiento Coactivo			
Objetivo: Iniciar el procedimiento coactivo al 100% de usuarios que se reusan a pagar sus deudas			
Indicador: (Total de usuarios notificados con los Autos de Pagos / Total del listado de usuarios que expediente de usuarios) *100 (Total de usuarios con Medidas Cautelares / Total del listado de expediente de usuarios) *100 (Total de usuarios con Medidas Cautelares levantadas / Total del listado de expediente de usuarios) *100			
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (días)
1	Enviar las notificaciones de ciudadanos que no vieron a cancelar su deuda, por medio, del "Expediente" constituido por copia de la notificación, correo electrónico y/o manzanero, además de los títulos de crédito, generalmente	Unidad de Gestión Cobro	1
2	Recibir la notificaciones, comúnmente lotes de 20 a 30 usuarios, o dependiendo de la cantidad	Coordinadora	
3	Verificar en el sistema SHM, la deuda del usuario y que el mismo ya fue notificado, por los inspectores	Coordinadora	3
4	Elaborar un Documento de Auto de Pago (Constituido por una copia las ley del Procedimiento Coactivo de Código Tributario, Capítulo Procedimiento Coactivo, incluido los datos del usuario deudor como son: los nombres, la cédula, y los títulos de crédito)	Coordinadora	3
5	Presentar el "Auto de pago" al Especialista de Tesorería	Coordinadora	1
6	Firmar la documentación	Especialista de Tesorería	
7	Notificar al usuario titular de la deuda, con el Auto de Pago	Coordinador	3
8	Establecer un tiempo de 3 días, para que el usuario titular de la deuda se acerque a la Unidad a cancelar	Coordinador	3
9	Si el usuario no se acerca en el tiempo debido, Empezar con las Medidas Cautelares elaborado un documento llamado "Providencia" el cual sube en el Sistema	Coordinador	2

	de la Superintendencia de Banco para que aplique Medidas Cautelares (forma de prevenir al contribuyente para que cancele obligatoriamente)		
10	Llenar en un matriz, los datos de los usuarios que recibieron el Auto de Pago	Coordinadora	1
11	Si el ciudadano Paga totalmente o realiza Convenio de Pago se levanta las Medidas Cautelares	Coordinadora	3
12	Si al hacer un Convenio de Pago , no vuelve a pagar empezar nuevamente las Medidas Cautelares	Coordinadora	
13	Si el ciudadano paga totalmente la deuda, levantar las Medida Cautelares, informando a la Superintendencia de Banco	Coordinadora	0.5
14	Fin del Procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

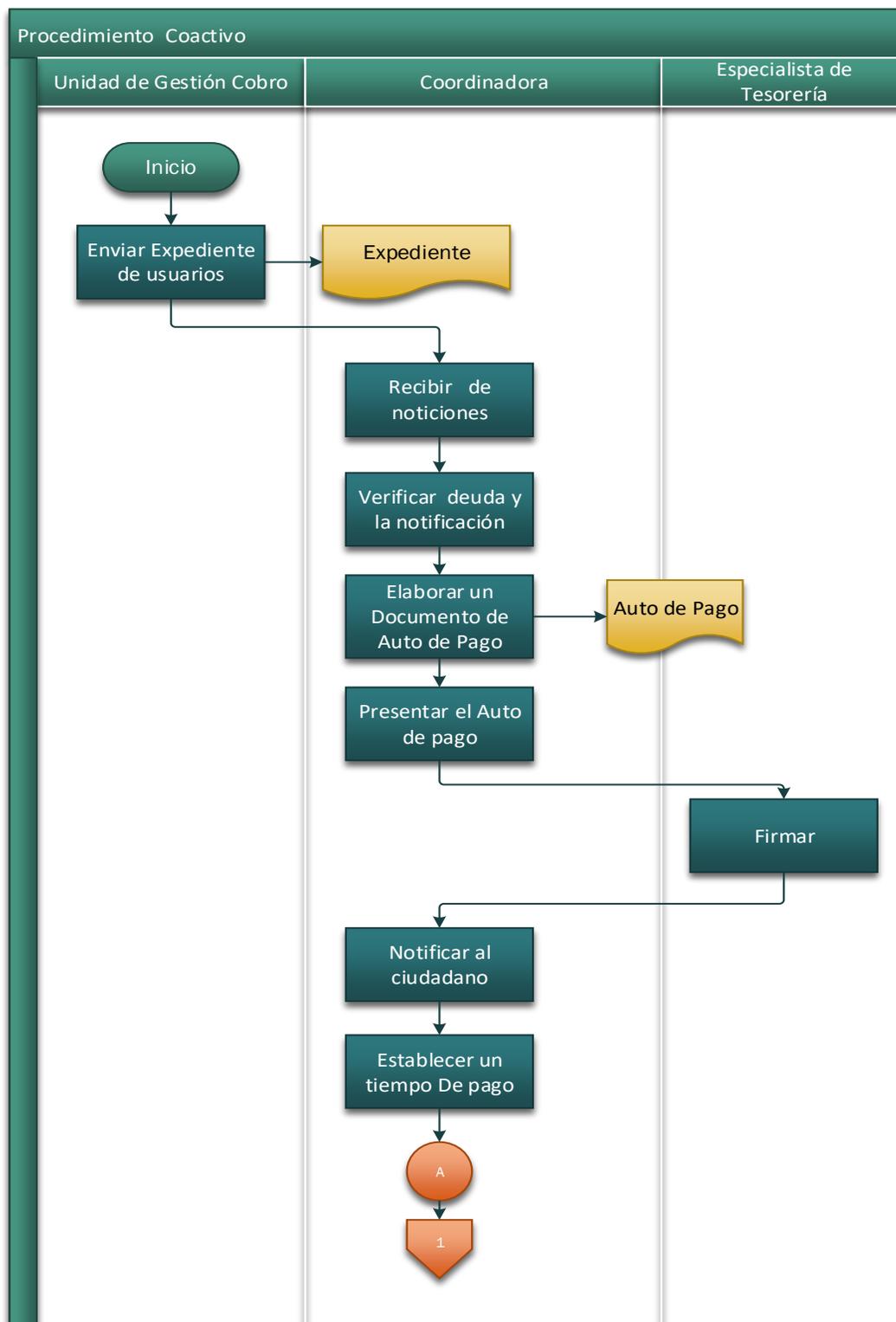


Figura 20-3: Procedimiento Coactivo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

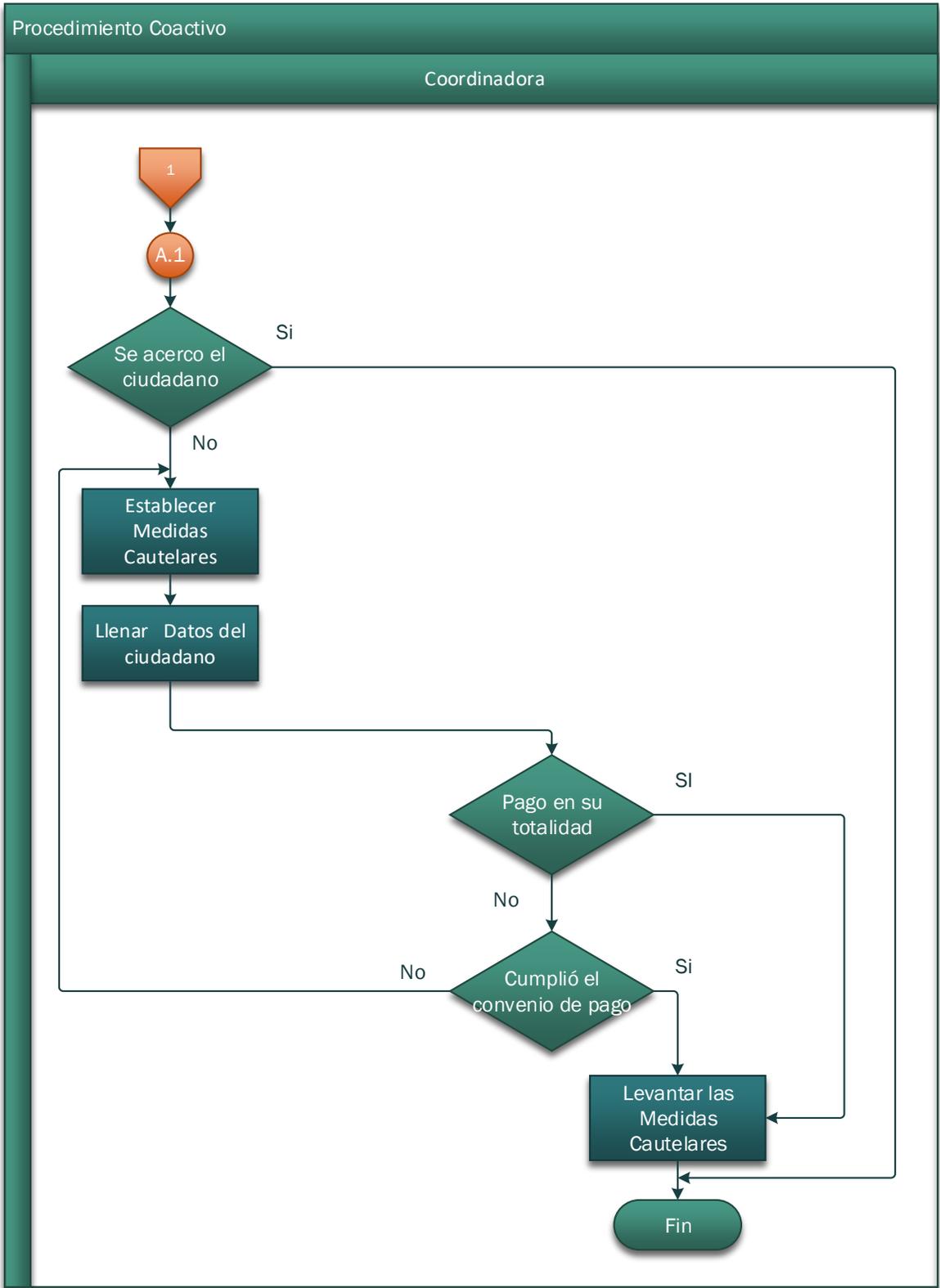


Figura 21-3: Procedimiento Coactivo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 24-3: Acuerdo de pago

 Municipio de Riobamba	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021		
		Página:	7	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos		
Responsable: Unidad de Seguimiento				
Documentos: Recordatorio de Pago, Anexo de las próximas fechas de pago				
Proceso: Acuerdo de Pago				
Objetivo: Desarrollar al 100% los acuerdos de pago				
Indicador: (Total de convenios de pago realizado / Total de usuarios que pidieron un convenio) *100				
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)	
1	Analizar al usuario su situación, económica, tercera edad, trabajo e indagación en general de datos de dirección, teléfono, etc.,	Unidad de Seguimiento	2	
2	Verificar en el sistema SIIM las deudas del usuario con el Municipio	Unidad de Seguimiento		
3	Generar el Recordatorio de Pago, y se le explica cada rubro que conforma la deuda, con el fin de que no exista una distorsión de información	Unidad de Seguimiento	3	
4	Explicar las formas de pago, (en efectivo o mediante tarjeta de crédito)	Unidad de Seguimiento	4	
5	Explicar las condiciones de pago, que inicia con un "Pago inicial", por lo general el 50 % de la deuda y se le explica que puede pagar el resto de la deuda en periodos, semanales, quincenales, y mensuales, de 8, 15 y 30 días respectivamente	Unidad de Seguimiento	4	
6	Cobrar el dinero al usuario	Unidad de Seguimiento	1	
7	Entregar el dinero a la Recaudadora	Unidad de Seguimiento		
8	Crear el Comprobante de pago del dinero recaudado	Recaudadora		

