



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL  
CONTROL DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL  
GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA**

**AUTORA:**

**GAÓN MONTENEGRO ADRIANA VANESSA**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**MGS. MYRIAN CISNEROS**

**Ibarra, Diciembre 2012**

## RESUMEN EJECUTIVO

Toda institución que maneja y dispone de recursos provenientes de Estado debe tener un justo apego a la normativa legal vigente, por tal razón el presente trabajo tiene como objetivo proporcionar una herramienta útil a todo el personal del área financiera del GPC.

Se establecieron los antecedentes generales de la Institución y del Área Financiera, detallando información de las tareas, actividades, procedimientos y procesos, partiendo del objetivo general y específicos que se quiere conseguir al implementar el presente Modelo Administrativo Financiero para control de procesos. Para sustentar todos los planteamientos de la presente investigación, se consideró estructurar las bases teóricas científicas que permiten conocer la definición, importancia, funciones, tanto del proceso administrativo como del financiero, información sobre los flujogramas, y los aspectos filosóficos y estratégicos sobre misión, visión y valores institucionales con los que desarrolla sus actividades el Área Financiera del GPC. Las encuestas y entrevistas aplicadas determinaron la necesidad y viabilidad de que se implemente un Modelo Administrativo Financiero para controlar los procesos y evitar descoordinación en su control. Con la información obtenida bibliográfico – documentales y del trabajo de campo efectuado se formula la propuesta del Modelo Administrativo Financiero para el control de proceso en el Área Financiera del GPC, mismo que contiene la descripción y diagramación de los procesos del área financiera, de los planes de detección de necesidades y de socialización y por último se detalla la importancia y estructura del flujo de caja. Los resultados obtenidos de la evaluación de impactos son positivos lo que demuestra que la implementación de un modelo administrativo financiero mejorara los procesos administrativos y financieros, el clima organizacional, garantizándose la entrega de un servicio de calidad.

## THE SUMMARIZE EXECUTIVE

Institutions that guide and have sources from state must be next to the laws valid, for this reason the Project has gotten aim to give a tool useful to financial departamento staff of GPC.

It was established the back ground from the intitutions and financial department by giving information about tasks, activities, strategies and process. From general and specific objective that it is going to get increasing of actual administrative financial sample for controlling of process. To support all approaches of the present research, it was considered to from theoretical, scientific basic that allow to know the definition, importance, functions as the administrative process as the phitosopic and institucionals values wich develop the activities from financial area of the GPC. The applied surveys and interviews determinated the needs and ways how to add and administrative financial shape for the controls the process and avoid discoordination that in its control. Whit the information gathered bibliographic – documentals and the investigation was alone the proposal in the financial area of the GPC, to control the process in the financial area wich contains the descriptions and diagramation of financial area of the plans of detection, needs and social way and lastly it was detailed the importance and strategy of the cash flow. The results gotten of the impact evaluation are positives what demonstrate that the implementation of the administrative financial sample will improve the administrative financial process the climate in organization and it will be guaranteed the delivery of a service of quality.

## **AUTORÍA**

Yo, Adriana Vanessa Gaón Montenegro, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0401633235 declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, además que no han sido presentados previamente para un grado ni calificación profesional; y que he respetado las diferentes fuentes de información.

.....

Adriana Vanessa Gaón Montenegro

0401633235

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la egresada Adriana Vanessa Gaón Montenegro, con cédula de identidad No. 0401633235 para optar por el Título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**. Cuyo tema es: **“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL CONTROL DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra a los 14 días del mes de diciembre de 2012

Firma

.....  
**MGS. MYRIAN CISNEROS**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Adriana Vanessa Gaón Montenegro, con cédula de identidad No. 0401633235 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: **“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL CONTROL DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI”**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....

Adriana Vanessa Gaón Montenegro

0401633235

Ibarra a los 14 días del mes de diciembre de 2012

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>EDULA DE IDENTIDAD:</b>	0401633235		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Adriana Vanessa Gaón Montenegro		
<b>DIRECCIÓN:</b>	8 de Diciembre, Barrio Pajablanca Sur Huaca		
<b>E-MAIL:</b>	ryvangm@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2973-282	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0999692437
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	<b>“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL CONTROL DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI”</b>		
<b>AUTORA:</b>	Adriana Vanessa Gaón Montenegro		
<b>FECHA:</b>			
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/>	<b>POSGRADO</b> <input type="checkbox"/>	

<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA</b>
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	<b>BS. MYRIAN CISNEROS</b>

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Adriana Vanessa Gaón Montenegro, con cédula de identidad No. 0401633235, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 14 días del mes de diciembre de 2012

**EL AUTOR:**

(Firma).....

(Firma).....

Nombre:..... Nombre:

C.C.....Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

**ACEPTACIÓN:**

Facultado por resolución del Consejo Universitario

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por apoyarme en mi trayectoria de formación profesional y personal, pues ellos han sido mi fuerza y la razón de mi vida y esfuerzo diario.

A mi familia y mis amigos, por brindarme sus consejos y ánimo para poder concluir con mi proyecto que ahora es una realidad.

También a todos quienes estén interesados en aprender un poco más de cómo se ejecutan los procesos dentro de la direcciones financieras del sector público.

**ADRIANA**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por darme la fuerza y la fe necesaria para alcanzar mis metas.

A los servidores de la dirección Financiera del Gobierno Provincial del Carchi, quienes me brindaron su apoyo para la elaboración y culminación de mi proyecto que a su vez será una herramienta de trabajo para ellos.

También a mi directora de tesis la Mgs. Myrian Cisneros quien supo guiarme en la realización de mi proyecto.

Finalmente a mi querida Universidad Técnica del Norte en donde a través de una ardua trayectoria adquirí mis conocimientos y mi formación profesional.

**ADRIANA**

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo titulado “**MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL CONTROL DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI**”, se ha desarrollado con la finalidad de mejorar la ejecución de los procesos dentro del Área Financiera del GPC.

Para esto se analizó los siguientes capítulos:

El primer capítulo de la presente investigación es el diagnóstico situacional, el cual proporcionará información sobre la situación actual de la dirección financiera del GPC, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los procesos administrativos - financieros con sus falencias para poder detectarlas y mejorarlas; las variables e indicadores que conllevan las actividades; además contiene información valiosa de la ejecución de actividades y calidad de los servicios brindados.

En el siguiente capítulo se hace referencia a las bases teóricas – científicas y técnicas, donde se recoge y analiza las teorías de muchas investigaciones y autores en temas como la empresa, su concepto y clasificación; luego se analizan algunas de las leyes que rigen al sector público especialmente lo referente al aspecto administrativo financiero, control de procesos, procesos administrativos y procesos financieros, concepto, estados financieros, normas de presentación de información financiera y el recurso más importante dentro de una organización el recurso humano; así como la filosofía organizacional de la misma; y para finalizar teorías sobre presupuesto, plan operativo anual, plan estratégico y de las variables como seguimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y cadena de valor.

El capítulo tres se trata de la propuesta del modelo administrativo financiero para control de procesos en el área financiera del GPC; con una estructura organizativa, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y responsabilidades de la dirección financiera, cadena de valor, descripción y diagramación de los procesos de la dirección financiera; un plan de detección de necesidades de capacitación y de socialización de leyes, reglamentos y ordenanzas y la importancia de elaboración de flujos de caja.

Y para terminar en el capítulo cuatro se establecen los impactos que se generan en el entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto dándose a conocer los aspectos tanto positivos como negativos y en qué proporción afecta al entorno social, económico, tecnológico y educativo, de acuerdo a parámetros preestablecidos por la metodología utilizada.

## INDICE

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	II
THE SUMMARIZE EXECUTIVE .....	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICACIÓN.....	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	VII
DEDICATORIA .....	IX
AGRADECIMIENTO .....	X
PRESENTACIÓN.....	XI
INDICE DE GRÁFICOS .....	19
INDICE DE TABLAS .....	22
INTRODUCCION .....	26
CAPITULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	28
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	28
ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO .....	28
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	31
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos .....	31
VARIABLES DIAGNÓSTICO .....	32
Recursos financieros .....	32
Talento humano .....	32
Recursos tecnológicos.....	32
Procesos administrativos financieros.....	32
Segmentos del Área Financiera.....	32

INDICADORES .....	32
DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS .....	34
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	34
MATRIZ DE RELACIÓN.....	36
MECÁNICA OPERATIVA.....	40
Población o universo .....	40
Determinación de la muestra.....	40
Información primaria.....	43
Encuestas .....	43
Entrevistas .....	43
Observación directa.....	43
Información secundaria.....	44
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	44
Instrumento N <sup>o</sup> 1 .....	44
Encuesta dirigida a los servidores del Gobierno Provincial del Carchi .....	44
Instrumento N <sup>o</sup> 2 .....	62
Entrevista dirigida a los jefes departamentales del Gobierno Provincial del Carchi .....	62
MATRIZ FODA .....	67
Fortalezas.....	67
Oportunidades.....	68
Debilidades.....	68
Amenazas .....	68
CRUCE ESTRATÉGICO FA, FO, DO, DA .....	69
PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	73
CAPÍTULO II MARCO TEORICO.....	75
MARCO TEÓRICO.....	75
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	75
Empresa .....	75
Tipos de empresa.....	75
Clasificación de la empresa por el sector público.....	76

Base legal de las instituciones públicas.....	78
CONSTITUCIÓN REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	78
CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.....	80
CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS ...	83
CÓDIGO DEL TRABAJO.....	85
LOSEP - LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.....	86
CONTROL DE PROCESOS.....	91
Procesos.....	91
Tipos de procesos.....	91
Macro procesos.....	92
Subprocesos.....	92
Procedimientos.....	92
Cadena de valor.....	92
Normas ISO de calidad.....	93
Control.....	94
Importancia.....	95
Proceso de control.....	95
Control Interno.....	96
Medición de procesos.....	97
Importancia.....	97
Atributos para una buena medición.....	98
Sistema seis sigma para mejorar procesos.....	98
Definición.....	98
Ingredientes de SEIS SIGMA.....	99
Mejora de proceso: encontrar las soluciones deseadas.....	99
Diseño/ rediseño de procesos.....	100
Definir.....	101
Medir.....	101
Mejorar.....	101
Controlar.....	102

LA ADMINISTRACIÓN.....	102
Qué es la administración.....	102
Importancia de la administración financiera.....	103
Funciones de la administración.....	103
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	104
Asignación y delimitación de funciones.....	104
Gestión responsable de la cadena de valor.....	105
Gestión responsable del Recurso Humano.....	105
Planeación estratégica.....	106
Organigramas.....	106
Objeto.....	107
Utilidad.....	107
Tipos de organigramas.....	107
Diagramas de flujo.....	109
Símbolos para elaborar diagramas de flujo.....	110
PROCESO FINANCIERO.....	112
Concepto.....	112
Importancia.....	113
Estados financieros.....	114
NIIF's y NIC conceptos.....	116
Obligaciones tributarias.....	117
Políticas contables.....	117
Notas a los Estados Financieros.....	118
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	118
Clima organizacional.....	119
Estructura organizacional.....	120
Estructura funcional.....	120
Ordenanzas.....	121
Reglamentos.....	121
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	121
Presupuesto.....	121
Plan operativo anual.....	122

Plan estratégico .....	122
Vinculación de la planificación con el presupuesto .....	123
VARIABLES .....	123
Variable: Seguimiento .....	123
Variable: Evaluación .....	123
Variable: Eficiencia .....	124
Variable: Eficacia .....	124
Variable: Cadena de Valor .....	124
CAPÍTULO III PROPUESTA .....	126
INTRODUCCIÓN .....	126
Modelo administrativo financiero para el control de procesos en el área financiera del Gobierno Provincial del Carchi .....	126
Objetivos del modelo administrativo financiero para control de procesos.....	126
Objetivo general.....	126
Objetivos específicos .....	126
Área de aplicación o alcance de los procesos .....	127
Alcance de la propuesta .....	127
DIAGRAMA DE LA PROPUESTA .....	129
Generalidades del área financiera .....	130
Misión .....	130
Visión.....	130
Objetivos .....	130
General.....	130
Específicos .....	131
Estructura básica .....	131
Principales atribuciones y responsabilidades del departamento financiero del GPC .....	131
Unidades departamentales de la dirección financiera.....	133
CADENA DE VALOR DEL ÁREA FINANCIERA.....	134
DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL GPC .....	135