9	Entregar el Comprobante de pago y un documento al usuario el cual consta la próxima fecha de pago y abono	Unidad de Seguimiento	de 2
11	Si el usuario no tiene la posibilidad de pagar el 50% se genera un "Convenio Provisional"	Unidad de Seguimiento	de 1
12	Cobrar el dinero que tenga el ciudadano en ese momento y después, y se da un plazo de máximo 8 días, para pagar el resto del "Pago inicial", y una vez completo se puede establecer formalmente el "Convenio de pago"	Unidad de Seguimiento	de 3
13	Documentar y archivar que el usuario se compromete a pagar el Pago inicial, culminado con la firmar del mismo	Unidad de Seguimiento	de 2
14	Fin del Procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

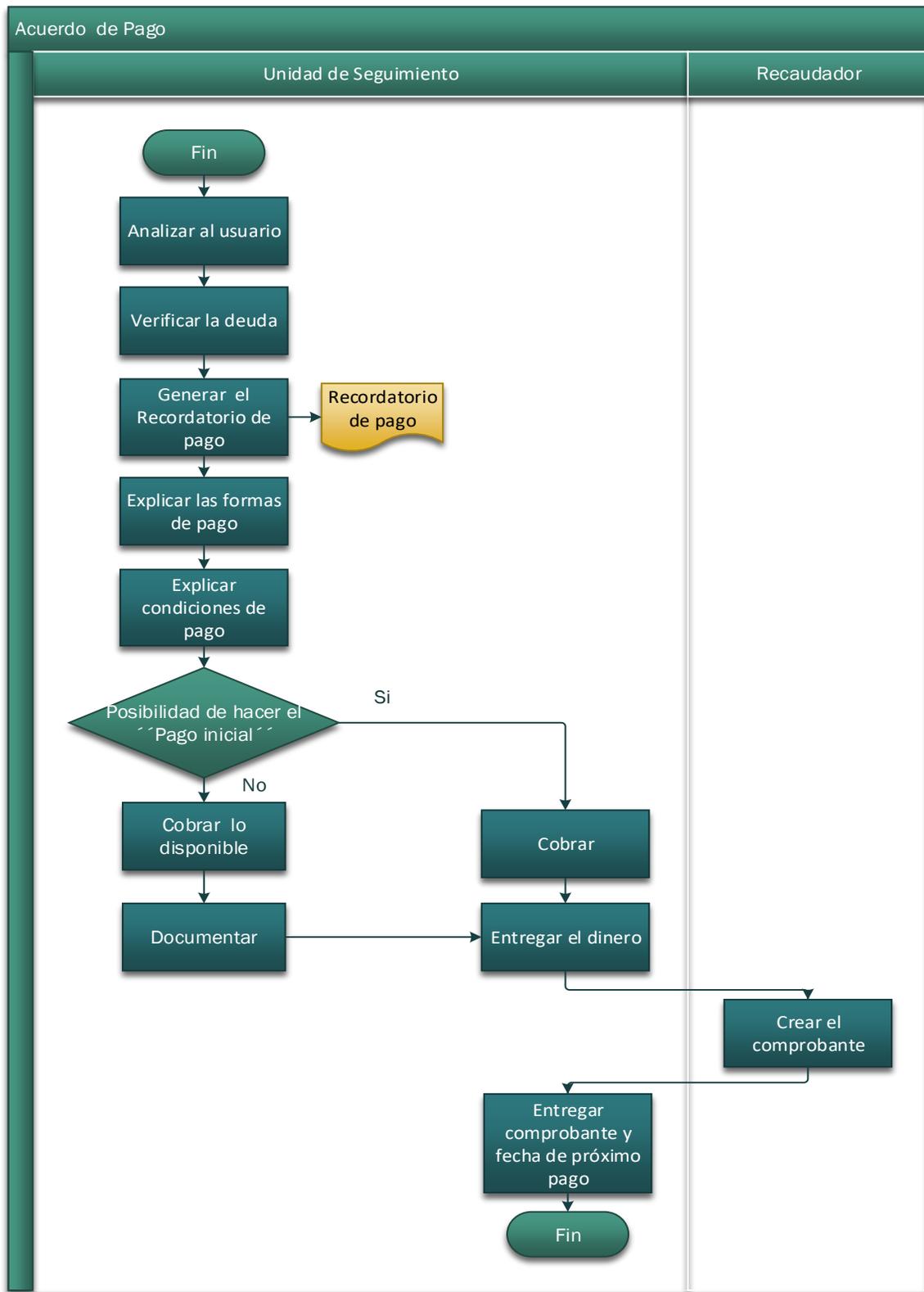


Figura 22-3:Acuerdo de pago

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 25-3: Recaudación

 Municipio de Riobamba		Unidad de Cartera		Fecha: Agosto-2021		
		Vencida		Página:	8	Versión 1,0
						Manual de Procedimientos
Responsable: Recaudador						
Documentos: Comprobante de Pago, Boucher o Cheques						
Proceso: Recaudación						
Objetivo: Recaudar el 100% de lo planificado						
Indicador: (Total del dinero recaudado / Total de dinero planificado a recaudar) *100						
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)			
1	Ingresar al sistema SIIM en la Plantilla de Recaudación	Recaudador	1			
2	Si el pago es en efectivo, buscar por cédula, o apellido o por el Ruc en Recaudación, Formularios y Certificaciones	Recaudador	1			
3	Registrar el sistema SIIM el cobro a realizar , se puede hacer cobro de previo, pago de agua, pago bomberos , mejoras , tramites de construcción, de inicio , medio y finalización construcción de obras , proceso de compras y ventas y traspaso de dominio, multas del SEROT, cobros de inquilinato multas de construcciones, multas , trámites municipales en general, , se le ingresa la cantidad total y se genera el vuelto automáticamente	Recaudador				
4	Contar el dinero que tiene el usuario	Recaudador	3			
5	Imprimir el comprobante de pago, constituido el mismo y un talonario	Recaudador	1			
6	Entregar la hoja impresa al cliente y la talonario lo archiva el Recaudador	Recaudador				
7	Guardar el talonario (como reclamo de tramite o pedido de auditoría)	Recaudador	0.3			
8	Si el cliente paga con Tarjeta de crédito, Pedir la cédula y la Tarjeta de crédito	Ciudadano	1			
9	Verificar que solo sea la tarjeta del Banco Pichincha o Banco Del Pacifico o Banco Del Guayaquil, cobrando a pagos diferidos de 3 a 12 meses con interés , no se autoriza pagos corrientes	Recaudador				
10	Ingresar la tarjeta al Datafaz	Recaudador	1			
11	Registrar en el Sistema SIIM en la sección "Pago con tarjeta"	Recaudador	1			

12	Imprimir el Boucher, cada pago genera un Boucher(hoja de recibo usada como respaldo de realizar la transacción) , la original para el Recaudador y una copia para el usuario	Recaudador	
13	Imprimir el comprobante de pago, constituido el mismo y por un talonario	Recaudador	1
14	Entregar la hoja impresa al cliente y la talonario lo archiva el Recaudador	Recaudador	
15	Guardar el respaldo (como reclamo de tramite o pedido de auditoria)	Recaudador	0.30
16	Si el pago con cheque, Verificar que el cheque este certificado por el Banco	Ciudadano	1
17	Verificar que el cheque no este roto, manchado y a nombre del "GADM Riobamba"	Recaudador	
18	Registrar en sistema SIIM con el nombre de cheque	Recaudador	1
19	Imprimir el comprobante de pago, constituido el mismo y por un talonario	Recaudador	1
20	Entregar la hoja impresa al cliente y la talonario lo archiva el Recaudador	Recaudador	
21	Guardar el respaldo (como reclamo de tramite o pedido de auditoria) y separarlos en intervalos de 6 meses	Recaudador	1
22	Fin del procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

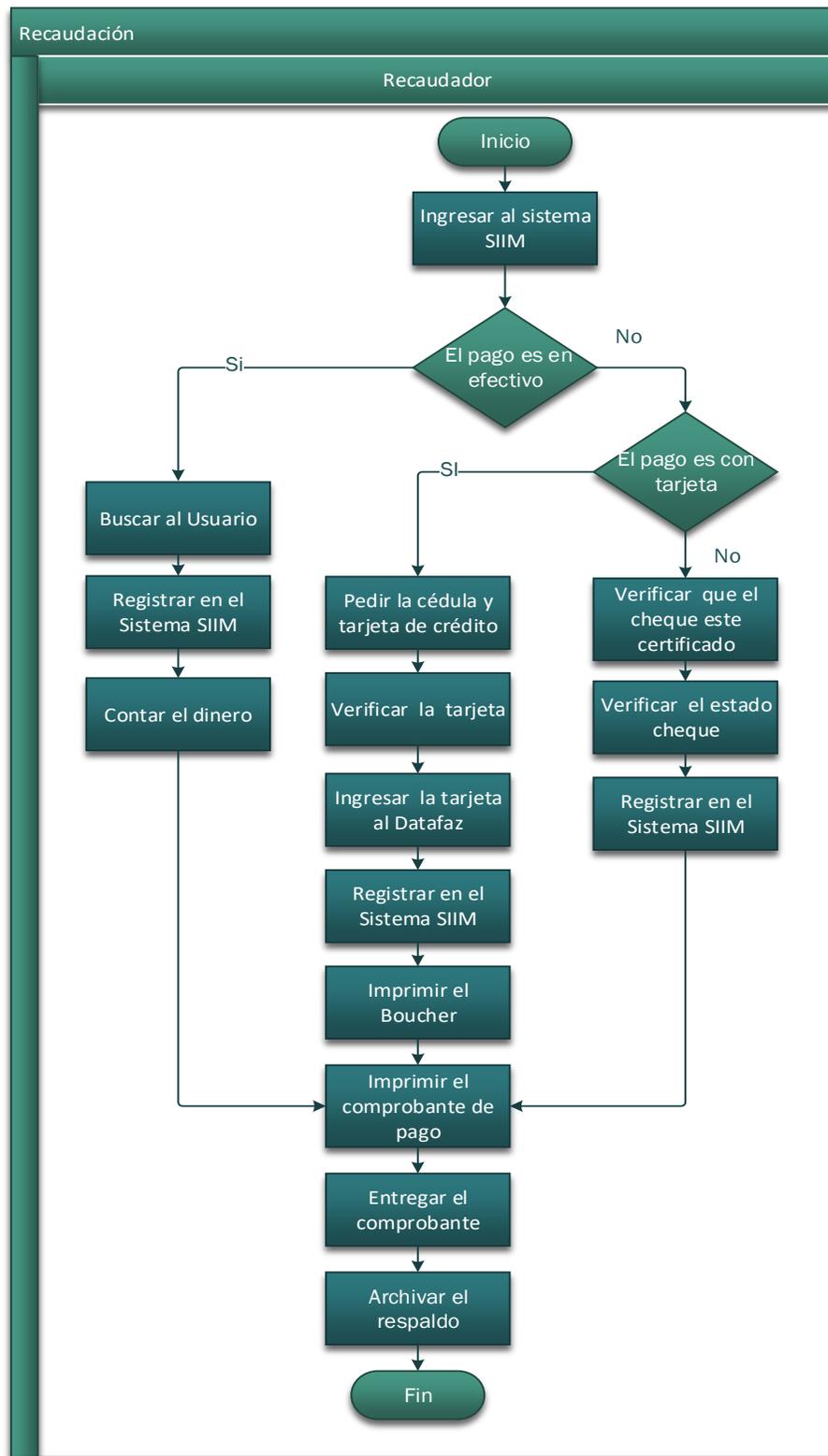


Figura 23-3: Recaudación

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 26-3: Bloqueo de Cuenta de Usuarios

 Municipio de Riobamba	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
		Página: 9	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos	
Responsable: Notificador, Unidad de Gestión de Cobro			
Documentos: Base de datos, Requerimiento de Pago Voluntario , Recordatorios de pago, y/o Ruc			
Proceso: Bloqueo de Cuenta de Usuarios			
Objetivo: Bloquear al 100% las cuentas de usuarios con deuda			
Indicador: (Total de usuarios bloqueados / Total del listado de usuarios) *100			
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (horas)
1	Receptar una base de datos (Excel), de los distintos Procesos del Municipio, como son: Patentes, Catastro Urbano, Catastro Rural, Arriendo de los diferentes mercados, Contravenciones de tránsito, Multas del SEROT, etc.	Coordinadora	1
2	Designar una base específica al notificador	Coordinadora	
3	Verificar en el sistema SIIM en el "Módulo de Recaudación" y colocando el número de cédula, si existe deuda de Patentes, Catastro Urbano, Catastro Rural, Arriendo de los diferentes mercados, Contravenciones de tránsito, Multas del SEROT	Notificador	6
4	Si no existe deuda, colocar la observación en la base de datos Excel	Notificador	
5	Bloquear la cuenta de usuarios que presenten deuda en los anteriores rubros, en el "Módulo Coactivas", señalando con un clic los rubros vencidos, excepto los rubros de "bomberos", "agua", arriendos del mes actual, y en patentes del año actual.	Notificador	
6	Imprimir las notificaciones constituidas por dos Requerimiento de Pago Voluntario , un Recordatorios de Pago, y/o un Ruc	Notificador	
7	Buscar direcciones y teléfono del usuarios con la utilización de páginas amarillas, sistema SIIM y el SRI	Unidad de Gestión de Cobro	2
8	Clasificar por Sectores	Unidad de Gestión de Cobro	0.2
9	Registrar en la matriz de Excel la cédula, nombres, direcciones, valor adeudado , el concepto y el sector, de los usuarios con cuentas bloqueadas	Unidad de Gestión de Cobro	1.3
10	Entregar alrededor de 10 a 15 Notificaciones a cada inspector, o dependiendo de la necesidad	Unidad de Gestión de Cobro	0.15
11	Fin del procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

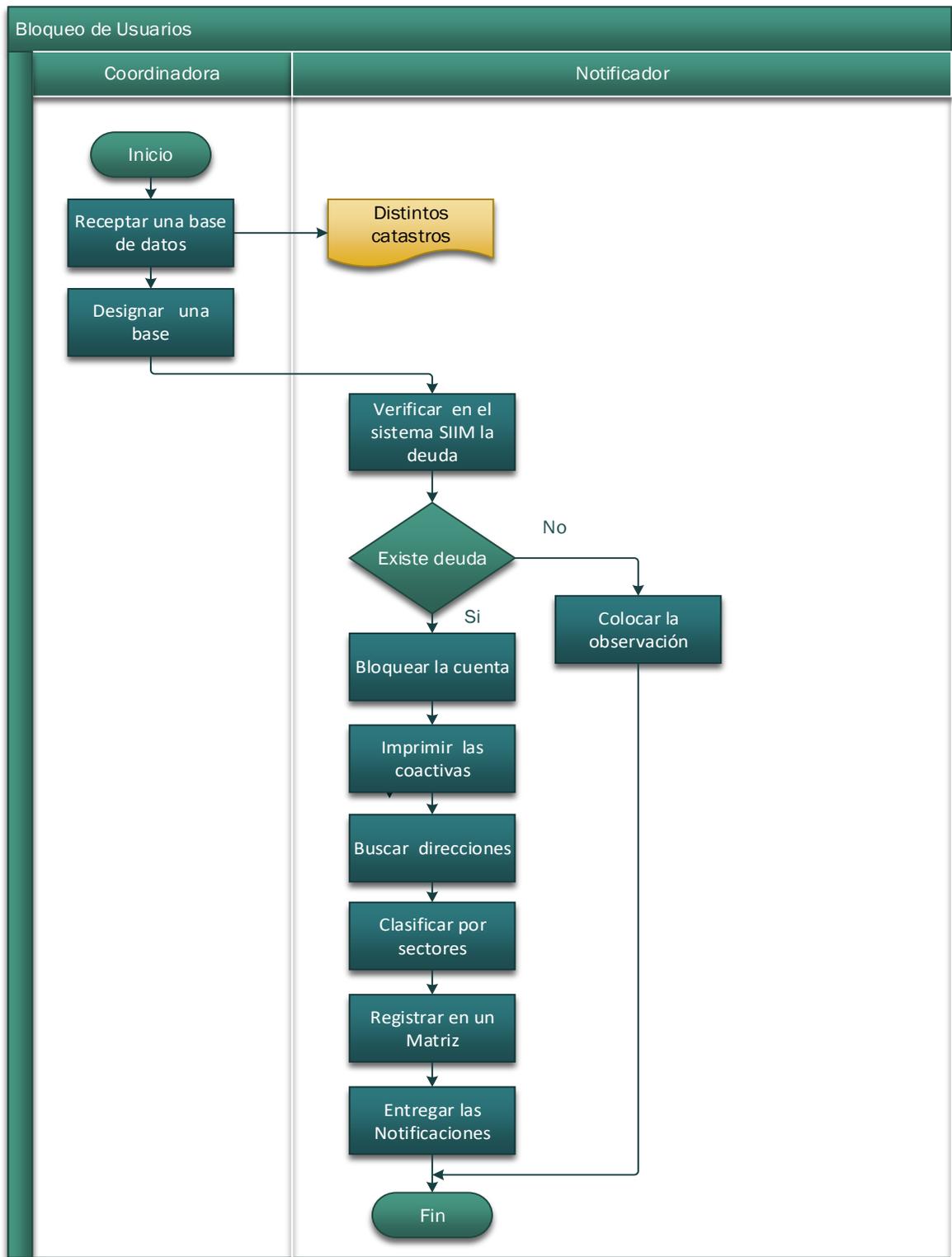


Figura 24-3:Bloqueo de Usuarios

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 27-3: Depuración

 Municipio de Riobamba		Unidad de Cartera Vencida		Fecha: Agosto-2021	
				Página:	10
Manual de Procedimientos					
Responsable: Unidad de Depuración y Control					
Documentos: Distintos Catastro					
Proceso: Depuración					
Objetivo: Mantener los datos del usuario actualizados al 100%					
Indicador:					
(Número total de depuraciones realizadas / Número total del listado de usuarios) x100					
No	Descripción de Actividad	Actor		Tiempo (min)	
1	Receptar los distintos catastros como son: Catastro de Urbano, Comisarias, documento de Servicios de recolección de desechos sanitario y Farmacéuticos , Patentes, y Notificación Manzaneros	Coordinadora		30	
2	Distribuir la base de datos de cada catastro a un servidor en específico	Coordinadora			
3	Revisar por usuario, en la página del Registro Civil su cédula y nombres	Depuración y Control servidores asignados	y/o	1	
4	Si el nombre es correcto, revisar por usuario en el sistema SIIM, en el Módulo Recaudación, si posee Deudas Canceladas o No Canceladas, Coactivas o Deudas por Prescribir	Depuración y Control servidores asignados	y/o	3	
5	Si el nombre no es correcto, realizar por usuario una observación en el reporte del catastro	Depuración y Control servidores asignados	y/o	2	
6	Clasificar la información por usuario según sea Cancelado, Coactivado, Sin Coactiva, o Deuda por Prescribir,	Depuración y Control servidores asignados	y/o		
7	Enviar el informe al coordinador, con las observaciones detectadas en el catastro asignado	Depuración y Control servidores asignados	y/o	15	
8	Remitir a la unidad correspondiente la observaciones obtenidas	Depuración y Control servidores asignados	y/o	15	
9	Fin del procedimiento.				

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

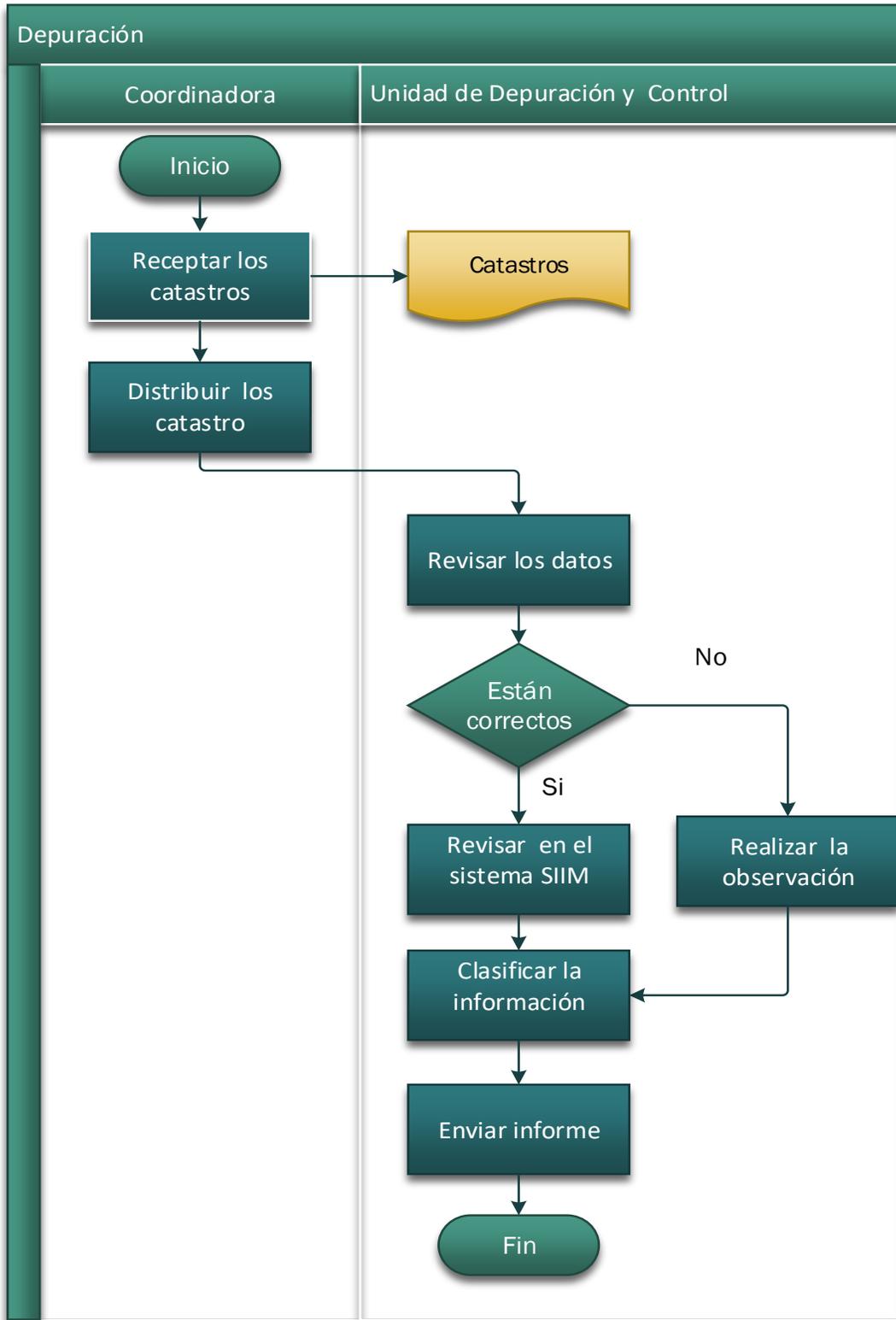


Figura 25-3:Depuración

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 28-3: Gestión de Documentos