PROCEDIMIENTO DE PAGO.....	135
PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE ANTICIPOS Y GARANTÍA DE CONTRATOS.....	142
PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE IMPUESTOS .....	148
Procedimiento anticipo de sueldos.....	155
PROCEDIMIENTO PARA ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES Y SUJETOS A CONTROL ADMINISTRATIVO.....	162
PROCEDIMIENTO PARA CONCILIACIONES BANCARIAS .....	174
PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA.....	179
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS .....	184
PROCEDIMIENTO DE MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA.....	190
PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	196
Metodología para la detección de necesidades de capacitación.....	197
PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LEYES, REGLAMENTOS Y ORDENANZAS PARA LOS SERVIDORES DEL ÁREA FINANCIERA DEL GPC.....	213
Antecedentes .....	213
Objetivos .....	214
Metodología y cronograma.....	214
NOMINA DE POSIBLES CAPACITADORES.....	215
TEMAS DE CAPACITACION .....	216
Presupuesto .....	217
MODELO FINANCIERO.....	217
Flujo de caja.....	217
Estructura del flujo de caja .....	218
CAPÍTULO IV IMPACTOS .....	221
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	221
DETERMINACIÓN DE IMPACTOS .....	221
DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO SOCIAL...	222
Matriz de Impacto Social.....	223

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO ECONÓMICO .....	224
Matriz de Impacto Económico .....	225
DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO TECNOLÓGICO.....	226
Matriz de Impacto Tecnológico.....	227
DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO EDUCATIVO .....	228
Matriz de Impacto Educativo .....	229
MATRIZ DEL IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO.....	230
CONCLUSIONES .....	232
RECOMENDACIONES.....	233
BIBLIOGRAFÍA.....	234
LINKOGRAFÍA.....	237
ANEXOS.....	238
ANEXO....	238
ANEXO ...	242
ANEXO .	243

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 Mapa de la Provincia del Carchi .....	28
Gráfico N° 2 Árbol de problemas .....	34
Gráfico N° 3 Definición del área de trabajo .....	45

Gráfico N° 4 Especificación de funciones y responsabilidades .....	46
Gráfico N° 5 Relación entre compañeros de trabajo .....	47
Gráfico N° 6 Herramientas de trabajo .....	48
Gráfico N° 7 Capacitación .....	50
Gráfico N° 8 Levantamiento de objetivos por cada área .....	51
Gráfico N° 9 Levantamiento de procesos .....	52
Gráfico N°10 Existencia de manuales de procesos .....	53
Gráfico N° 11 Definición de organigrama funcional .....	54
Gráfico N° 12 Ejecución de actividades bajo disposiciones .....	56
Gráfico N° 13 Cumplimiento de normas de control interno .....	57
Gráfico N° 14 Existencia de manual de control interno .....	58
Gráfico N° 15 Control de actividades .....	59
Gráfico N° 16 Implementación de modelo administrativo financiero .....	61

Gráfico N° 17 Funciones de la administración .....	103
Gráfico N° 19 Esquematización de la propuesta .....	129
Gráfico N° 20 Estructura dirección financiera .....	133
Gráfico N° 21 Cadena de valor área financiera .....	134
Gráfico N° 22 Flujograma N° 1 Proceso de pago .....	140
Gráfico N° 23 Flujograma N°2 Proceso entrega de anticipos y garantías a los contratistas .....	143
Gráfico N° 24 Flujograma N° 3 Proceso pago de impuestos al SRI.....	153
Gráfico N°25 Flujograma N° 4 Proceso anticipo de sueldos .....	160
Gráfico N° 26 Flujograma N°5 Proceso de adquisición de bienes muebles sujetos a control administrativo .....	171
Gráfico N° 27 Flujograma N°6 Proceso conciliaciones bancarias .....	158
Gráfico N°28 Flujograma N°7 Proceso de programación y formulación presupuestaria .....	160

Gráfico N° 29 Flujograma N° 8 Proceso de elaboración de estados financieros .....	188
---	-----

Gráfico N° 30 Flujograma N° 9 Proceso matriculación de vehículos y maquinaria .....	194
---	-----

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 Matriz de relacion .....	36
Tabla N° 2 Distribución de la muestra .....	42
Tabla N° 3 Definición del área de trabajo .....	44
Tabla N° 4 Especificación de funciones y responsabilidades .....	46
Tabla N° 5 relación entre compañeros de trabajo .....	47
Tabla N° 6 Herramientas de trabajo .....	48
Tabla N° 7 Capacitación .....	49
Tabla N° 8 Levantamiento de objetivos por cada área .....	51
Tabla N° 9 Levantamiento de procesos .....	52

Tabla N° 10 Existencia de manuales de procesos .....	53
Tabla N° 11 Definición de organigrama funcional .....	54
Tabla N° 12 Ejecución de actividades bajo disposiciones .....	55
Tabla N° 13 Cumplimiento de normas de control interno .....	57
Tabla N° 14 Existencia de manual de control interno .....	58
Tabla N° 15 Control de actividades .....	59
Tabla N° 16 Implementación de modelo administrativo financiero .....	61
Tabla N° 17 Cruce estratégico FA, FO, DO, DA .....	69
Tabla N° 18 Procedimiento de pago .....	138
Tabla N° 19 Procedimiento entrega de anticipos y garantía de contratos .....	145
Tabla N° 20 Procedimiento de pago de impuestos .....	151
Tabla N° 21 Procedimiento anticipo de sueldos .....	158

Tabla N° 22 Procedimiento administración de bienes muebles y sujetos a control administrativo .....	166
Tabla N° 23 Procedimiento conciliaciones bancarias .....	176
Tabla N° 24 Procedimiento de programación y formulación presupuestaria .....	181
Tabla N° 25 Procedimiento elaboracion de estados financieros .....	186
Tabla N° 26 Procedimiento matriculación de vehículos y maquinaria	192
Tabla N° 27 Características de la capacitación y nivel de profundiad ...	199
Tabla N° 28 Importancia de la necesidad .....	201
Tabla N° 29 Estructura flujo de efectivo .....	218
Tabla N° 30 Niveles de impacto .....	222
Tabla N° 31 Matriz de impacto social .....	223
Tabla N° 32 Matriz de impacto económico .....	225
Tabla N° 33 Matriz de impacto tecnológico .....	227

Tabla N° 34 Matriz de impacto educativo ..... 200

Tabla N° 35 Matriz del impacto general del proyecto ..... 230

## INTRODUCCION

El Gobierno Provincial del Carchi, dispone de una estructura orgánica bien definida, lo que permite enfocar las necesidades de mejoramiento de actividades en base a la implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el Control de Procesos en el Área Financiera, al estar definida la unidad con facilidad podemos determinar los indicadores que permitirán establecer los puntos críticos existentes en los procesos que se llevan adelante en la unidad antes indicada.

La implementación de un Modelo Administrativo Financiero se convertirá en una herramienta de PODER institucional, cuyo resultado será el lograr una mejor Planificación de las actividades dentro de su Plan Anual de la Política Pública, logrando Organizar, Dirigir, Evaluar y Realimentar procesos para el seguimiento y evaluación de cada uno de los puntos críticos que se presentan en las diferentes fases de ejecución de las actividades que se desarrollan en el área financiera, permitiendo un mejor control, la optimización del talento humano y los recursos financieros.

Toda institución que brinda servicios públicos y cuyas autoridades son de elección popular deben mantener un alto índice de confianza de sus mandantes, por tal razón uno de los ejes fundamentales es transparentar procesos logrando con mayor eficiencia y eficacia los resultados de su gestión.

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo Administrativo Financiero para el Control de procesos en el Área Financiera del Gobierno Provincial del Carchi.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del Área Financiera del GPC en los aspectos administrativos y financieros.
- Analizar en base a la investigación bibliográfica la implementación de procesos administrativos y financieros sin trastocar la normativa legal vigente.
- Establecer procesos administrativos financieros en base a la potencialidad de su talento humano enmarcados en la estructura organizativa del GPC que permita alcanzar la misión y visión institucional.
- Mejorar las relaciones de trabajo interpersonales, convirtiendo a la Unidad Administrativa Financiera en un referente interno que permita fortalecer la imagen institucional entregando valor agregado a los productos y servicios que en esta se generan.

## CAPITULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

La Provincia del Carchi está ubicada en el extremo norte del callejón interandino; entre los paralelos 1° 12' 43'' y 0° 21' 50'' de Latitud Norte y entre los meridianos 77° 31' 36'' y 78 33' 12'' de Longitud Occidental; el relieve del terreno es bastante irregular y montañoso; la Provincia se extiende entre los nudos de Pasto hacia el norte, de Boliche, hacia el sur y en parte del valle del Chota. Limita al norte con la República de Colombia; al Sur y Oeste con la Provincia de Imbabura; al Este con la Provincia de Sucumbíos y al Oeste con la Provincia de Esmeraldas. Su población alcanza un total de 164.524 habitantes (81.155 hombres y 83.369 mujeres).

#### GRÁFICO Nº 1 MAPA DE LA PROVINCIA DEL CARCHI



FUENTE: [www.carchi.gob.ec](http://www.carchi.gob.ec)

Al igual que las 24 provincias de las que está conformado el territorio ecuatoriano, en sus capitales de provincia se encuentran los gobiernos provinciales descentralizados, es así que en la ciudad de Tulcán junto al parque de la Independencia, en la calle 10 de Agosto entre Bolívar y Sucre, se levanta majestuosamente el edificio del Gobierno Provincial del Carchi (GPC), entidad autónoma descentralizada creada el 19 de noviembre de 1880.

En la Constitución de la República del Ecuador aprobada en referéndum por el pueblo ecuatoriano en el año 2008, en el Art. 252 ratifica la permanencia de los consejos provinciales en la cabecera cantonal de cada provincia, y mediante Ley tipificada en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establece las regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, definiendo, sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

El Gobierno Provincial del Carchi, tiene la misión de contribuir al desarrollo social y económico de la provincia fortaleciendo la viabilidad, producción, turismo, seguridad y participación ciudadana mediante una planificación estratégica para garantizar el proceso permanente y sustentable en la calidad de vida de la población del Carchi.

Al igual que las demás instituciones autónomas descentralizadas, el GPC cuenta con un organigrama estructural, en donde se encuentran plenamente establecidas las direcciones y unidades operativas de cada una de ellas, una de las áreas en la que se implementará el Modelo Administrativo Financiero para el control de procesos se centra en la Unidad Financiera conformada por catorce empleados distribuidos en

Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Bodega y Bienes, actividades que lo realizan por varios años, sin embargo de ello no han podido diseñar un sistema que permita medir la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, presentándose hasta el día de hoy inconvenientes con proveedores y beneficiarios por falta de atención y cumplimiento oportuno de obligaciones institucionales ocasionando malestar al cliente interno y externo.

Toda actividad que se ejecute y que implique movimiento económico, al igual que en toda institución que maneja y dispone de recursos provenientes del Estado, se lo debe realizar en justo apego a la normativa legal vigente en Ley, por tal razón es necesario la implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el Control de Procesos, que permita realizar un seguimiento permanente a cada uno de ellos, estableciendo paulatinamente los reajustes necesarios a las actividades asignadas al personal responsable, lo que permitirá visualizar y esquematizar el mejoramiento continuo logrando mayor eficiencia y eficacia en los resultados.

La implementación de un Modelo Administrativo Financiero para el control de procesos permitirá alcanzar la eficiencia en las actividades asignadas al recurso humano, mejorando los tiempos de su ejecución y por ende maximizando el talento humano y los recursos financieros.

En los actuales momentos en que la Constitución norma que cada uno de los servidores públicos de elección popular tienen la obligación de informar a sus mandantes las actividades que han realizado en su beneficio, es oportuno implementar un sistema de control de procesos que permita cuantificar los avances presupuestarios y determinar los

tiempos óptimos que fueron utilizados para la consecución de estos objetivos, sin desmerecer el resto de unidades que son parte del GPC; la Unidad Financiera es la columna vertebral de un informe denominado “Rendición de Cuentas”, por lo que el presente trabajo se constituye en el timón para alcanzar el horizonte y objetivos establecidos en el plan estratégico institucional, cuyo fin fundamental es alcanzar el desarrollo social y económico de la población carchense cumpliendo con uno de los más anhelados objetivos como es el **SUMAK KAWSAY** (buen vivir).