 Municipio de Riobamba		Unidad de Cartera		Fecha: Agosto-2021	
		Vencida		Página: 11	Versión 1.0
Manual de Procedimientos					
Responsable: Secretaria					
Documentos: Certificados, Memos, documentación en General					
Proceso: Gestión de Documentos					
Objetivo: Tramitar el 100% la documentación que llega a la unidad					
Indicador: (Total de documentos tramitados / Número total de documentos recibidos) x 100					
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)		
1	Enviar de documentos, como Certificados, Memos de otros Sub-Proceso (Tesorería, Rentas, etc.) Alcandía, Gestión Financiera, Registro De La Propiedad Ordenamiento Territorial , Servicios Municipales, e información en general de manera física o virtual	Proceso de Apoyo , Sub-Proceso, Unidades,	10		
2	Si los documentos son virtuales, recibir la información por medio de Quipux	Coordinadora	20		
3	Asignar actividades al servidor correspondiente, según la documentación llegada	Coordinadora			
4	Si los documentos son físicos, recibir los documentos	Secretaria	10		
5	Clasificar la información según la cantidad de información llegada	Secretaria	20		
6	Entregar la información a coordinadora Quipux	Secretaria	5		
7	Sumillar la información, según la codificación, 1. Estudiar e Informar, 2. Archivar, 3. Autorizado, 4. Conocer para fines consiguientes, 5. Contestar.	Coordinadora	10		
8	Registrar en una matriz la información por cada documento llegado , colocando el número de memo, "Enviado por", "Para", "Fecha", "Motivo de memorando", "Numero hojas recibidas" y "Hora de recepción".	Secretaria	3		
9	Fin del proceso				

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

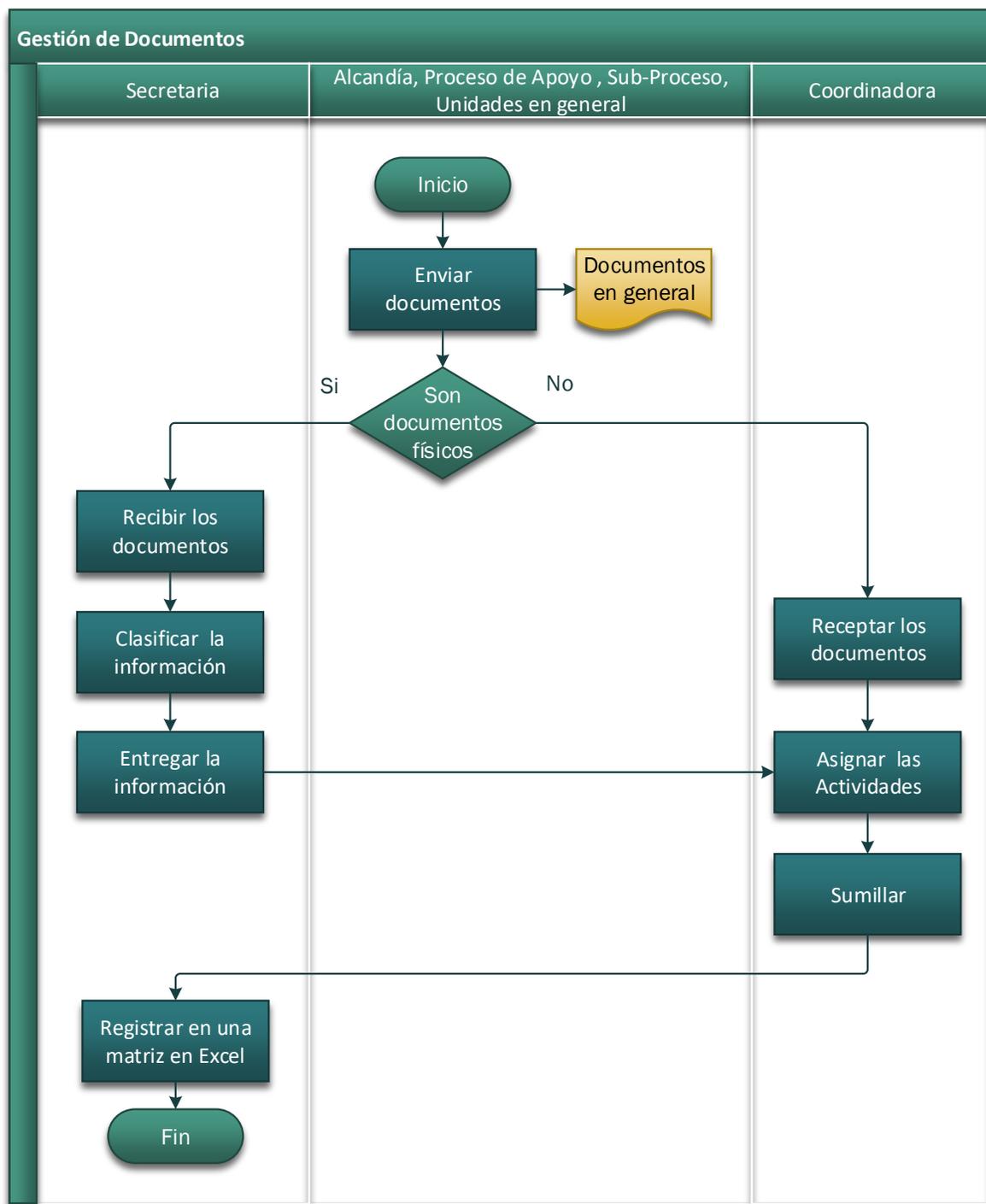


Figura 26-3:Gestión de Documentos

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 29-3: Cuadre de caja

	Municipio de Riobamba	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
			Pagina: 12	Versión 1.0
			Manual de Procedimientos	
Responsable: Recaudador				
Documentos: "Guía de Blindado", Papeletas				
Proceso: Cuadre de caja				
Objetivo: Cuadrar el dinero que está en caja con el total del ingresado al sistema.				
Indicador: (Total de dinero pagado en efectivo / Valor Total en la copia del recibo) x 100 (Total de dinero pagado en Tarjeta / Valor Total en la copia del Boucher) x 100 (Total de valor pagado en cheque / Valor Total de cheques recibidos) x 100				
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (min)	
1	Contar los pagos con tarjeta por medio de los Boucher, cada pago genera un Boucher (hoja de recibo usada como respaldo de realizar la transacción), cheque y efectivo	Recaudador	15	
2	Si falta dinero, reponer en ese momento el dinero	Recaudador	5	
3	Indagar el error en el sistema	Recaudador	20	
4	Notificar al Coordinador de Tesorería (Coordinador General de recaudadores) con los papeles de respaldo , para su posterior investigación	Recaudador	5	
5	Si existe un sobrante, hacer una papeleta adicional para el deposito del dinero sobrante	Recaudador	2	
6	Informar al Coordinador de Tesorería (Coordinador general de recaudadores)	Recaudador	5	
7	Imprimir el reporte y archivarlo	Recaudador	1	
8	Llenar la Papeleta de deposito	Recaudador	2	
9	Llenar el documento "Guía de Blindado" constituida por cuatro copias	Recaudador	2	
10	Colocar el dinero y cheques en la Funda para la Recaudación dada por la empresa de seguridad , con excepción de los Boucher	Recaudador	1	
11	Si existe un evento externo que imposibilite pagar a la hora acordada, coordinar con el Jefe de Seguridad la hora de entrega	Recaudador	5	
12	Ingresar a la Unidad de Cartera Vencida	Personal del Blindado	2	

13	Entregar el dinero y la "Guía de Blindado", guardando una copia para el Recaudador	Recaudador	2
14	Salir con el dinero	Personal del Blindado	2
15	Fin del procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

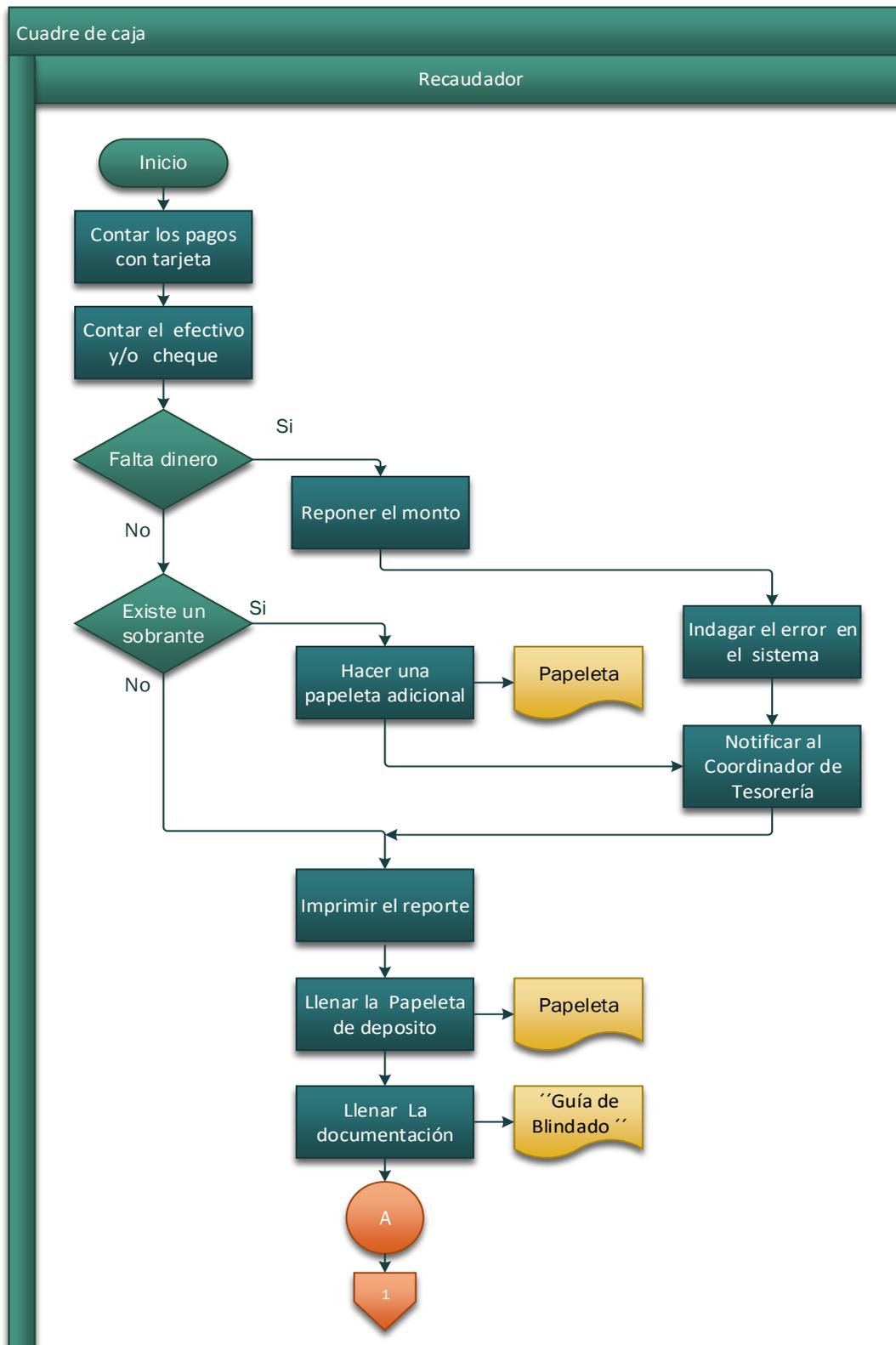


Figura 27-3:Cuadre de Caja

Realizado: Yumisaca, L., 2021

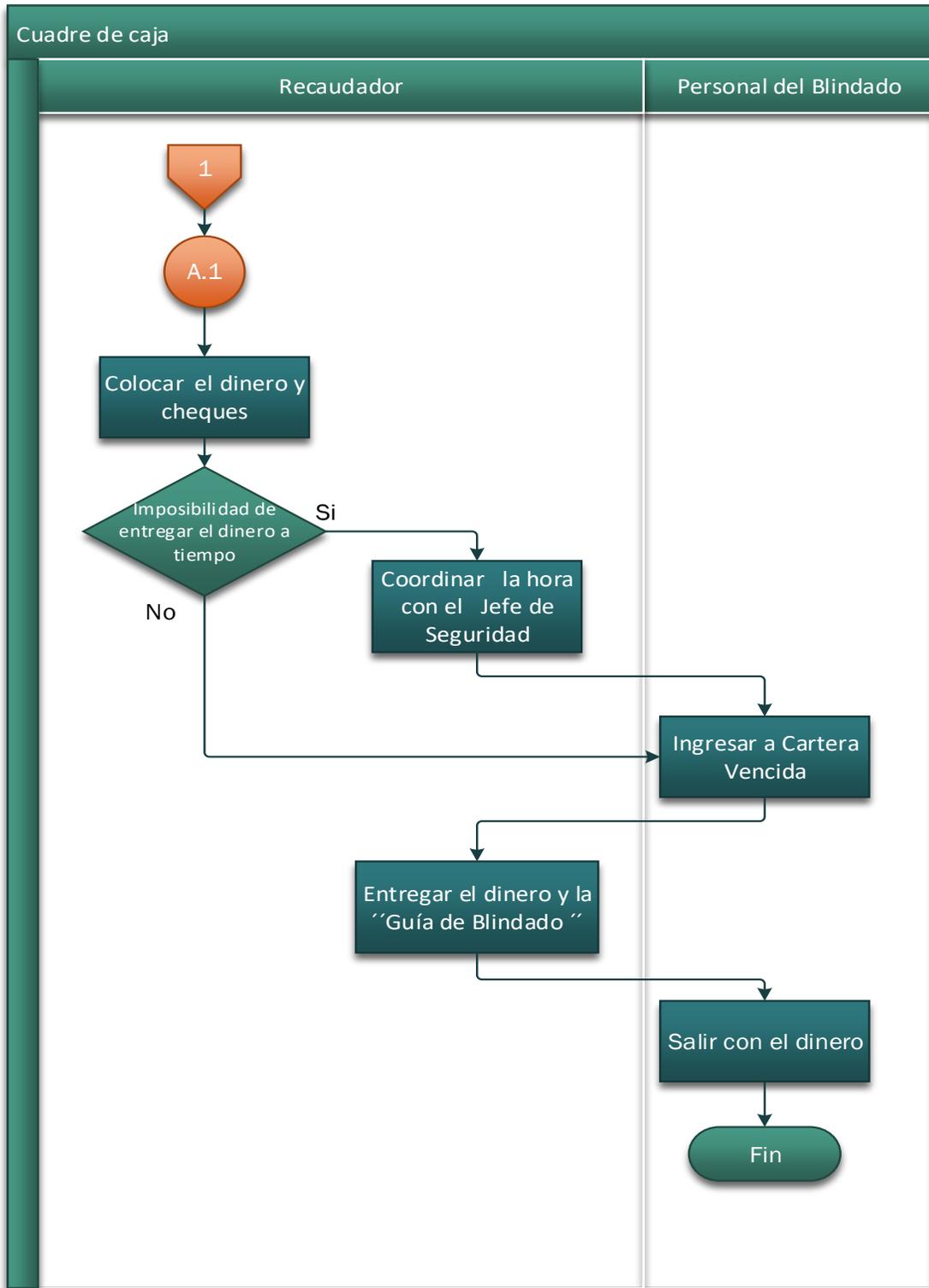


Figura 28-3:Cuadre de caja

Realizado: Yumisaca, L., 2021

Tabla 30-3: Seguimiento a Usuarios

	Unidad de Cartera Vencida	Fecha: Agosto-2021	
		Página: 13	Versión 1.0
		Manual de Procedimientos	
Responsable: Unidad de Seguimiento			
Documentos: Tabla de Excel , Talonarios			
Procesos: Seguimiento a los Usuarios			
Objetivo: Seguir al 100% a los usuarios deudores			
Indicador: (Total de usuarios Localizados en el seguimiento / Total de la lista usuarios asignados) * 100			
No	Descripción de Actividad	Actor	Tiempo (horas)
1	Compendiar en un Listado General de los usuarios localizados y no localizados por los inspectores en meses anteriores	Unidad de Gestión de Cobro	1
2	Si el usuario fue encontrado y no paga la deuda, elaborar una matriz resumen de los usuarios que adeudan , según el usuario notificado por cada inspector	Unidad de Gestión de Cobro	1
3	Imprimir la matriz del cuadro resumen de en Excel	Unidad de Gestión de Cobro	0.2
4	Entregar a los inspectores alrededor de 20 notificaciones, o según la necesidad	Unidad de Gestión de Cobro	
5	Notificar a los mismos usuarios	Inspectores	8
6	Enviar el Listado General a la Coordinadora y Analista Financiera por medio del correo institucional	Unidad de Gestión de Cobro	0.20
6	Asignar el listado de los no Usuarios No localizados a un servidor en específico	Coordinadora	0.20
7	Verificar en el Sistema SHM, Recaudación, Historial de cliente, el valor actual de la deuda y los conceptos	Unidad de seguimiento	
8	Actualizar el valor de la deuda del usuario	Unidad de seguimiento	10
9	Enlistar a los usuarios que no fueron localizados	Unidad de seguimiento	

10	Enviar el listado de los usuarios a la Coordinadora	Unidad de seguimiento	0,1
11	Enviar un memorando a Tesorería, adjuntado, el listado de los usuarios no localizados, incluido el archivo en Excel, el esquema con los datos del usuario al Sub-Proceso de Tesorería, para que le realice la publicación en un diario de la ciudad	Coordinadora	1
12	Fin del procedimiento		

Fuente: Investigación de campo

Realizado: Yumisaca, L., 2021

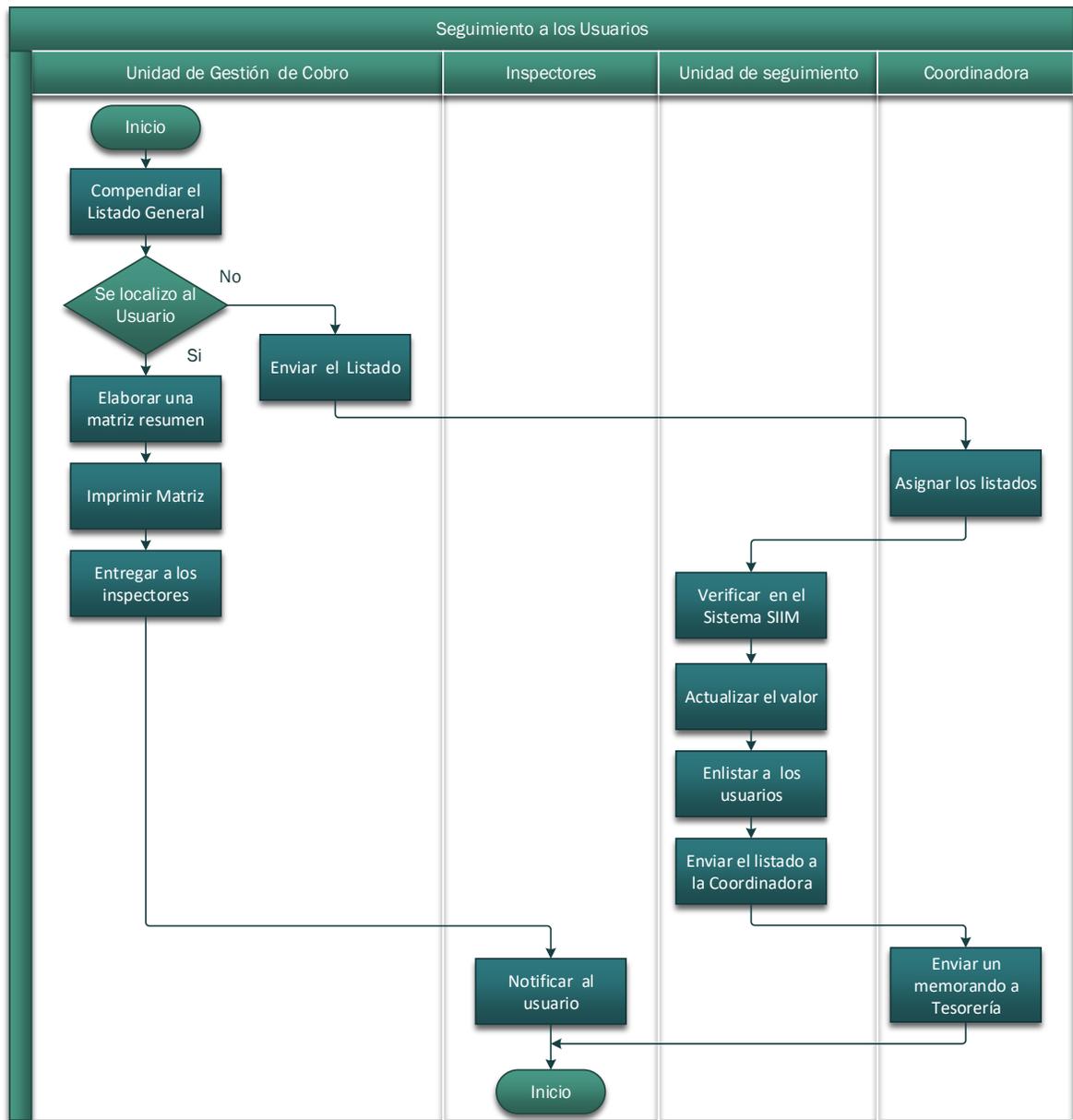


Figura 29-3:Seguimiento a los Usuarios

Realizado: Yumisaca, L., 2021

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación logro el desarrollado un Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida, el cual permitirá tener para los servidores de la misma, información a la mano de sus principales actividades, y que en consecuencia que la Unidad actúe con mayor eficiencia y eficacia, lo cual favorecerá a la calidad de servicio que otorga a la ciudadanía.

La fundamentación teórica ha permitido desarrollar la propuesta relacionada con el manual procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida, que ayudara a transmitir formalmente información, del paso a paso, para realizar un proceso en específico, garantizando así que el mismo se lo realice de la manera correcta, mitigando o reduciendo la posibilidad de equivocaciones.

Se logró identificar el modo en como un proceso debe ser ejecutado de forma específica, con el fin de lograr satisfacer a los usuarios que necesiten de sus servicios, desarrollando procedimientos estandarizados y documentados que permitan transmitir la información formalmente a los servidores de la Unidad.

La Unidad de Cartera Vencida requiere de una excelente herramienta que aumente la comprensión de un proceso, como son los diagramas de flujo, los cuales son parte esencial de un Manual Procedimientos, que permitirá a los servidores identificar claramente los procesos, y en consecuencia, mayor comprensión de la información, logrando apreciar con una claridad visual los procesos e identificación oportunidades de mejora de los mismos.

RECOMENDACIONES

Disponer el Manual de Procedimientos para todos los servidores de la Unidad de Cartera Vencida, para socializar los resultados obtenidos de la investigación realizada en el presente proyecto, y por otro lado que el documento sirva como una base para futuras investigaciones, dentro de la Unidad.

Es necesario que dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba tome en consideración la elaboración de herramientas que permitan garantizar una eficaz transmisión de conocimientos de un personal a otro, mejorando así la eficiencia en los procesos y en consecución la calidad del servicio a la ciudadanía riobambeña.

Es necesario que en la unidad utilice distintas herramientas, de control interno, entre ellas el Manual de Procedimientos, desarrollado en la presente investigación, como un documento oficial dentro de la misma, la cual debe estar al alcance de todo el servidor de la unidad, y sin ninguna restricción. Además, de ser actualizado según las necesidades de la unidad.

Implementar la utilización de los flujogramas como una herramienta con la cual puedan identificar claramente los procesos que se realizan dentro de la unidad y de esa manera identificar problemas y oportunidades que se pueden tener no sólo dentro de la Cartera Vencida, sino en las distintas Unidades de GADM de Riobamba.