## **1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1 Objetivo general**

Delinear procesos administrativos financieros en base a un diagnóstico participativo con el personal del GPC que permita establecer la cadena de valor de la Unidad Financiera.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

**1.2.1.1** Implantar un sistema que permita realizar seguimientos y evaluación de procesos en el Área Financiera del Gobierno Provincial del Carchi.

**1.2.1.2** Determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de actividades por parte del personal del Área Financiera.

**1.2.1.3** Determinar el nivel de eficacia en el cumplimiento de actividades por parte del personal del Área Financiera.

**1.2.1.4** Realizar el levantamiento de procesos y procedimientos del Área Financiera.

**1.2.1.5** Clasificar los procesos y levantar la cadena de valor del Área Financiera de la entidad investigada.

### **1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICO**

**1.3.1** Recursos financieros

**1.3.2** Talento humano

**1.3.3** Recursos tecnológicos

**1.3.4** Procesos administrativos financieros

**1.3.5** Segmentos del Área Financiera

### **1.4 INDICADORES**

**1.4.1** Ejecución del gasto

**1.4.2** Documentos soporte

**1.4.3** Estados financieros

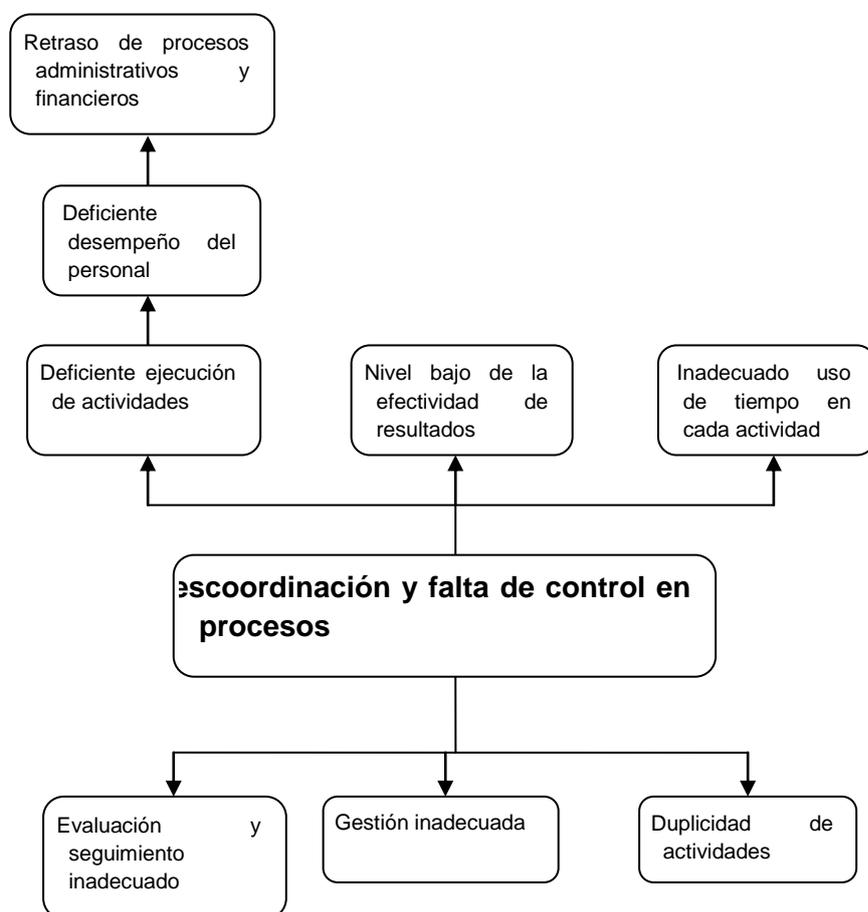
**1.4.4** Seguimiento y control

**1.4.5** Número de trabajadores

- 1.4.6**Nivel académico
- 1.4.7**Experiencia
- 1.4.8**Capacitación
- 1.4.9**Remuneraciones
- 1.4.10**Nivel de satisfacción
- 1.4.11**Espacio físico
- 1.4.12**Mobiliario
- 1.4.13**Equipos de cómputo
- 1.4.14**Software disponible
- 1.4.15**Respaldo de la información
- 1.4.16**Compromiso presupuestario
- 1.4.17**Ejecución presupuestaria
- 1.4.18**Obligaciones tributarias
- 1.4.19**Pago proveedores bienes y servicios
- 1.4.20**Ingresos y egresos de bodega
- 1.4.21** Seguimiento y evaluación
- 1.4.22** Presupuesto
- 1.4.23** Contabilidad
- 1.4.24** Tesorería
- 1.4.25** Compras públicas
- 1.4.26** Bodega y bienes

## 1.5 DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS

**GRÁFICO Nº 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS**



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: INVESTIGACIÓN ÁREA FINANCIERA GPC

## 1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el nivel de evaluación y seguimiento de procesos en el Área Financiera del Gobierno Provincial del Carchi?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia en el cumplimiento de actividades por parte del personal del área financiera del GPC?

- ¿Cuál es el nivel de eficacia en el cumplimiento de actividades por parte del personal del área financiera del GPC?
- ¿Cuáles son los procesos y procedimientos del Área Financiera?
- ¿Cuál es la jerarquía de los procesos y de la cadena de valor del Área Financiera de la entidad investigada?

## 1.7 MATRIZ DE RELACIÓN

Es importante relacionar los elementos del diagnóstico manifestados con la técnica de investigación científica que permita captar la información de cada indicador, así como también relacionar mencionada técnica con la fuente que nos brindará la información; por tal motivo se presenta la siguiente matriz que permite visualizar y realizar la investigación de campo.

**TABLA Nº 1 MATRIZ DE RELACION**

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
- Crear un sistema que permita realizar seguimientos y evaluación de resultados en el área Financiera del Gobierno Provincial del Carchi.	Recursos financieros	- Ejecución del gasto - Documentos de soporte - Estados financieros - Seguimiento y control	- Jefe de presupuesto - Jefe de contabilidad - Director financiero - Auditoría interna	- Observación - Entrevista - Encuesta

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de actividades por parte del personal del área financiera.</li> </ul>	<p>Talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de trabajadores</li> <li>- Nivel académico</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Nivel de satisfacción</li> <li>- Seguimiento y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de RRHH</li> <li>- Jefe de RRHH</li> <li>- Jefe de RRHH</li> <li>- Jefe de RRHH</li> <li>- Dirección administrativa</li> <li>- Servidores del área financiera y relacionados</li> <li>- Auditoría interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel de eficacia en el cumplimiento de actividades por</li> </ul>	<p>Recursos tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico</li> <li>- Mobiliario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director administrativo</li> <li>- Guarda almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Encuesta</li> </ul>

<p>parte del personal del área financiera.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de cómputo</li> <li>- Software disponible</li> <li>- Respaldo de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de sistemas</li> <li>- Dirección de sistemas</li> <li>- Dirección de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el levantamiento de procesos y procedimientos del Área Financiera.</li> </ul>	<p>Actividades administrativas financieras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso presupuestario</li> <li>- Ejecución presupuestaria</li> <li>- Seguimiento y evaluación</li> <li>- Obligaciones tributarias</li> <li>- Pago proveedores de b/s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe presupuesto</li> <li>- Jefe contabilidad</li> <li>- Auditoría interna</li> <li>- J. Contabilidad</li> <li>- Tesorero</li> <li>- Guarda Almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>

		- Ingresos y egresos de bodega		
- Clasificar los procesos y levantar la cadena de valor del Área Financiera de la entidad investigada.	Procesos del Área Financiera	- Presupuesto - Contabilidad - Tesorería - Compras públicas - Bodega y bienes	- Jefe presupuesto - Jefe contabilidad - Tesorero - Responsable compras públicas - Guarda Almacén	- Entrevista - Observación

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.8 MECÁNICA OPERATIVA

### 1.8.1 Población o universo

En la presente investigación se tomará el universo de 316 servidores públicos que son parte de la nómina del GPC.

La población o universo a estudiarse está compuesta por: Director Financiero, Jefe de Presupuesto, Jefe de Contabilidad, Auditoría Interna, Jefe de Recursos Humanos, Director Administrativo, Servidores del Área Financiera, Guardalmacén, responsable Compras Públicas, personal indirecto de la Dirección Financiera.

### 1.8.2 Determinación de la muestra

Como el universo a investigarse es mayor a 100 se establece el cálculo de la muestra utilizando la siguiente fórmula de población finita:

$$n = \frac{N \times d^2 \times Z^2}{E^2 \times N - 1 + d^2 \times Z^2}$$

Dónde:

n= muestra

N= población

$d^2 = 0,5$

Z= 95% ► 1,96 (nivel de confianza)

E= 5% ► 0,05

### **CÁLCULO DE LA MUESTRA (TRABAJADORES)**

$$n = \frac{N \times d^2 \times Z^2}{E^2 N - 1 + d^2 \times Z^2}$$
$$n = \frac{316 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(0,05)^2 \times 316 - 1 + (0,5)^2 \times (1,96)^2}$$
$$n = \frac{303,4864}{1,7479}$$
$$n = 173$$

### **DISTRIBUCION DE LA MUESTRA**

Después de realizado el cálculo de la muestra aplico la técnica de investigación de la encuesta a una población de 173 servidores públicos, se reforzará esta investigación con 7 entrevistas a los responsables de las áreas que de manera directa toman decisiones en los diferentes procesos del GPC y la técnica de la observación directa.

A continuación se detalla cómo se encuentra distribuida la muestra:

**TABLA Nº 2 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

<b>AREAS</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TECNICA DE INVEST</b>
DIRECTOR FINANCIERO	7	1	Entrevista
DIRECTOR ADMINISTRATIVO		1	Entrevista
JEFE PRESUPUESTO		1	Entrevista
JEFE CONTABILIDAD		1	Entrevista
TESORERO		1	Entrevista
GUARDA ALMACEN		1	Entrevista
RESPONSABLE COMPRAS PÚBLICAS		1	Entrevista
PERSONAL RELACIONADO CON EL ÁREA FINANCIERA	316	159	Encuesta
EMPLEADOS AREA FINANCIERA		14	Encuesta
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>173</b>	

ELABORADO: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.8.3 Información primaria**

#### **1.8.3.1 Encuestas**

Se aplicó encuestas a los servidores del GPC, para poder llegar a conocer los aspectos relevantes de la entidad y determinar la factibilidad del presente proyecto.

#### **1.8.3.2 Entrevistas**

Se aplicó entrevistas a los responsables de las diferentes áreas que de manera directa toman decisiones en la ejecución de los procesos del GPC; información que permitirá profundizar el conocimiento de los aspectos más relevantes para el diseño de un modelo administrativo financiero para control de procesos del Área Financiera del GPC.

#### **1.8.3.3 Observación directa**

Se ha aplicado la técnica de la observación en recorrido a las instalaciones, la tecnología y el recurso humano con el que cuenta la entidad; además esta técnica permitió verificar, recopilar y supervisar las actividades de los involucrados en la administración del Área Financiera del GPC.

### 1.8.3.4 Información secundaria

Material bibliográfico, documentos, libros, revistas y páginas web.

## 1.9 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 1.9.1 Instrumento N° 1

Modelo de encuesta dirigida al personal de nómina del GPC.

#### 1.9.1.1 Encuesta dirigida a los servidores del Gobierno Provincial del Carchi

##### 1. ¿El trabajo en su área está definida en?

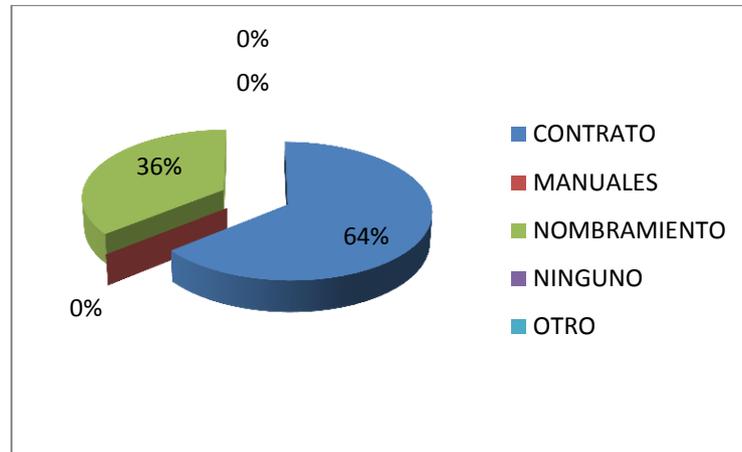
**TABLA N° 3 DEFINICIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
CONTRATO	111	64
MANUALES	0	0
NOMBRAMIENTO	62	36
NINGUNO	0	0
OTRO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

### GRÁFICO Nº 3 DEFINICIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO



#### 1.1 ANÁLISIS

Como se puede apreciar la mayoría de servidores del Gobierno Provincial del Carchi trabajan por contrato; se encuentran regidos por el código de trabajo, una mínima parte trabaja bajo nombramiento, encontrándose regidos por la LOSEP. Se pudo observar que la mayoría de servidores del GPC trabaja en proyectos por lo que no gozan de una estabilidad laboral ya que, al terminar el proyecto su contrato concluye; sin embargo tienen las mismas obligaciones que los servidores que laboran bajo nombramiento, por cuanto las autoridades de turno mantienen un control del gasto corriente.

En el contrato de cada servidor se encuentran especificadas las actividades y las obligaciones que debe cumplir; sin embargo a pesar de que existe definición de funciones muchos de los servidores no tienen conocimiento de todas las funciones y obligaciones de su puesto de trabajo.

**2. ¿Sus funciones y responsabilidades están especificadas en su contrato de trabajo?**

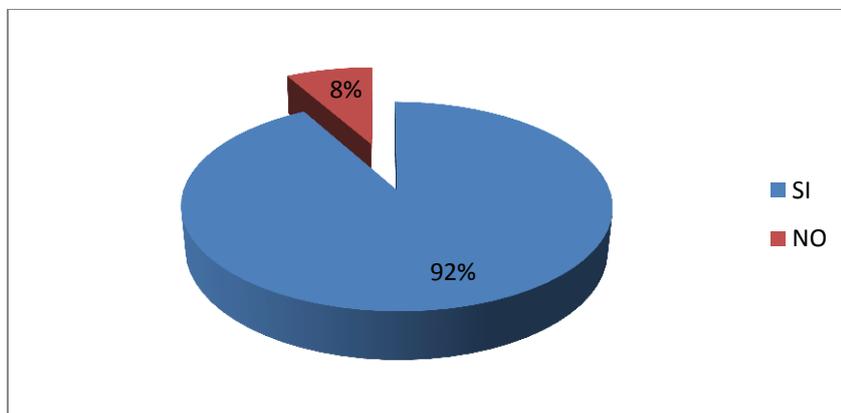
**TABLA Nº 4 ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	159	92
NO	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 4 ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**



**2.1 ANÁLISIS**

En el GPC la mayoría de servidores tienen conocimiento de todas sus funciones y responsabilidades, mismas que se encuentran especificadas en su contrato de trabajo. Durante la investigación se observó que una

mínima parte de servidores no tienen conocimiento de todas sus tareas y responsabilidades a pesar de estar definidas en sus contratos por lo que esto provoca los llamados cuellos de botella ya que al no tener un claro conocimiento de las funciones de cada puesto el empleado no desarrolla todas las actividades que se le asignan y por ende se produce demora en la ejecución de cada actividad.

### 3. ¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?

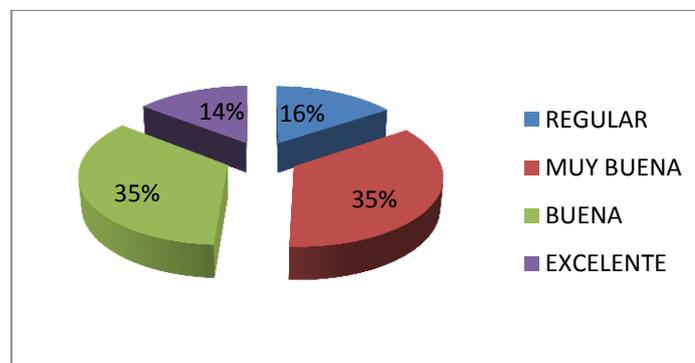
**TABLA Nº 5 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
REGULAR	27	16
MUY BUENA	61	35
BUENA	60	35
EXCELENTE	25	14
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 5 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO**



### 3.1 ANÁLISIS

La relación entre compañeros es muy buena, esto muestra que en la entidad existen adecuados canales de comunicación. A pesar de este resultado, se debe mejorar y llegar a un nivel excelente de comunicación ya que solo así existirá un adecuado desempeño laboral y un apropiado clima organizacional donde cada empleado se sienta bien en su puesto y realice sus tareas de manera eficaz y eficientemente.

#### 4. ¿En su trabajo cuenta con todos los equipos necesarios para ejecutar de manera eficiente sus actividades?

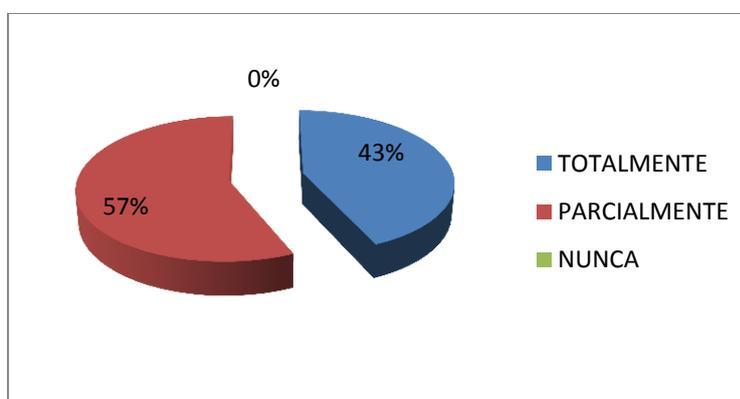
**TABLA Nº 6 HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE	75	43
PARCIALMENTE	98	57
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 6 HERRAMIENTAS DE TRABAJO**



#### 4.1 ANÁLISIS

Las herramientas, los equipos y materiales utilizados actualmente en las áreas del GPC no son suficientes para desarrollar eficientemente las funciones de cada puesto de trabajo. Cada área de trabajo realiza tareas específicas, no siempre cuentan con el material necesario para cumplir a tiempo cada actividad, originándose malestar en los clientes por no recibir un adecuado servicio.

#### 5. ¿Recibe capacitación para desarrollar correctamente su trabajo?

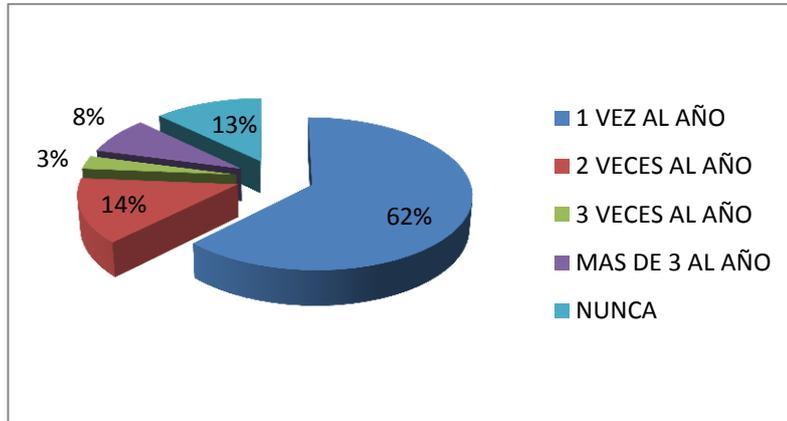
**TABLA Nº 7 CAPACITACIÓN**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1 VEZ AL AÑO	108	62
2 VECES AL AÑO	24	14
3 VECES AL AÑO	5	3
MÁS DE 3 AL AÑO	14	8
NUNCA	22	13
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 7 CAPACITACIÓN**



### **5.1 ANÁLISIS**

La mayoría de empleados recibe capacitación una sola vez al año, pero es necesario que se designe en el presupuesto un rubro más alto para capacitaciones, inversión que servirá para preparar de mejor manera al personal ante un mundo competitivo y cambiante.

Durante la investigación se pudo apreciar que los servidores no se capacitan por su propia iniciativa, es decir no se auto capacitan sino más bien esperan a que la entidad les envíe a capacitaciones, por lo que esto conlleva a que muchos de ellos se encuentren desactualizados y no realicen sus funciones de manera eficiente y oportuna.

6. ¿Se han levantado objetivos por cada área de trabajo?

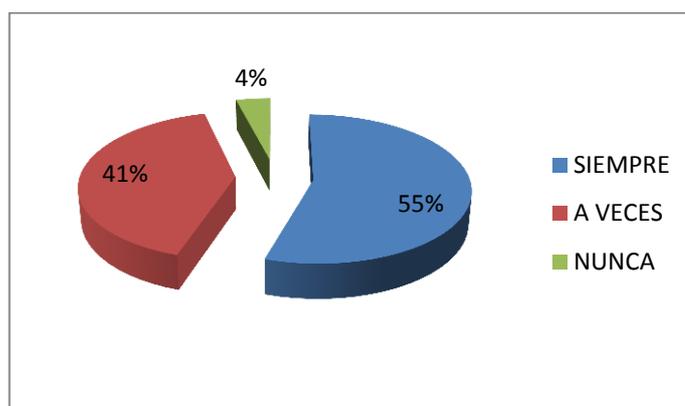
**TABLA Nº 8 LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS POR CADA ÁREA**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	95	55
A VECES	71	41
NUNCA	7	4
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 8 LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS POR CADA  
ÁREA 1**



**6.1 ANÁLISIS**

Para cumplir a cabalidad las actividades en cada área de trabajo un 55% de servidores encuestados manifestaron que existen objetivos por cada área de trabajo para eficientizar y monitorear el cumplimiento de las metas del GPC; sin embargo no todos los departamentos han establecido objetivos por lo que conllevaría a que el cumplimiento del plan operativo

anual de la entidad, la ejecución presupuestaria y el plan estratégico de la entidad se vean afectados.

## 7. ¿En la entidad se han levantado o definido por escrito los procesos de cada área?

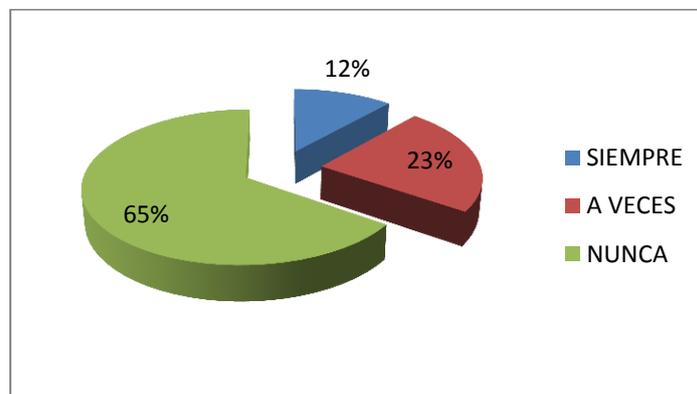
**TABLA Nº 9 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	20	12
A VECES	40	23
NUNCA	113	65
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 9 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**



### 7.1 ANÁLISIS

En la mayoría de las áreas del GPC no se ha documentado ni levantado procesos por escrito, lo que ha ocasionado malestar del público y en el desarrollo de actividades del personal, esto es una de las causas para

que existan cuellos de botella, retraso, debilitamiento de la efectividad en la cadena de valor.

Es necesaria la elaboración de documentos donde se encuentren especificados las tareas, actividades y procedimientos que permitan al personal desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz para que el público se sienta satisfecho con el servicio adquirido.