GLOSARIO

Conocimiento: Es la información que se puede adquirir por medio de habilidades cognitivas. (García, 2021)

Efectividad: Consiste en realizar correctamente una actividad tomando en cuenta lo que se hace y como se hace, entendiéndose, así como a la unión de la eficiencia y eficacia. (Rivas, 2019)

Eficacia: Es la capacidad que se posee para lograr o cumplir objetivos propuestos. (Gestión, 2021)

Eficiencia: Consiste en la utilización correcta o la optimización de los recursos de la organización, para llegar a un objetivo determinado. (Significados.com, 2019)

Empresa Pública: Se la considera a la empresa en la cual existe una participación, que bien puede ser total del estado. (Westreicher, 2019)

Estandarización: Consiste en ajustar un determinado proceso en base a un patrón o modelo de referencia. (Coll, 2020)

Información: Son distintos tipos de datos con los cuales se puede crear un conocimiento en una determinada rama, actividad o ente. (Significados.com., 2017)

Metodología: Consiste en la aplicación de distintas técnicas o métodos científicos de una manera lógica y ordenada. (Coelho, 2019)

LOSEP: Es la Ley Orgánica Del Servicio Publico la cual regula al talento humano dentro del sector publico ecuatoriano. (LOSEP, 2010)

Secuencial: Consiste en una serie de distintos elementos que poseen relación o suceden unos con otros. (Smartick.es, 2021)

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. (enero de 2020). ¿Qué es el control interno y por qué es importante? Obtenido de <https://www.marsh.com/pa/es/insights/risk-in-context/control-interno-empresarial.html>
- Actualícese. (julio de 2021). Control interno: definición, objetivos e importancia. Obtenido de <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>
- Álvarez, M. (9 de junio de 2017). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESERVACIÓN DEL FONDO DE GESTIÓN DOCUMENTAL, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, AÑO 2016 (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7807>
- Amisada, L., & Zamora, H. (25 de septiembre de 2016). MAPEO DE PROCESOS. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf>
- Anchundia, M. (18 de septiembre de 2018). Control interno al componente cartera vencida de clientes y su efecto en la gestión de cobros y liquidez de la Empresa Pública Mancomunada Costa Limpia EP (Tesis de pregrado, UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ). Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1088/1/ULEAM-CT.AUD-0030.pdf>
- Aragon, R. (18 de abril de 2017). Elaboración de manuales de procedimientos y funciones. Obtenido de <https://es.slideshare.net/aranuben/elaboracin-de-manuales-de-procedimientos-y-funciones>
- Arias, E. (10 de diciembre de 2020). Investigación de campo. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (Noviembre de 2016). REVISTA CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES. MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA. 11. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Barrios, L. (febrero de 2017). Alcance de las atribuciones del poder legislativo como ente controlador de los poderes públicos y su consecuencia legal basado en la Constitución de la República bolivariana de Venezuela. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/349245703/Bases-Legales-Definicion-de-Terminos>

- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Obtenido de https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Betancourt, D. (30 de junio de 2017). Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico. Obtenido de https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Caracteristicas_de_los_indicadores
- Calderón, S., & Ortega, J. (julio de 2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Obtenido de <https://theily.files.wordpress.com/2009/09/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Candia, O. (2013). NIVELES DE APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CIENTÍFICA EN LAS TESIS DE PREGRADO REALIZADAS EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE DURANTE LOS TRIENIOS 2002-2003-2004 Y 2007-2008 -2009. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117640/Candia_O.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CARRANZA GOMEZ, Y., CESPEDES BRAVO, S., & YACTAYO ANCHIRAYCO., L. (2016). IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES DE TESORERÍA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS SUYELU S.A.C. DEL DISTRITO CERCADO DE LIMA EN EL AÑO 2013.(Tesis de pregrado, UCH UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES. Obtenido de <https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/72/CARRANZA%20GOMEZ%20YESSSENIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Carrillo, A. (2015). POBLACIÓN Y MUESTRA. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Casanova, M. d. (22 de febrero de 2018). Rev. Ciencias Médicas de Pinar del Río. Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. 22(2), 317-325. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/pinar/rcm-2018/rcm182n.pdf>
- Chagoya, E. (julio de 2018). Métodos y técnicas de investigación. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Chamalé, W. (mayo de 2011). DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA UN LABORATORIO DE PRODUCTOS NATURALES (Tesis de Maestría, UNIVERSIDAD

- DE SAN CARLOS DE GUATEMALA). Obtenido de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES60.pdf>
- Coelho, F. (mayo de 2019). Significado de Metodología. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>
- Coll, F. (mayo de 2020). Estandarización. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- COOTAD. (31 de diciembre de 2019). CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010, 1-181. Obtenido de <https://www.cpcgs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Delfino, L. (19 de julio de 2017). Modelo Fluxograma. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/354202435/Modelo-Fluxograma>
- Eisner, M. (19 de octubre de 2020). Una introducción a los fundamentos de la cartografía de procesos. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.processmaker.com/es/blog/an-introduction-to-the-basics-of-process-mapping/>
- EL COMERCIO. (29 de junio de 2016). La autonomía municipal. EL COMERCIO. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/cartas/autonomia-municipal-constitucion-cartas-opinion.html>
- Escobar, J., Real, M., González, P., & Casco, A. (abril-junio de 2017). Revista Magazine de las Ciencias. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. GARANTÍAS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES. 2, p.8. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/243/189>
- Fajaro, M., & Soto, C. (2018). *GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL*. Machala: UTMACH. Obtenido de [Repositorio.utmachala.edu.ec: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf)

- Feher, F. (21 de septiembre de 2012). La importancia de un manual. Obtenido de <https://ideasparapymes.com/contenidos/la-importancia-de-un-manual/>
- Financiera Trinitas . (19 de diciembre de 2019). La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://trinitas.mx/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>
- Freire, M. (30 de septiembre de 2019). MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ESTACION DE SERVICIO “SIMÓN BOLÍVAR” AÑO 2019.(Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13727>
- García, A. (abril de 2021). Conocimiento. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>
- Gestión. (mayo de 2021). ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia? Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, M., & Lazarte, C. (2019). CONTROL INTERNO. Obtenido de <http://186.153.163.187:8080/bitstream/handle/123456789/29/CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J. (26 de agosto de 2019). DIAGRAMA DE FLUJO Y SU RELACION CON LA VIDA COTIDIANA. (EXAMEN COMPLEXIVO DE PREGADRO, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA). Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf
- Gonzalez, H. (27 de diciembre de 2016). ISO 9001:2015. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>
- González, M. (19 de mayo de 2020). La reducción salarial a los servidores públicos será de 16,66%. PRIMICIAS. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/reduccion-salarial-servidores-publicos-1666/>

- Gutiérrez, T. (31 de Marzo de 2014). 4 pasos para elaborar un manual de procedimientos. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/41737-manual-de-procedimiento-el-exito-de-las-empresas/>
- Hidalgo, I. (18 de diciembre de 2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Huebla, L., & Padilla, M. (16 de julio de 2020). DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14390>
- Ingeniería de calidad. (enero de 2019). Manual de Procedimientos: Definición, Objetivos y Elaboración. Obtenido de <https://www.ingenieriadecalidad.com/2019/01/manual-de-procedimientos.html>
- ISO 9001. (15 de septiembre de 2020). ¿Qué diferencia existe entre proceso y procedimiento según la ISO 9001? Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/09/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento-segun-iso-9001/>
- JUÁREZ, A. (agosto de 2017). ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, COSTOS DE ALMACENAJE Y ROTACIÓN DE INVENTARIO EN BODEGA DE TRANSFORMADORA METALÚRGICA APLICANDO DIAGRAMAS DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS.(Tesis de pregrado, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA). Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/7732/1/Andr%C3%A9%20Antonio%20Ju%C3%A1rez%20Oquendo.pdf>
- LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO. (6 de octubre de 2010). LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, LOSEP. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010, 1-56. Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- López, F. (10 de abril de 2019). El servidor público. el tégrafo. Obtenido de <https://www.eltegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/el-servidor-publico>

- Martínez, V. (2013). Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Obtenido de https://decimobenedikta2019.webnode.com.co/_files/200000019-221b523164/Metodos_tecnicas_e_instrumentos_de_inves.pdf
- Mata, L. (30 de julio de 2019). Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Núñez, J. (2017). Carneros de Pesqueria. LOS MÉTODOS MIXTOS EN LA INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN: HACIA UN USO REFLEXIVO. *47(164)*, 632-649. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>
- OROZCO, M. (2016). "LA CARTERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO, EN EL PERÍODO 2014 PARA DETERMINAR SU MOROSIDAD" (Tesis de pregrado, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO). Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1597/1/UNACH-FCP-CPA-2016-0019.pdf>
- Pacheco, J. (diciembre de 2017). Los 5 tipos de mapeo de procesos más comúnmente utilizados y la solución definitiva. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/tipos-mapeo-procesos/>
- Pacheco, J. (diciembre de 2017). Significado de los 23 símbolos de diagrama de flujo de procesos. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/significado-simbolos-diagrama-flujo/>
- Palma, J. (28 de noviembre de 2020). Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Prieto, B. (2017). Cuadernos de Contabilidad. El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *18(46)*, 1-27. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- PSIA LTDA. (2017). DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8028/10/2017_Propuesta_mejoramien-to_proceso-anexo8.pdf

Quinaluisa, N., Ponce, A., Muñoz, S., Ortega, X., & SalazarIV, A. (2018). Cofin Habana. El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *12(1)*, 268-283. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. 2019-0077-SEC . (06 de agosto de 2019). [GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA]. LA RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA POR MEDIO DE LA CUAL SE ACTUALIZA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.

Riquelme, M. (8 de marzo de 2017). ¿Que es un procedimiento en una empresa? Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>

Rivas, M. (noviembre de 2019). Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo? Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>

Robledo, P. (15 de diciembre de 2017). Diferencias entre Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo. Obtenido de <https://medium.com/@pedrorobledobpm/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo-cf51d4520f9c>

Significados.com. (diciembre de 2019). Significado de Eficiencia. Obtenido de <https://www.significados.com/eficiencia/>

Significados.com. (10 de diciembre de 2019). Significado de Método inductivo. Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-inductivo/>

Significados.com. (febrero de 2017). Significado de Información. Obtenido de <https://www.significados.com/informacion/>

Smartick.es. (junio de 2021). Concepto de secuencia.[Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.smartick.es/blog/matematicas/logica/concepto-de-secuencia/>

Tenutto, M. (2008). EL REGISTRO DE OBSERVACIÓN. Obtenido de <http://www.nuestraldea.com/wp-content/uploads/2011/05/el-registro-de-observacion.pdf>

Universidad del Pacifico. (junio de 2017). MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS. Obtenido de http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf

Verdugo, W. (30 de septiembre de 2010). Tipos de investigación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/wenceslao/tipos-de-investigacin-5327275>

Vivanco, M. (2017). Universidad y Sociedad. Los manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización. 9(2), 257-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Westreicher, G. (agosto de 2019). Empresa pública. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-publica.html>

Westreicher, G. (23 de febrero de 2020). Encuesta. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>

Yirda, A. (26 de enero de 2021). Definición de Proceso. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/proceso/>

ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

2. Problema de Investigación

2.1. Planteamiento del Problema

En el GADMR, en la Dirección de Gestión Financiera, Sub-proceso de Tesorería, se encuentra la Unidad de Cartera Vencida, el mismo está ubicado, en la dirección de Guayaquil y Tarquí, y realiza la impresión, notificación y cobro de coactivas, además de cobro de catastros, patentes, contravenciones, control territorial, lo cual se da por medio de la utilización del sistema SIIM, estos cobros se lo realizan e involucran a los mercados dentro de la provincia de Chimborazo, y todo tipo de negocio que se encuentre dentro de sus límites territoriales.

La Unidad de Cartera Vencida consta con 11 funcionarios, los cuales están dirigidos por la Abogada Especialista Vanessa Álvarez Romero y 10 funcionarios más, dentro de esta Unidad se engloba una gran variedad de actividades y responsabilidades que debe realizar el personal para desempeñarse de la manera más eficiente, y brindar así un servicio de calidad a la ciudadanía, pero dichas procedimientos actualmente solo son transmitidos verbalmente, de un personal a otro, sin tener una guía escrita, ni documentación que permita transmitir los conocimientos y experiencias a un personal, sin garantizar que el proceso de inducción y capacitación de persona se de forma efectiva y eficiente.

Dando como consecuencias, que el proceso de aprendizaje del personal de Cartera Vencida sea, de forma empírica, tome una mayor cantidad de tiempo y esfuerzos, y que la delegación de responsabilidades se realice de forma tardía, cabe recalcar que este proceso, sin un manual de procedimientos es lento y tedioso tanto para el personal que trata de transmitir información, como a la persona que está aprendiendo la manera de realizar los distintos procesos, además de que existe mayor posibilidad de cometer errores por parte del personal durante el aprendizaje de sus funciones. Por lo que una consecuencia inmediata es la dificultad que poseerá todo nuevo personal, que carecerá de herramientas que permita capacitarse para su puesto, dificultando todo el proceso de aprendizaje, y que se siga manteniendo las consecuencias anteriormente identificadas dentro de la Unidad.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo un Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida del Sub-proceso de Tesorería del GAD Municipal de Riobamba, otorgara información secuencial de las principales operaciones de los funcionarios de la unidad?

2.3. Sistematización del Problema

¿Qué información teórica permitirá obtener bases para realizar un manual de Procedimientos de la manera correcta?

¿Cómo ha sido la manera de transmitir información al personal de la Unidad de cartera vencida?

¿De qué modo se guiaban las distintas actividades que desempeña el personal de la unidad?

3. Objetivos

3.1. General

Realizar un Manual de Procedimientos para la Unidad de Cartera Vencida, a partir del reconocimiento de los procedimientos claves que se realizan, para facilitar una guía información secuencial de las principales operaciones

3.2. Especifico

- Conceptualizar información teórica que permita ampliar el conocimiento relacionado a los manuales de procedimientos.
- Describir los procedimientos principales que se realizan dentro de la Unidad de unamnera clara y precisa
- Desarrollar diagramas de flujo que ayuden a la comprensión de los procesos

4. Justificación

4.1 Justificación Teórica:

Para la elaboración del manual de procedimientos es necesario la información de fuentes verídicas y confiables, que permitirán la comprensión de la teoría necesaria, en relación al tema que se está proponiendo, logrando captar la manera en la cual se podrá diseñar, y estructurar un manual procedimientos, y su representación grafica

4.2 Justificación Metodológica:

En la investigación se aplicará el Método Inductivo ya que se aplicará la observación para entender las actividades que desempeña el personal de la Unidad de Cartera Vencida, recalcando que este proceso se lo realiza de una manera sistemática, logrando así una adecuada aplicación de la metodología

4.3 Justificación Práctica

El desarrollo de un manual de procedimientos permitirá que la transmisión de conocimiento se lo realice de una manera correcta y sistematizada, siendo una guía para el trabajo que se debe realizar, además que dicha herramienta administrativa aportara notoriamente a la calidad, no solo del servicio ofrecido, si no también, a la calidad del adiestramiento y capacitación de todo personal de la Unidad de Cartera Vencida, siendo beneficiario directo todo funcionario del departamento, e indirectamente beneficiando a la ciudadanía que utiliza el servicio ofrecidos por dicha Unidad

5. Marco de referencia

5.1 Antecedentes de Investigación

En el desarrollo del tema de titulación de se tomó en cuenta un análisis de los siguientes trabajo

Según Freire (2019) con el proyecto de titulación "MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ESTACION DE SERVICIO "SIMÓN BOLÍVAR" AÑO 2019" menciona que "personas que trabajan en la Estación de Servicios Simón Bolívar, realizan las actividades de forma individual no tienen controles que prevengan el desperdicio de los recursos humanos y económicos, en caso de existir personal nuevo no se conoce como capacitarlos"(p.2)

Las personas que trabajan dentro de esta estación de servicios realizan sus actividades, pero sin una capacitación previa, y lo que genera ciertas pérdidas en los recursos que se empresa posee, pues el autor resalta que la falta de un manual de Procedimientos, en este caso el área administrativa y financiera, dificulta que ciertos procesos relacionados a estas áreas, se lo realicen de la manera correcta.

Según Álvarez (2017) con el proyecto de titulación "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESERVACIÓN DEL FONDO DE GESTIÓN DOCUMENTAL, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, AÑO 2016" menciona que "documentos que se encuentran en los archivos de gestión, son manejados bajo los criterios propios del personal de las diferentes unidades o departamentos que lo conforman lo que no permite un desarrollo eficiente para la preservación de los mismos" (p. 3)

Dentro de los gobiernos autónomos descentralizados se maneja distintos tipos de documentos, pero el no tener procesos establecidos da como consecuencia a que personal actúe su criterio, por lo que estos no pueden ser preservados de la manera correcta y más aún cuando no existe alguien calificado o que conozca la manera en la cual se deben archivar todos estos documentos municipales, por lo que se resalta la importancia establece procesos y procedimientos.

Según Huebla & Padilla (2020) con el proyecto de titulación "DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO" menciona que los "se hace necesario e indispensable contar con un diseño de un manual de procedimientos que le permita a la Dirección de Gestión Administrativa del GADPCH facilitar el flujo de las actividades"(p.62)

Es crucial recopilar información y plasmarla en un documento escrito, da como resultado un manual, siendo esta una herramienta importante para que los empleados puedan desarrollar sus actividades de una manera eficaz y eficiente, teniendo como base un documento que evidencie las actividades que son necesarias cumplir.

5.2 Marco teórico

Gestión Financiera

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Riobamba se encuentran los denominados Procesos de Apoyo, uno de los cuales es la Gestión Financiera, el cual posee una determinada responsabilidad.

La Gestión Financiera está relacionada a la acción de administrar los recursos que posee una entidad, esta responsabilidad puede ser acotada a una persona denominada, gestor o contralor, que se responsabiliza de manera correcta los ingresos y egresos dentro de la entidad. (Fajaro & Soto, 2017, p. 45)

Tesorería

En Gestión Financiera posee los denominados subprocesos entre los cuales se encuentra Tesorería, la cual tiene el objetivo principal de recaudar los distintos recursos financieros municipales. (Coordinación Estatal para el fortalecimiento de los Municipios, 2010, p. 13)

Cartera Vencida

La Unidad de Cartera Vencida pertenece al Subproceso de Tesorería, dentro de la cual se cumplen distintas funciones, y responsabilidades, y según Anchundia (2018) "cartera se transforma en vencida cuando las obligaciones de pago no se realizan en el tiempo estipulado, es el tema que aflige y afecta de forma significativa a las organizaciones" (p. 21), dando a entender que al momento en que vence el plazo de una cuenta por cobrar esta viene a denominarse cartera vencida, siendo esta la razón de ser de la Unidad de Cartera Vencida.

Manual de Procedimientos

Se lo define como un documento en el cual se detalla las de manera secuencial y ordenada de actividades que deben ser realizadas por parte del personal en una determinada unidad o departamento, adicionando que la información que puede contener un manual varía al ámbito en el cual se desarrolle, además de contener información auxiliar que ayude a conocer la manera correcta en la cual se deben desempeñar las distintas actividades. (Escobar, Real, González, & Casco, 2017, p. 8)

Elementos Principales de un Manual de Procedimientos

Todo manual consta con ciertos elementos básicos para su correcto desarrollo en los cuales se destacan los siguientes:

- Información básica, como: Portada, nombre del procedimiento, logotipo, índice e introducción.
- Un objetivo claro, debido a que se van a detallar distintas tareas de manera ordenada y éstas van a llevar a una meta en particular.
- Definir al responsable y el alcance, involucra decir y detallar al personal que realizará determinadas tareas.
- Definido los responsables y objetivos se puede proceder a explicar el procedimiento de las tareas y acciones a realizar.
- Formatos par documentos que utilizarán en los procesos, ya que toda institución necesita realizar el seguimiento de las actividades y por lo tanto se pueden utilizar documentos, sean físicos o digitales, para lograr tener información escrita que garantice que determinada acción ya se ha llevado a cabo.

- Diagramas de flujo, ya que éstos permiten saber de una manera gráfica la manera en cómo se deben ejecutar ciertos pasos o procesos. (Asanza, Miranda, Ortiz, & Espín ,2016, p. 11)

Estructura de un Manual Procedimientos

Estructura de un manual de procedimientos

Aspecto	Descripción
Portada	Contiene el logotipo, nombre de la organización, fecha de elaboración, etc. El responsable de la elaboración, revisión autorización
Índice	Listas de los capítulos o secciones de documento
Introducción	Breve descripción del manual , propósito del manual y un descripción global del contenido
Objetivo	Resultado al que se desea llegar con determinado proceso
Responsable	La personal que intervendrá en el proceso
Políticas o normas	Son los lineamientos o pautas que ayudan a gobernar determinadas acciones para la consecución de objetivos
Procedimiento	Descripción de manera secuencial de las acciones que se deben realizar
Diagramas de flujo	Representación gráfica de un procedimiento

Fuente: (Palma, 2020)

Realizado por: Luis Yumisaa,2021

Ventajas de un Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos ayuda directamente al empleado, al cumplimiento de las distintas labores, además que presenta distintas ventajas, como son:

- Permite estandarizar las actividades de los empleados
- Permite transmitir información de manera formal
- Facilita la asignación de funciones y responsabilidades a los distintos empleados
- Describe de una manera clara los procesos que se deben cumplir
- Son un documento guía al cual se puede recurrir constantemente
- Son una herramienta utilizada para los controles administrativos
- Ayuda a que los procedimientos se lo realicen de forma secuencial
- Ayudan en el proceso de inducción en personal que ingrese a una institución (Vivanco Vergara, 2017, p. 247-252)

Diagramas de Flujo

González (2019) describe que los diagramas de flujo "son generalmente reconocidos como uno de los elementos de mayor importancia dentro de toda empresa, ya que registran de manera clara y lógica los diferentes procedimientos que se realizan dentro de una organización" (p. 2), se puede entender que a esta herramienta a la también se le conoce como flujograma permite representar de una manera gráfica la secuencia de un procedimiento.

Tipos de Diagramas

Diagrama de flujo vertical.-Se lo conoce también como "gráfico de análisis del proceso" el cual consta con columnas, en las cuales se encuentran los diferentes símbolos, líneas con las cuales se realiza la secuencia de las actividades

Diagrama de flujo horizontal.- Diagrama las distintas actividades se grafican de izquierda derecha este diagrama se puede destacar al personal o a la unidad que actuará en determinado procedimiento, este diagrama complejo al de flujo vertical permite tener una mejor comprensión de los procedimientos

Diagrama de flujo de bloques.- En este diagrama se representan las secuencias por medios de bloques entrelazados en las cuales se puede ver de manera detallada, cómo desarrollar un procedimiento específico (Calderón & Ortega, 2009, p. 4-6)

Ventajas de los Flujogramas

- Permiten una mayor comprensión de un proceso, pues se lo representa de manera gráfica
- Facilita la identificación de procesos, ya sean problemas u oportunidades de mejora
- Es una herramienta muy útil durante el proceso de adiestramiento de personal
- El personal puede identificar de manera clara las acciones que se deben realizar (PSIA LTDA., 2017, p.2)

Símbolos utilizados en un Flujograma

Símbolos usados en lo diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Representa
	Terminal	El fin o inicio de un flujograma
	Operación	Es una actividad del procedimiento
	Decisión	Punto en el cual se puede hacer cambios, representa un decisión
	Documento	Documento utilizado o generado en el procedimiento
	Archivo	Archivos que se usen comúnmente
	Líneas de unión	Conectan a los símbolos indicando el orden del procedimiento
	Conector	Se usa para enlazar al diagrama de flujo con su continuo

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Luis Yumisaa,2021

5.3 Marco Conceptual

Logotipo: Es un diseño gráfico el con el cual se puede apreciar de manera visual una o nombre de la empresa, se puede decir que el logotipo, es una representación o una forma visual de la imagen corporativa de cualquier empresa. (Significados.com, 2019)

Recurso Financiero: Son aquellos activos cómo con cierto grado de liquidez, por ejemplo el dinero en efectivo, depósitos bancarios, créditos préstamos o divisas en moneda extranjera(Rus, 2019)

Secuencia: Son distintos elementos que se ordenan en una forma determinada, unos con otros, los grandes y que todos estos elementos tengan sentido. (Editorial Definición MX, 2014)

6. Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

Para el presente trabajo de titulación se realizó en el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Riobamba (GADMR), en la Dirección de Gestión Financiera, en el Sub-proceso de Tesorería, específicamente en la Unidad de Cartera Vencida, para lo cual es utilizo el enfoque cualitativo

Se utilizó el Enfoque Cualitativo debido a que se inspeccionará los procesos que realiza el personal de Cartera Vencida, para documentarlos en un Manual de Procedimientos, logrando así entregar una guía con las responsabilidades y actividades del personal descritos de manera clara y precisa

6.1 Nivel de Investigación

Se utilizará el nivel Descriptivo, porque se aplicará la observación de las actividades que se realizan y a las personas responsables de las mismas, para la elaboración del manual de procedimientos

6.2 Diseño de investigación

6.2.1 Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental

Se utilizará "No experimental" ya que no existirá manipulación o control de variables independientes, además de que esta investigación se basará principalmente en la observación de los procedimientos ejecutados por el personal y como se dan en su contexto laboral para posteriormente analizarlos.