**8. ¿Se ha establecido manuales de procesos que permitan identificar y controlar las actividades que realiza el personal del GPC?**

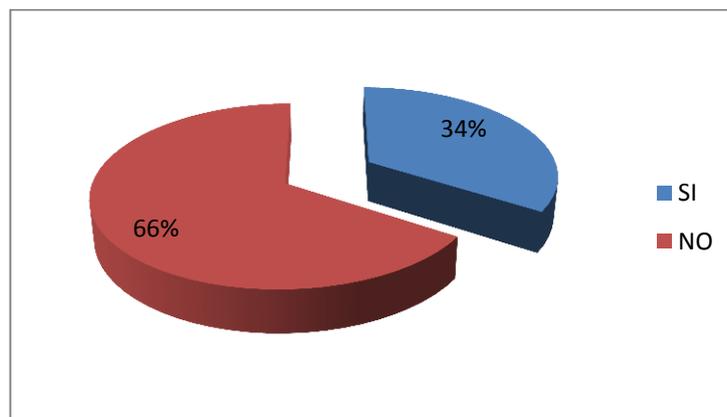
**TABLA Nº 10 EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	59	34
NO	114	66
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº10 EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS**



## 8.1 ANÁLISIS

No existen manuales de procesos que permitan identificar y controlar las tareas y actividades de cada puesto de trabajo. La falta de manuales de procesos debilita la optimización de recursos y no permite eliminar la burocracia que ha existido siempre y que hasta hoy no se ha podido eliminar por completo.

## 9. ¿Se ha definido el organigrama funcional?

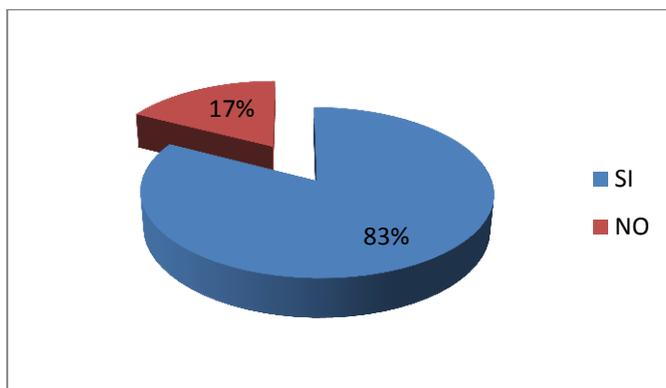
**TABLA Nº 11 DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	143	83
NO	30	17
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 11 DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



## 9.1 ANÁLISIS

En la entidad existe el organigrama estructural, pero de la observación realizada se pudo constatar que se está elaborando el estatuto orgánico funcional por procesos para resultados donde se encuentran funciones y niveles de la estructura orgánica del GPC para mejorar el desempeño laboral de cada empleado, en la actualidad se halla en periodo de elaboración por lo que aún no está en vigencia.

La mayoría de servidores tienen conocimiento del borrador del organigrama funcional, esto a su vez es positivo porque cada empleado tiene conocimiento de cómo está estructurada la entidad, niveles y funciones, quienes son sus superiores, las áreas existentes actualmente en la misma fortaleciéndose así el órgano regular.

**10. ¿Las actividades que se realizan en la institución son efectuadas considerando disposiciones?**

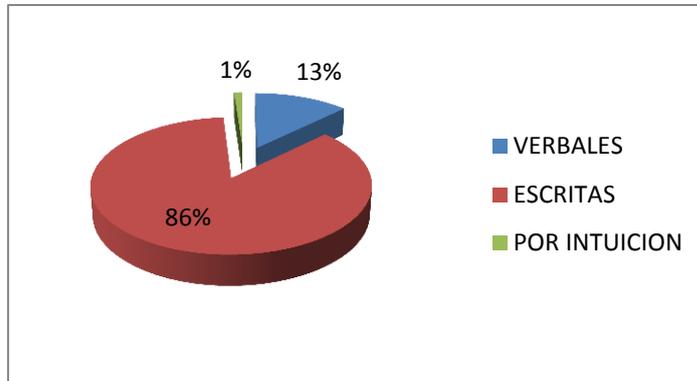
**TABLA Nº 12 EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES BAJO DISPOSICIONES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
VERBALES	22	13
ESCRITAS	149	86
POR INTUICIÓN	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

## GRÁFICO Nº 12 EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES BAJO DISPOSICIONES



### 10.1 ANÁLISIS

Para una adecuada ejecución de actividades el 86% de servidores encuestados manifestaron que realizansus actividades considerando disposiciones escritas. De la observación se puedo verificar que se está elaborando el manual de clasificación de puestos donde se encuentran establecidos los grupos ocupacionales y la estructura organizada de puestos de los procesos agregadores de valor, habilitantes de apoyo y asesoría.

11. ¿Las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado son cumplidas de forma?

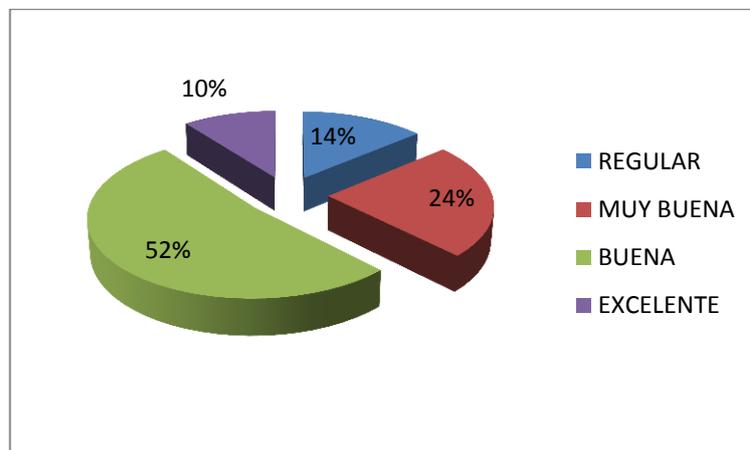
**TABLA Nº13 CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
REGULAR	24	14
MUY BUENA	41	24
BUENA	90	52
EXCELENTE	18	10
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 13 CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO**



### 11.1 ANÁLISIS

El 52% de servidores encuestados manifestó que las normas de control interno establecidas por la contraloría general del estado no son cumplidas en su totalidad, existen falencias que no permiten el desarrollo

eficiente de cada actividad y esto ha ocasionado llamadas de atención, glosas y responsabilidades administrativas, lo cual ubica a la entidad en un nivel alto de riesgo.

## 12. ¿El GPC cuenta con un manual de control interno?

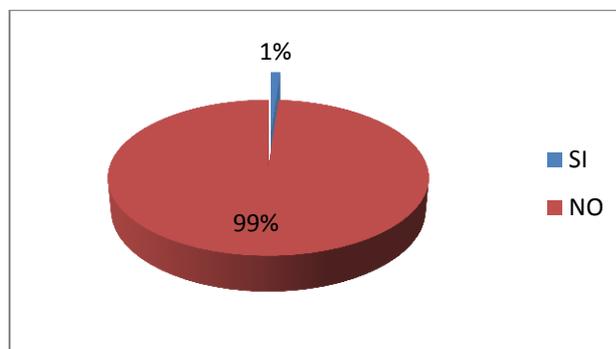
**TABLA N° 14 EXISTENCIA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	2	1
NO	171	99
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO N° 14 EXISTENCIA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO**



### 12.1 ANÁLISIS

En el GPC no existe un manual de control interno por lo que no se tiene un adecuado control de cada una de las actividades que realiza cada empleado. Durante la investigación se obtuvo que la unidad de auditoría interna realiza controles semanales, esto se lo ha implementado

recientemente y los resultados son muy positivos ya que el objetivo es hacer que cada actividad se cumpla de manera más eficiente.

Actualmente en la entidad solo se manejan las normas de control interno dictadas por la contraloría general del estado pero es necesaria la elaboración de un manual de control interno para dar seguimiento, control y evaluación de cada una de las actividades ejecutadas por los servidores.

**13. ¿Para el buen desarrollo de actividades con qué frecuencia es supervisado su trabajo?**

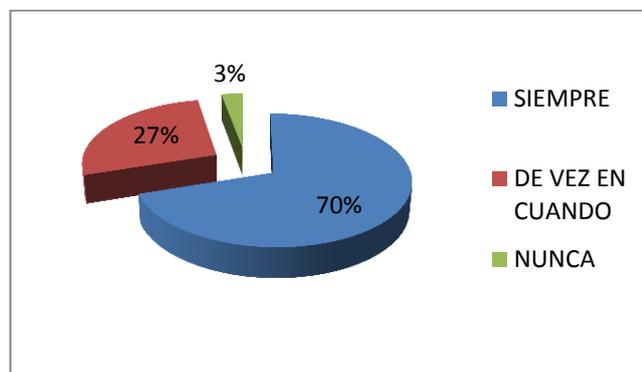
**TABLA Nº15 CONTROL DE ACTIVIDADES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	121	70
DE VEZ EN CUANDO	47	27
NUNCA	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO Nº 15 CONTROL DE ACTIVIDADES**



## 13.1 ANÁLISIS

Para una adecuada ejecución de actividades se realiza un control permanente a cada una de las áreas de trabajo de la entidad, esto ha permitido identificar donde existen problemas lo cual conlleva a tomar acciones con el fin de hacer que los servidores sean más eficientes en la realización de las actividades a ellos asignadas.

En el GPC se realiza evaluación de desempeño a cada uno de los servidores a través del formulario MRL – EVAL 01. Según la norma de evaluación de desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales en su artículo 19 establece que la evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Para todas las entidades del sector público la evaluación de desempeño a partir del año 2009 se efectúan en los períodos comprendidos desde febrero a junio y desde agosto a diciembre. La UARHS (UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS) del GPC es la unidad responsable del proceso de evaluación de desempeño.

14. ¿Considera que es necesaria la implementación de un modelo Administrativo Financiero con la finalidad de mejorar la estructura y administración de la institución?

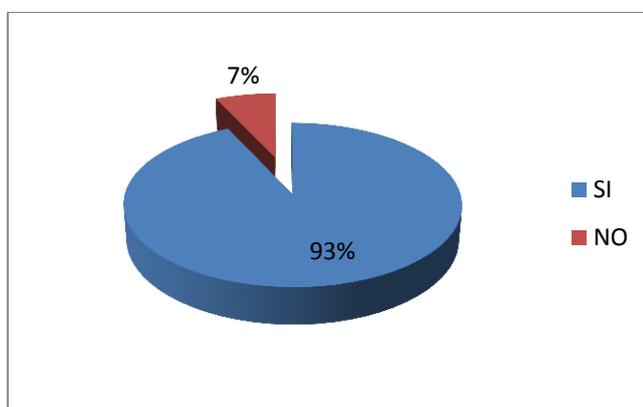
**TABLA N° 16 IMPLEMENTACIÓN DE MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	161	93
NO	12	7
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA SERVIDORES GPC

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO N° 16 IMPLEMENTACIÓN DE MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**



#### 14.1 ANÁLISIS

El 93% de encuestados considera que es necesario la implementación de un modelo administrativo financiero, esto permitirá mejorar la ejecución de actividades y lograr mayor eficiencia y eficacia en las funciones de los

empleados y como resultado satisfacción del cliente por el servicio recibido.

### **1.9.2 Instrumento N<sup>a</sup> 2**

Modelo de entrevista dirigida los jefes departamentales del área financiera del GPC.

Se entrevistó a: Director Financiero, Jefe de Presupuestos, Jefe de Contabilidad, Tesorera, Guarda Almacén, responsable Compras Públicas y Director Administrativo; de los cuales se obtuvo los siguientes resultados.

#### **1.9.2.1 Entrevista dirigida a los jefes departamentales del Gobierno Provincial del Carchi**

##### **1. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la entidad?**

Actualmente en el Gobierno Provincial del Carchi trabajan 316 personas; siendo 164 empleados y 152 trabajadores. Tanto empleados como trabajadores se encuentran regidos por la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) si son de nombramiento y el Código de Trabajo si son por contrato.

**2. ¿Qué porcentaje de personal con título académico dispone la totalidad de la nómina?**

Actualmente en la entidad motivo de investigación el 81,22% del total de la nómina poseen título académico, mismos que se encuentran distribuidos en las diversas unidades que forman el GPC.

**3. ¿Qué nivel educacional contratan para la dirección de las diferentes unidades?**

En la entidad para el buen desarrollo de actividades se ha determinado perfiles por cada puesto de trabajo. El nivel de educación de cada servidor depende de su puesto de trabajo, encontrándose así servidores con títulos académicos de segundo nivel en adelante; esto como ya se dijo cada puesto requiere un cierto perfil y es por eso que el nivel de educación es diferente en cada área de trabajo.

**4. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

A pesar de que la ley establece que se debe capacitar al personal 2 veces al año se mencionó que esto no se cumple a cabalidad ya que en la realidad no todos los servidores son capacitados frecuentemente sino en su mayoría solo una vez al año. A pesar de que la mayor parte recibe capacitación una sola vez al año, una parte del personal se capacita más de dos veces al año.

**5. ¿Qué porcentaje del presupuesto institucional se asigna anualmente para capacitación?**

En la institución el porcentaje que se asigna para capacitación de personal equivale al 0,15% del total del presupuesto; este valor es muy bajo pero esto se debe a que los cursos de capacitación son gratuitos ya que se gestionan a instituciones que son parte del estado como por ejemplo: SRI y los del CONGOPE. Independientemente de los señalados, los cursos que dicta la Contraloría General del Estado son pagados.

**6. ¿La unidad de auditoría interna realiza controles permanentes a las actividades ejecutadas en cada unidad?**

En la entidad con el fin de mejorar el desarrollo de actividades por parte de los servidores del GPC la unidad de auditoría interna realiza un seguimiento semanal, esto con el fin de ir mejorando en el desarrollo de cada actividad.

**7. ¿Las recomendaciones de auditoría son asimiladas y cumplidas por las autoridades de turno?**

Como se realiza un seguimiento permanente a las actividades ejecutadas en cada unidad del GPC, se puede detectar falencias y dar sugerencias para mejorar, estas sugerencias son acatadas por todos los servidores lográndose así mejorar y eficientizar el trabajo.

**8. ¿Disponen las unidades de medios logísticos y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos de su unidad?**

Para el desarrollo eficiente de actividades cada unidad cuenta con medios logísticos y tecnológicos, mismos que permiten llevar a cabo su

trabajo de manera correcta y eficiente. Cabe recalcar que si bien todas las unidades cuentan con herramientas, en algunas áreas no son suficientes por lo que no pueden ejecutar sus actividades de manera óptima.

**9. ¿Se cumple con la normativa contable?**

Para la ejecución adecuada de cada actividad financiera se cumplen a cabalidad las normas de contabilidad; esto es positivo ya que permite que en la entidad se manejen los recursos de manera transparente y eficiente. En la actualidad se ha dejado de elaborar flujos de caja debido a que la norma 403-11 establece que las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.

**10. ¿Las actividades están medidas en base a procesos?**

Todas las actividades ejecutadas en la entidad son medidas en base a procesos y para su apropiado desarrollo se realizan controles semanales, esto con el fin de ir detectando falencias para mejorarlas y así optimizar tiempo y recursos.

**11. ¿Existe descripción de puestos bien definidos?**

En la entidad todos los puestos de las diversas áreas se encuentran bien definidos, pero en la realidad, algunos de los servidores no conocen a cabalidad cuales son todas sus actividades a desarrollar por lo cual no se cumple de forma eficiente el desarrollo de actividades.

**12. ¿Para ejecutar las actividades administrativas, financieras y operativas, se utilizan documentos soporte que indiquen lo que se debe hacer?**

Para una adecuada ejecución de las actividades administrativas, financieras y operativas en el GPC se han establecido reglamentos administrativos de recurso humano, planes de talento humano, manuales, mismos que identifican las actividades que debe desempeñar cada funcionario.

**13. ¿Se establece una adecuada comunicación de informes para la planificación económica – financiera de la entidad?**

En la mayoría de los casos existe una adecuada comunicación de informes para la planificación económica – financiera de la entidad, pero en un nivel mínimo algunos de los servidores no emiten informes de manera correcta; esto es una causal de que no se desarrollen las actividades de manera eficiente.

**14. ¿En la entidad existen estándares de rendimiento?**

Actualmente en la entidad no existen estándares de rendimiento debido a que las actividades desarrolladas en cada unidad son varias lo cual no permite que se trabaje con estándares que permitan eficientizar el trabajo.

**15. ¿Se han elaborado documentos que indiquen los procedimientos para ejecutar las actividades administrativas financieras?**

En la entidad solamente algunas áreas tienen elaborado manuales de procesos que permiten seguir, medir y evaluar las actividades que realiza

cada servidor, actualmente el Área Financiera no cuenta con un manual que permita controlar procesos, y esto es una causa para que no se ejecute de manera eficiente las actividades del área.

#### **16. ¿Se cumple con las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual?**

Las actividades establecidas en el plan operativo anual se cumplen en gran parte, esto debido a que no todos los servidores ejecutan sus actividades de manera eficiente.

#### **1.10MATRIZ FODA**

A través del método FODA, se efectuó un diagnóstico interno, con el fin de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución investigada. A continuación se puntualizan los diferentes aspectos encontrados:

##### **1.10.1 Fortalezas**

- a) Actividades ejecutadas bajo la aplicación de leyes estatales
- b) Conocimiento de normativa para el cumplimiento de funciones por parte de los empleados.
- c) Existencia del área de auditoría interna en la estructura organizacional
- d) Sistema contable
- e) Personal preparado
- f) Actualización del manual de funciones

### **1.10.2 Oportunidades**

- a) Capacitación de la universidad del estado
- b) Incorporación de normas de control interno del código de planificación y finanzas
- c) Apoyo de la asociación de municipalidades
- d) Asignación de recursos de entidades del exterior para mejoramiento institucional

### **1.10.3 Debilidades**

- a) Falta de comunicación
- b) No existe rotación de personal en cuanto a funciones
- c) Actividades repetitivas y debilitamiento en segregación de funciones
- d) Libre remoción de directores y jefaturas

### **1.10.4 Amenazas**

- a) Aumentos salariales por parte del Gobierno Central
- b) Inestabilidad política
- c) Dependencia económica del Gobierno Central

### 1.11 CRUCE ESTRATÉGICO FA, FO, DO, DA

**TABLA Nº 17 CRUCE ESTRATÉGICO FA, FO, DO, DA**

	<b>FORTALEZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>
	a) Actividades ejecutadas bajo la aplicación de leyes estatales b) Conocimiento de normativa para el cumplimiento de funciones por parte de los empleados. c) Existencia del área de auditoría interna en la estructura organizacional d) Sistema contable e) Personal preparado f) Actualización del manual de funciones			a) Capacitación de la Universidad del Estado b) Incorporación de normas de control interno del Código de Planificación y Finanzas c) Apoyo de la Asociación de Municipalidades d) Asignación de recursos de entidades del exterior para mejoramiento institucional
	<b>FO</b>			<b>FA</b>
<b>F1F3 - O2</b>	- Incorporar normas de control interno del Código de Planificación y		<b>F5F6 - A1</b>	- El GPC al disponer un manual de funciones que se encuentre debidamente

<p><b>F2F5F6</b> <b>- O1</b></p> <p><b>F4</b> - <b>O3O4</b></p>	<p>Finanzas permitirá ejecutar las actividades bajo la aplicación de leyes estatales y el disponer del área de auditoría interna en la estructura organizacional</p> <p>- Al existir una capacitación constante por parte de la Universidad del Estado el talento humano estará más preparado, tendrá mayor conocimiento de normativa para el cumplimiento de funciones y por ende existirá una eficiente actualización del manual de funciones.</p> <p>- Un excelente sistema contable permitiría tener una clara comprensión del manejo de recursos; por ende el tener las cuentas claras</p>	<p><b>F2F6</b> - <b>A2</b></p> <p><b>F4 - A3</b></p>	<p>actualizado y con ello contar con personal debidamente preparado es irrelevante el incremento que realiza el gobierno central en base a la inflación porque las remuneraciones establecidas para este tipo de personal se encuentran holgadamente compensadas.</p> <p>- Al tener conocimiento de normativa para el cumplimiento de funciones por parte de los empleados y la actualización del manual de funciones evitará futuros problemas por inestabilidad política.</p> <p>- Al depender económicamente del gobierno las entidades deben manejar los recursos de forma eficiente y para ello se maneja un buen sistema contable.</p>
---	---	--	--

	permite tener el apoyo de la Asociación de Municipalidades, la asignación de recursos de entidades del exterior para mejoramiento institucional			
	<b>DEBILIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de comunicación</li> <li>b) No existe rotación de personal en cuanto a funciones</li> <li>c) Actividades repetitivas y debilitamiento en segregación de funciones</li> <li>d) Libre remoción de directores y jefaturas</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aumentos salariales por parte del gobierno central</li> <li>b) Inestabilidad política</li> <li>c) Dependencia económica del Gobierno Central</li> </ul>
	<b>DO</b>			<b>DA</b>
<b>D1 - O10304</b>	- Una buena comunicación permite tener mayor número de capacitaciones, apoyo de la asociación de municipalidades y además se puede obtener recursos de entidades del extranjero para mejoramiento		<b>D1 - A1A3</b>	- Una buena comunicación permite que se disminuyan los efectos de los aumentos salariales, y por ende conlleva a que existan lazos fuertes con el gobierno central.

<p><b>D202</b></p>	<p>institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la incorporación de normas de control interno se tendrá una eficiente rotación de personal en cuanto a funciones.</li> </ul>		<p><b>D2-D4- A2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El manejo adecuado de los cambios que trae la inestabilidad política permite que exista una eficiente rotación de personal en cuanto a funciones.</li> </ul>
<p><b>D302</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La incorporación de normas de control interno evita que existan actividades repetitivas y debilitamiento en la segregación de funciones.</li> </ul>		<p><b>D3-D4 - A2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se maneja adecuadamente la libre remoción de directores y jefaturas evita en gran medida que se den actividades repetitivas y debilitamiento en la segregación de funciones.</li> </ul>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

## **1.12 PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, se procede a realizar el análisis de la matriz FODA en la que se aprecia claramente el problema diagnóstico que está afectando al área financiera del GPC, siendo necesario el diseño de un modelo administrativo financiero que permita controlar los procesos administrativo-financieros y evitar la descoordinación en su control.

Una vez que se ha aplicado las técnicas de investigación científica, podemos decir técnicamente y con el respaldo de la información obtenida que el problema diagnóstico es la falta de un modelo administrativo financiero que permita dar un seguimiento, evaluación y control de los procesos desarrollados en el Área Financiera del GPC.

Además se determinó que a pesar de existir un manual de clasificación de puestos, muchos de los servidores no tienen conocimiento de todas las tareas y obligaciones de su puesto de trabajo, es por eso que se han venido generando los molestos cuellos de botella debido a la demora en los procesos.

En la parte administrativa del Área Financiera se encontró que los servidores no se auto capacitan y solamente esperan a que la entidad les envíe y esto es un problema ya que muchos reciben capacitación de una a dos veces en el año, porcentaje mínimo debido a que el presupuesto asignado para capacitaciones es muy bajo.

La entidad tiene un buen clima organizacional pero hace falta mejorarlo y esto ha sido causal de que los canales de comunicación se debiliten, es por ello que varios de los servidores desconocen aspectos importantes para realizar de manera eficiente su trabajo.

En el aspecto financiero en la entidad ya no se elaboran flujos de caja que permitan tener un seguimiento constante de los movimientos del efectivo de la entidad. Hoy en día se realiza la programación de caja, en la que establecen previsiones calendarizadas de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades; pese a esto se ve necesario que se sigan utilizando los flujos de caja ya que se podrá tener un mayor control de los movimientos efectivos de la entidad.

## **CAPÍTULO II MARCO TEORICO**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1 Empresa**

López F. (2009): “señala que la empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material tanto para las personas que han aportado ese dinero como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa” Pág. 29.

En conclusión una empresa no es más que una unidad económica – social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen el objeto de obtener utilidades a través de la producción de bienes o servicios que se venden a personas o entidades interesadas en ellos.

##### **2.1.2 Tipos de empresa**

A las empresas se las puede clasificar por:

- a) Según el sector productivo, puede ser:
  - Empresas del sector primario: agrarias y pesqueras
  - Empresas del sector secundario: industriales o transformadoras
  - Empresas del sector terciario: servicios

a) Según el tamaño

Pueden ser: pequeñas, medianas y grandes. El tamaño hay que enmarcarlo en el sector productivo al que pertenece.

b) Según el propietario pueden ser:

- Públicas, cuando es el Sector Público el único o principal propietario.
- Privadas, si el propietario es una persona (física o jurídica) particular.

c) Según la forma de propiedad pueden ser:

- Individuales
- Sociedades
- Anónimas : aquí pueden estar:
  - Responsabilidad limitada
  - Economía social (cooperativas)

### **2.1.3 Clasificación de la empresa por el sector público**

Las empresas del sector público son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a:

- Contribuir de forma sencilla al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana

- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del estado, y de las actividades económicas asumidas.