6.2.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal, Longitudinal

Será transversal debido a que se tomar los datos una solo vez, adicionando que no se realizará un seguimiento de la variable

6.3 Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo

Se utilizará tanto la investigación documental y la de campo.

Investigación documental. - Por motivo se obtendrá un parte de información por medio de fuentes

empresariales, en este caso la Unidad de Cartera Vencida

Investigación de campo. - Por motivo que se recopilará información en el ambiente donde se desarrollan las actividades del personal

6.4 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Dentro de la Unidad de Cartera Vencida se cuenta con 11 funcionarios, por lo cual la población con la que se va a trabajar es mínima, y por lo tanto no amerita trabajar con una muestra

Funcionarios en Cartera Vencida

	Función	Nombre
1	Coordinadora Sistema Integral de Cobranzas	Ab. Vanessa Álvarez
2	Unidad de Gestión de Cobro	Ing. Cristina Yerovi
3	Notificaciones (Teletrabajo)	Janneth Peñaherrera
4	Notificaciones (Teletrabajo)	Jessica Riofrio
5	Notificaciones (Teletrabajo)	Lic. Paulina Yupanqui
6	Inspector	Jorge Rivera
7	Inspector	Ing. Pablo Jara
8	Inspector	Elena Guamán
9	Unidad de Seguimiento	Ing. Susana Garcés
10	Unidad de Depuración y Control	Ing. Mónica Rodríguez
11	Unidad de Depuración y Control	Ing. Sandra Soria
12	Recaudación	Ing. María Utreras

Fuente: Unidad de Cartera Vencida

Realizado por: Luis Yumisaa,2021

6.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación

Métodos de Investigación

Inductivo

Se utilizará el Método Inductivo debido a que se observara hechos valiosos, en este caso las actividades que desempeñan el personal de la Unidad Cartera Vencida, logrando así el entendimiento de acciones que deben ser realizadas por el mismo, y a partir de la información obtenida plasmarlo dentro del Manual de Procedimientos

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para el presente trabajo se utilizará las siguientes técnicas, las cuales están dirigidas al objeto de investigación conformado por los trabajadores de la Unida de Cartera Venida.

- **Observación:** Se utilizará esta técnica debido que se describirán las actividades que realizan actualmente personal para cumplir sus funciones de la Unidad de cartera Vencida con los recursos que estos necesitan para su ejecución.
- **Encuesta:** Se realizan una cantidad específica de presuntas cerradas para lograr reunir datos relevantes para la investigación.
- **Entrevista:** Se utiliza para obtener información por parte del personal para realizar los diagramas de proceso

Instrumentos

Dentro de la investigación se aplican lo siguiente:

- **Registro de Observación**

Se evidenciará la observación realizada al personal de la Unidad de Cartera Vencida

- **Cuestionario**

Se dará uso de la encuesta, por medio de la aplicación de un cuestionario, conformada por una serie de preguntas esenciales, las cuales se realizarán, imprimirán y aplicarán a los funcionarios de la Unidad de Cartera Vencida, asegurando la validez y la confiabilidad

- **Guía de entrevista**

Se utilizará un guía la cual constara con distintas preguntas abiertas que ayudaran a contextualizar el problema

7. Contenido Preliminar

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

- 1.1 Antecedentes de Investigación
- 1.2 Problema de Investigación
 - 1.2.1 Planteamiento del Problema, este ítem consta en páginas anteriores
 - 1.2.2 Formulación del Problema
- 1.3 Sistematización del Problema
- 1.4 Objetivos
 - 1.4.1 Objetivo General
 - 1.4.2 Objetivos Específicos
- 1.5. Justificación
 - 1.5.1 Justificación Teórica
 - 1.5.2 Justificación Metodológica
 - 1.5.3 Justificación Práctica
- 1.6 Marco Teórico
 - 1.6.1 Gestión Financiera
 - 1.6.2 Tesorería
 - 1.6.3 Cartera Vencida
 - 1.6.4 Manual de Procedimientos
 - 1.6.5 Elementos Principales de un Manual de Procedimientos
 - 1.6.6 Estructura de un Manual Procedimientos
 - 1.6.7 Ventajas de un Manual de Procedimientos
 - 1.6.8 Diagramas de Flujo
 - 1.6.9 Tipos de Diagramas
 - 1.6.10 Ventajas de los Flujogramas
 - 1.6.11 Símbolos usados es un Flujograma
- 1.7 Marco Conceptual
 - 1.7.1 Logotipo
 - 1.7.2 Recurso Financiero
 - 1.7.3 Secuencia

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

- 2.1 Enfoque de Investigación
- 2.2 Nivel de Investigación
- 2.3 Diseño de investigación
 - 2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente
 - 2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo
- 2.4 Tipo de Estudio
- 2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra
- 2.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- 3.1 Resultados
- 3.2 Discusión de resultados
- 3.3 Propuesta

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

8. Bibliografía (el 60% de referencias, mínimo 5 años de antigüedad en la fecha de publicación)

Referencias

- Álvarez, M. (9 de junio de 2017). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESERVACIÓN DEL FONDO DE GESTIÓN DOCUMENTAL, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, AÑO 2016*. Obtenido de DSpace ESPOCH.: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7807>
- Anchundia, M. (18 de septiembre de 2018). *Control interno al componente cartera vencida de clientes y su efecto en la gestión de cobros y liquidez de la Empresa Pública Mancomunada Costa Limpia EP*. Obtenido de Repositorio.uleam.edu.ec: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1088/1/ULEAM-CT.AUD-0030.pdf>
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (Noviembre de 2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA*. Obtenido de REVISTA CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/aduanas.zip>
- Calderón, S., & Ortega, J. (julio de 2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Obtenido de MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA: <https://theily.files.wordpress.com/2009/09/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Coordinación Estatal para el fortalecimiento de los Municipios. (diciembre de 2010). *Guía Práctica Tesorero*. Obtenido de Cefimslp.gob.mx/: http://cefimslp.gob.mx/documentos/guias_practicas/TESORERO.pdf
- Editorial Definición MX. (10 de mayo de 2014). *Secuencia*. Obtenido de Definición MX: <https://definicion.mx/secuencia/>
- Escobar, J., Real, M., González, P., & Casco, A. (22 de junio de 2017). *MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. GARANTÍAS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES*. Obtenido de Revista Magazine de las Ciencias: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/243/189>
- Fajaro, M., & Soto, C. (2017). *GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL*. Obtenido de

ANEXO B: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SERVIDORES DE CARTERA VENCIDA

Cuestionario

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información para la elaboración del trabajo de titulación MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE CARTERA VENCIDA DEL SUB-PROCESO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DE RIOBAMBA, AÑO 2021.

Indicaciones: Marcar con una equis (X) la respuesta que considere acertada

Género: Masculino__ Femenino__

Tiempo que lleva laborando en la Unidad de Cartera Vencida:

__ Menor a 2 años __ De 2 a 3 años __ De 4 a 5 años __ 6 años o más

Preguntas:

1. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta con un Manual de Procedimiento para el personal?

SI_ NO_

2. ¿Usted conoce las actividades esenciales que se deben de cumplir en su puesto de trabajo?

SI_ NO_

3. ¿Qué tan complicado fue dominar las actividades que involucran su puesto?

Muy fácil	Fácil	Neutro	Difícil	Muy Difícil

4. ¿Con que frecuencia tiene la necesidad de recibir instrucciones para realizar una determinada actividad en su puesto de trabajo?

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuente

5. ¿Al tener una duda relacionada a la ejecución de sus actividades, a que fuente acude usted?

Personal con cargo similar	Líder de equipo	Documentación	Internet	Experiencia

6. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta con flujogramas de los procesos de trabajo?

SI_ NO_

7. ¿Existen controles las actividades que se realizan en la Unidad de Cartera Vencida?

SI_ NO_

8. ¿Cómo calificaría usted la manera en la cual se le instruyo en los procedimientos relacionados a su puesto actual?

No satisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Muy satisfecho	Extremadamente satisfecho

9. ¿Ha tenido la necesidad de información relacionada de sus principales actividades?

SI_ NO_

10. ¿Cree que un Manual de procedimientos es importante para otorgar información secuencial de las principales actividades que debe realizar la Unidad de Cartera Vencida?

SI_ NO_

¡Gracias por su atención!

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista a la líder de la Unidad de Cartera Vencida

Nombre:

Fecha:

Cargo:

1. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta con un organigrama estructural actualizado?
2. ¿La Unidad de Cartera Vencida cuenta procesos definidos?
3. ¿Existen información detallada, ordenada, de los procedimientos que debe cumplir el personal?
4. ¿De qué manera se instruye al personal en las actividades relacionadas a su puesto?
5. ¿Existen flujogramas de procedimientos para las actividades el personal?
6. ¿Existen indicadores para medir la efectividad de los procesos?
7. ¿Cómo verifica que se esté realizando correctamente las actividades de un servidor?
8. ¿Indique de manera general, si existen formatos establecidos para los informes que debe realizar el personal Unidad de Cartera Vencida?
9. ¿Quién se encarga de modificar o actualizar los formatos?
10. ¿Quién asigna las funciones o responsabilidades que debe cumplir el personal en la Unidad de Cartera Vencida?
11. ¿Cada cuánto tiempo se da la actualización a las funciones del personal?
12. ¿Qué acciones se toma cuando un personal no es apto para una determinada actividad o muestra ciertas inaptitudes en el misma?, ¿Quién es el responsable de esa la decisión?
13. ¿Al tener personal en teletrabajo, cuál es la actividad que comúnmente se le asigna?, ¿De qué manera se le instruye en dicha actividad?
14. ¿Quién se encarga de velar o garantizar la calidad de aprendizaje de los procedimientos que debe realizar el personal de la Unidad de Cartera Vencida?
15. ¿Existen anuncios o boletines de prensa, para informar o impulsar el pago de impuesto municipales atrasados?
16. ¿Existen un sitio web para el pago de deudas municipales atrasadas? y ¿Cómo se divulga dicha información para el pago?
17. ¿Existe una línea de comunicación telefónica para los usuarios deudores? y ¿Cuál es la frecuencia con la que los usuarios la utilizan?

ANEXO D: MENSAJE DE RESPUESTA A LA ENCUESTA



ANEXO E: FOTOGRAFÍA CON LA COORDINADORA DE LA UNIDAD