Entre las entidades del sector público tenemos:

- Las empresas subsidiarias: son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones de actividades económicas que corresponden al Estado.
- Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.
- Las Agencias o Unidades de Negocios son áreas administrativo – operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Son empresas del sector público:

- Municipios
- Concejos provinciales
- Servicio de rentas internas
- Instituto ecuatoriano de seguridad social

#### **2.1.4 Base legal de las instituciones públicas**

La normativa legal de las instituciones del sector público es esencial ya que establecen las disposiciones, reglas, prohibiciones, deberes, atribuciones y derechos que permiten el buen desarrollo de las actividades de cada una de las instituciones que son parte del sector público.

A continuación se señalan las leyes y reglamentos con los artículos que sustentan al tema de investigación, siendo estas:

##### **2.1.4.1 CONSTITUCIÓN REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Según la Constitución de la República del Ecuador para la presente investigación mencionamos los siguientes aspectos:

#### **ORGANIZACION TERRITORIAL DEL ESTADO**

**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

## **GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS Y REGÍMENES ESPECIALES**

**Art. 252.-** Cada provincia tendrá un consejo provincial con sede en su capital, que estará integrado por una prefecta o prefecto y una viceprefecta o viceprefecto elegidos por votación popular; por alcaldesas o alcaldes, o concejales o concejalas en representación de los cantones; y por representantes elegidos de entre quienes presidan las juntas parroquiales rurales, de acuerdo con la ley.

## **RECURSOS ECONÓMICOS**

**Art. 270.-** Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

**Art. 271.-** Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al estado central, excepto los de endeudamiento público.

Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la cuenta única del tesoro nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

#### **2.1.4.2 CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

La investigación se sustenta en el COOTAD (Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización) ya que establece las regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, al respecto se definen los órganos de gobierno, sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

#### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 1.- Ámbito.-** Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

#### **NATURALEZA JURÍDICA, SEDE Y FUNCIONES**

**Artículo 40.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales 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.

La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional.

## **DEL CONSEJO PROVINCIAL**

**Artículo 43.- Consejo provincial.-** El consejo provincial es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado provincial.

## **RECURSOS FINANCIEROS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

**Artículo 163.- Recursos propios y rentas del Estado.-** De conformidad con lo previsto en la constitución, los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del Estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial.

**Artículo 164.- Criterios.-** Las finanzas públicas en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente a fin de alcanzar el buen vivir de la población, procurando la estabilidad económica.

### **Tipos de Recursos Financieros de los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

**Artículo 171.- Tipos de recursos financieros.-** Son recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados los siguientes:

- a) Ingresos propios de la gestión;
- b) Transferencias del presupuesto general del estado;
- c) Otro tipo de transferencias, legados y donaciones;

d) Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y,

e) Recursos provenientes de financiamiento.

## **PRESUPUESTO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

**Artículo 215.- Presupuesto.-**El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del plan nacional de desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley.

## **DE LA ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO**

**Artículo 220.- Referencia a las disposiciones normativas.-** La estructura del presupuesto se ceñirá a las disposiciones expresamente consignadas en este código, en la ley respectiva, en la reglamentación general que expedirá el gobierno central y en la normativa que dicte el gobierno autónomo descentralizado respectivo.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

**Artículo 338.- Estructura administrativa.-** Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa

que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada.

La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**Artículo 339.- La unidad financiera.-** En cada gobierno regional, provincial y municipal habrá una unidad financiera encargada de cumplir funciones en materia de recursos económicos y presupuesto.

Su estructura, dependencias, funciones y atribuciones estarán definidas en los reglamentos respectivos.

## **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

**Artículo 382.- Principios.-** Los procedimientos administrativos que se ejecuten en los gobiernos autónomos descentralizados observarán los principios de legalidad, celeridad, cooperación, eficiencia, eficacia, transparencia, participación, libre acceso al expediente, informalidad, intermediación, buena fe y confianza legítima.

### **2.1.4.3 CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS**

Para llevar a cabo la investigación se consideró aspectos relevantes del presente código como son:

## **DE LAS DISPOSICIONES COMUNES A LA PLANIFICACIÓN Y LAS FINANZAS PÚBLICAS**

**Art. 1.- Objeto.-** El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el sistema nacional descentralizado de planificación participativa con el sistema nacional de finanzas públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

### **DEL SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS**

**Art. 70.- Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).-** El SINFIP comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del sector público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al plan nacional de desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta ley.

### **DEL COMPONENTE DE PRESUPUESTO**

**Art. 95.- Contenido y finalidad.-** Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

### **DEL COMPONENTE DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

**Art. 148.- Contenido y finalidad.-** Constituye el proceso de registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos del sector público no

financiero, expresadas en términos monetarios, desde la entrada original a los registros contables hasta la presentación de los estados financieros; la centralización, consolidación y la interpretación de la información; comprende además los principios, normas, métodos y procedimientos correspondientes a la materia.

## **DEL COMPONENTE DE TESORERÍA**

**Art. 160.- Contenido y finalidad.-** Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados en la obtención, depósito y colocación de los recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dineros y valores que se generen para el pago oportuno de las obligaciones legalmente exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo a los presupuestos correspondientes, en función de la liquidez de la caja fiscal, a través de la cuenta única del tesoro nacional.

### **2.1.4.4 CÓDIGO DEL TRABAJO**

De acuerdo al Código de Trabajo consideramos:

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 1.- Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

#### **2.1.4.5 LOSEP - LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

En el ámbito de esta ley cabe recalcar los siguientes aspectos:

#### **DEL SERVICIO PÚBLICO**

#### **PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones ejecutiva, legislativa, judicial y justicia indígena, electoral, transparencia y control social, procuraduría general del estado y la corte constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

#### **DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES**

En los siguientes artículos se establecen los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores públicos:

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.

## **DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN**

### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 76.-** Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

#### **2.1.4.6 LOAFIC - Ley Orgánica de Administración Financiera y Control**

Según la LOAFIC se considera importante los siguientes aspectos como son:

### **GENERALIDADES**

**Art. 1.-Descripción.-** La presente ley comprende la programación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos siguientes: de presupuesto y crédito público, de determinación, recaudación, depósito, inversión, compromiso, obligación, desembolso y recuperación de los recursos financieros públicos; de registro contable de los recursos financieros y materiales; de preparación e interpretación de informes financieros relacionados con los resultados de las operaciones, de situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; y

comprende, finalmente, la evaluación interna y externa de dichos procesos, por medio de la auditoría.

## **ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**Art. 9.- Administración Financiera.-** Cada entidad y organismo del sector público diseñará e implantará, con arreglo a las disposiciones de esta ley, procedimientos e instructivos para su administración financiera, adaptados a sus necesidades particulares, a fin de proveer con oportunidad de la información necesaria para la adopción de decisiones.

**Art. 12.- Personal de la unidad financiera.-** La unidad financiera estará servida por personal que reúna los requisitos mínimos establecidos para tal efecto, personal que estará sujeto a evaluación periódica con respecto a su calidad y ética profesional.

### **2.1.4.7 REGLAMENTO GENERAL DE BIENES DEL SECTOR PÚBLICO**

Según el Reglamento general de Bienes del Sector Público señalamos:

#### **DEL AMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Ámbito de aplicación.-** Este reglamento se aplicará para la gestión de los bienes de propiedad de los organismos y entidades del sector público comprendidos en el Art. 118 de la constitución política de la república.

Este reglamento se encarga de normar la adquisición, manejo, utilización, egreso, traspaso, préstamo, enajenación y baja de los diferentes bienes,

muebles e inmuebles, que constituyen el patrimonio de cada una de las entidades y organismos del sector público.

#### **2.1.4.8 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO**

Las normas de control interno para el sector público de la república del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la contraloría general del estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Para la gestión administrativa se establecen las siguientes normas:

- 100 NORMAS GENERALES
- 200 AMBIENTE DE CONTROL
- 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO
- 400 ACTIVIDADES DE CONTROL

Para la gestión financiera se establecen las siguientes normas:

- 402 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – PRESUPUESTO
- 403 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – TESORERÍA

Para la gestión operativa y medio ambiente se establecen las siguientes normas:

- 406 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – ADMINISTRACIÓN DE BIENES

#### **2.1.4.9 ACUERDO 447**

Art 1. Actualizar los principios de sistema de administración financiera, las normas técnicas de presupuesto, el clasificador presupuestario de ingresos y gastos, los principios y normas técnicas de contabilidad gubernamental, el catálogo general de cuentas y las normas técnicas de tesorería para su aplicación obligatoria en todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el sector público no financiado.

#### **2.1.4.10 REGLAMENTOS Y ORDENANZAS INTERNAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI**

Reglamentos y ordenanzas internas que establecen reglas, procedimientos, prohibiciones, disposiciones y deberes que deben cumplir los servidores del GPC para el buen desarrollo de actividades y cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en el POA.

## 2.2 CONTROL DE PROCESOS

### 2.2.1 Procesos

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>: “señala que un proceso es un conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin”.

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o bien se consumen.

#### 2.2.1.1 Tipos de procesos

- **Procesos Operativos.-** combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, estos procesos son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- **Procesos de Apoyo.-** proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos de gestión.-** mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

- **Procesos de Dirección.**- se lo concibe como el proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos, comunicación interna y la revisión de resultados por dirección.

### **2.2.2 Macro procesos**

Un macro proceso es ver como un todo los procesos fundamentales de la empresa con el fin de posicionarla en un mundo globalizado.

### **2.2.3 Subprocesos**

Los subprocesos son procesos de menor jerarquía, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.

### **2.2.4 Procedimientos**

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

### **2.2.5 Cadena de valor**

Sánchez G. (2008): “señala que la cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el

diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio”Pág. 54.

La cadena de valor de una empresa refleja la evolución de un negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y ayuda a la obtención de objetivos del negocio.

La cadena de valor permite evaluar la competitividad de la empresa, desagregar las operaciones empresariales en actividades, de forma que se facilite el estudio de costes implicados y se exponga la contribución de cada una de ellas al valor total del negocio

## **2.2.6 Normas ISO de calidad**

<http://www.normalizacion-iso2.shtml#normasiso>, Magaña P: “señala que las Normas ISO fueron creadas para satisfacer necesidades en los campos económicos, financiero, industrial y técnico, administración, comercio y servicios, siendo el resultado de un consenso internacional emanado de los diferentes Comités Técnicos creados para tal fin”.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa

La gestión de la calidad según estos estándares no resuelve todos los problemas, pero ofrece una gran ayuda para mejorar el desempeño de la organización.

Implementando un SGC se pueden tener más posibilidades de detectar los problemas con anticipación y utilizar la experiencia para evitar futuros errores, ya que, como las normas requieren el planeamiento del trabajo antes de efectuarlo - antes de fabricar el producto o brindar el servicio, los problemas pueden identificarse en etapas tempranas, de tal forma de permitir la buena realización de las cosas desde la primera vez.

#### **VENTAJAS:**

- Mejora el ordenamiento interno de las organizaciones
- Mejora en el análisis de los productos y procesos a través de un sistema organizado de registros
- Aumento de la eficiencia
- Mejor comunicación
- Disminución de costos
- Mayor control sobre contratistas y proveedores

#### **2.2.7 Control**

El control consiste en conformar lo planeado, contra los resultados y determinar los correctivos. El proceso de control conlleva a las organizaciones a la mejora continua, es decir permite identificar falencias para luego buscarles posibles soluciones.

### **2.2.8 Importancia**

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### **2.2.9 Proceso de control**

Un proceso de control consiste en pasos en los cuales la función gerencial envuelve verificación y comparación para establecer estándares e iniciar actividades correctivas.

El control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales:

- Medición del desempeño.
- Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias que existen.
- Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

Expresado en forma un poco distinta, el control consiste en:

- Averiguar qué es lo que se está haciendo,
- Comprobar resultados con lo esperado, lo que conduce a
- Desaprobar los resultados en este último caso, debe agregarse la aplicación de las medidas necesarias.

En el proceso de control, el primer paso es medir el desempeño principal con la consideración de los problemas de la medición. Expresando con brevedad, la medición es la determinación de la cantidad de capacidad de una entidad bien definida. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. Para la medición se requiere una unidad de medida y una cuenta de cuantas veces la entidad está bajo consideración.

#### **2.2.10 Control Interno**

Estupiñán R.(2006): señala que “control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en una empresa”. Pág. 25

El control interno es de vital importancia en las organizaciones ya que permite tener un seguimiento constante de las actividades que se desarrollan dentro de las empresas. El control interno trata de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

### **2.2.10.1 Elementos de Control Interno**

Los elementos de control interno son:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación

### **2.2.11 Medición de procesos**

La medición de proceso es muy importante porque permite comparar cualitativamente los resultados con las exigencias, para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño.

#### **2.2.11.1 Importancia**

- La medición permite cuantificar con certeza.
- La medición permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
- La medición permite analizar y explicar un hecho.
- La medición no solo es conocer datos, puesto que si no se clasifican, analizan y establecen sus necesidades de muy poco servirán para tomar decisiones de tipo gerencial.
- Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Nos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.

Para garantizar la confiabilidad de un sistema de medición es fundamental contar con un clima organizacional sano, donde los objetivos de la empresa estén por encima de los intereses particulares del individuo que verán la medición como una medida persecutoria. Por lo anterior las mediciones deben verse como una forma de buscar mejorar y no de buscar responsables o culpables.

### **2.2.10.2 Atributos para una buena medición**

Una buena medición debe ser:

- Pertinente
- Precisión
- Oportunidad

### **2.2.10.3 Sistema seis sigma para mejorar procesos**

#### **2.2.10.3.1 Definición**

Pande P. (2007): señala que “Hace referencia al objetivo de reducir los defectos hasta casi cero. Sigma es la letra griega que los estadísticos utilizan para representar la desviación estándar de una población”. Pág.4

SEIS SIGMA combina algunas de las mejores técnicas del pasado con recientes avances en el pensamiento empresarial y con el simple sentido común. Su objetivo principal es la mejora continua de los procesos dentro de una organización; es por esto que para aplicarse en primer lugar debe existir la predisposición de los elementos que conforman la organización y en segundo lugar se debe dejar atrás los miedos al

cambio. Siguiendo estos dos aspectos las empresas que implementan SEIS SIGMA logran éxito y reducen tiempo y costo al máximo.

#### **2.2.10.3.2 Ingredientes de SEIS SIGMA**

En las claves de seis sigma se introdujeron seis ingredientes críticos necesarios para conseguir éxito en una organización:

- Auténtica orientación al cliente
- Gestión orientada a datos y hechos
- Orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos
- Gestión proactiva
- Colaboración sin fronteras
- Búsqueda de la perfección, tolerancia a los errores

#### **2.2.10.3.3 Mejora de proceso: encontrar las soluciones deseadas**

Consiste en una estrategia consistente en encontrar soluciones que eliminen las causas raíz de los problemas de rendimiento de los procesos existentes en una institución.

Pande P. (2007):“menciona cinco etapas para atacar a los problemas:

- Definir el problema y los requerimientos del cliente
- Medir los defectos y el funcionamiento del proceso
- Analizar los datos y descubrir las causas de los problemas
- Mejorar el proceso y eliminar las causas de los defectos
- Controlar el proceso para asegurarse de que los defectos no vuelvan a aparecer. “Pág. 13.

Las cinco etapas antes mencionadas traen consigo resultados positivos para las organizaciones ya que permiten realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, conllevan a buscar nuevas estrategias para solucionar futuros problemas y lo más importante lleva a la entidad a tener éxito y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

#### **2.2.10.3.4 Diseño/ rediseño de procesos**

Pande P. (2007): señala que “el diseño de procesos es la creación de crear nuevos bienes o servicios revolucionarios construidos a partir de los requisitos del cliente y validados por pruebas y datos objetivos.” Pág. 16

El diseño de procesos es un mecanismo que permite tener claramente establecido las actividades que se requieren en un proceso, esto permite un mejor control y seguimiento de cada proceso. En el diseño de procesos suelen adaptarse para reforzar la identificación de formas innovadoras y eficaces de realizar el trabajo:

- Definir los requisitos del cliente y objetivos del proceso de producto o servicio.
- Medir el rendimiento respecto a los requisitos del cliente
- Analizar y evaluar el diseño de procesos
- Diseñar e implementar el nuevo proceso
- Verificar los resultados y mantener el rendimiento conseguido

#### **2.2.10.3.4.1 Definir**

Toda organización debe establecer el alcance de los proyectos de una organización, el equipo de trabajo debe revisar la declaración del problema y el objetivo, identificar a los clientes del proceso que se está estudiando, definir los requisitos de esos clientes y redactar un plan sobre cómo se completara el proyecto.

#### **2.2.10.3.4.2 Medir**

Se busca calcular la situación de partida y refinar la declaración del problema, esto ayuda al equipo de trabajo a clarificar el problema y comenzar a buscar las causas de raíz, el objetivo de la medición es decidir qué medidas adoptar ya que es una tarea complicada y mucho más para los equipos de trabajo que inician un nuevo proyecto.

#### **2.2.10.3.4.3 Mejorar**

Se trata de crear, seleccionar e implementar las soluciones, las habilidades necesarias para analizar problemas muy diferentes de las que se necesitan para crear e implementar nuevas soluciones. Los equipos deben mantener abiertas todas las opciones de mejora y no lanzarse directamente por la primera idea que aparezca, aunque es probable que tengan que soportar una gran presión para que resuelvan el problema de una vez por todas.

#### **2.2.10.3.4.4 Controlar**

Se busca tener control sobre las mejoras una vez que han sido implantadas y los resultados documentados. Se sigue midiendo el rendimiento del proceso de forma continua ajustando su funcionamiento cuando los datos nos indiquen que es necesario o cuando cambien los requisitos del cliente. En si se busca mantener un proceso que funciona de forma estable, predecible y que cumple con los requisitos del cliente.

### **2.3 LA ADMINISTRACIÓN**

#### **2.3.1 Qué es la administración**

De Cenzo R. (2009): señala que “la administración es el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. Pág. 7

Daft R.: señala que “la administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”. Pág. 6

La definición de administración de los autores citados anteriormente coincide en que la administración es un proceso que conlleva al logro de objetivos y al éxito organizacional.

Para mi criterio la administración es una herramienta que permite dirigir con éxito un negocio, permite planificar y sistematizar cada actividad con

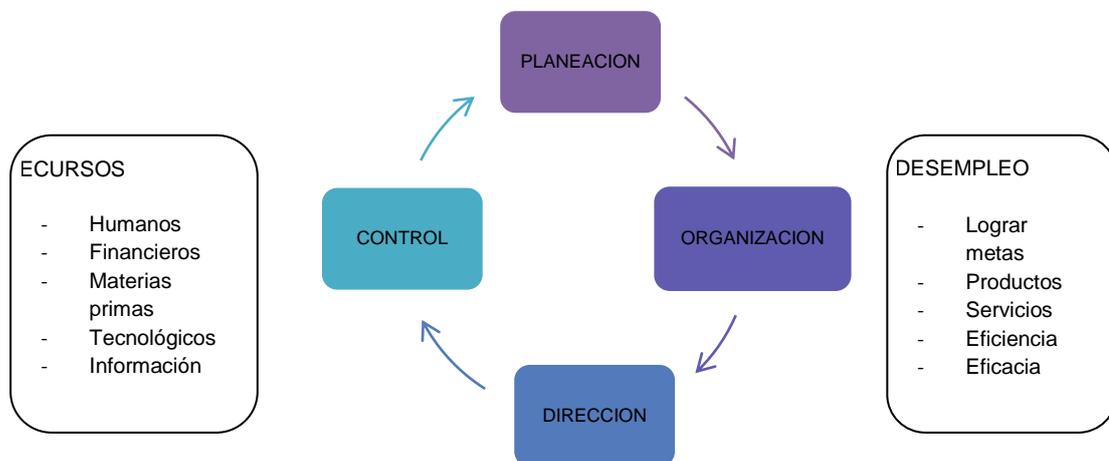
el fin de cumplir con las metas establecidas y obtener resultados positivos para la organización.

### 2.3.2 Importancia de la administración financiera

La administración financiera es de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que se enfocan en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresa, sean públicas o privadas, que manejan servicios financieros o fabriquen productos.

### 2.3.3 Funciones de la administración

**GRÁFICO N° 17 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**



FUENTE: ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, UN ENFOQUE INTERNACIONAL

Las funciones de la administración consisten en cuatro pasos que permiten el adecuado funcionamiento organizacional, estos consisten en:

- Planeación: seleccionar metas y las formas de lograrlas.
- Organización: asignar responsabilidades para el logro de las tareas.
- Dirección: usar la influencia para motivar a los empleados
- Control: vigilar las actividades y hacer correcciones.

Cada aspecto señalado anteriormente depende el uno del otro ya que de lo contrario no existiría un orden sistemático de cada actividad.

## **2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir al proceso administrativo como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

### **2.4.1 Asignación y delimitación de funciones**

Código de las normas de control interno: señala que “la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios”. Pág. 5

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no solo a la exigencia de la actividad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también a la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera eficaz.

#### **2.4.2 Gestión responsable de la cadena de valor**

La adecuada gestión de la cadena de valor da vitalidad a los activos tangibles e intangibles de la oferta. Una cadena de valor sostenible de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejora el bienestar de las personas y del medio ambiente.

#### **2.4.3 Gestión responsable del Recurso Humano**

En la actualidad, las personas son consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, su gestión ha dejado de ser percibida como un coste para ser considerada una inversión fundamental. La responsabilidad empresarial no es sino la vía para conseguir que las empresas sean sostenibles en el doble sentido de la palabra; capaces de perdurar en el tiempo y de contribuir a la sostenibilidad del entorno donde operan.

Los dos objetivos básicos de una gestión responsable de los recursos humanos son conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos, y lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución

de los objetivos de la responsabilidad. Los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: la creatividad, la igualdad y la diversidad, la inteligencia emocional, la formación y la gestión del talento, la coherencia de los sistemas, las relaciones en red, la conciliación y el voluntariado, la salud y la seguridad.

#### **2.4.4 Planeación estratégica**

Código de las normas de control interno: señala que “las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”. Pág. 3

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que consideren como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

#### **2.4.5 Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las

que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

#### **2.4.5.1 Objeto**

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

#### **2.4.5.2 Utilidad**

Un organigrama es útil para ayudar a la administración en los siguientes aspectos:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Constituirse en una fuente de consulta oficial.
- Facilitar el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representar un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

#### **2.4.5.3 Tipos de organigramas**

Existen distintos tipos de organigramas, y distintos criterios para clasificarlos. Algunos de ellos son:

## 1. Según su naturaleza:

**Microadministrativos:** estos organigramas pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman.

**Macroadministrativos:** son la representación gráfica de más de una entidad.

**Mesoadministrativos:** en estos organigramas se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

## 2. Según el ámbito:

**Generales:** aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta.

**Específicos:** representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza.

## 3. Según la presentación:

**Horizontales:** en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al título en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordenan en columnas.

**Verticales:** las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.

**Mixtos:** estos organigramas son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue.

#### 4. Según el contenido:

**Integrales:** en ellos se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas.

**Funcionales:** a los elementos de los organigramas integrales se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área.

**De puestos, plazas y unidades:** en estos se señala qué puestos se necesitan para cada unidad, el número de plazas que existen y que se requieren. A veces incluyen los nombres de quienes integran las plazas.

#### 2.4.6 Diagramas de flujo

Pande P. (2007): señala que “un diagrama de flujo es documentar y representar gráficamente las etapas/tareas, la secuencia y las relaciones existentes en un proceso o sistema”. Pág. 246

Miranda F. (2007): señala que “Es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos”. Pág. 76

Un diagrama de flujo permite tener una visión clara de los procesos que realiza una empresa, además los dos autores señalados mencionan que los diagramas de flujo permiten tener una clara comprensión de la secuencia y las actividades que se necesitan para ejecutar un proceso.

En resumen los diagramas de flujo se aplican para:

- Identificar problemas/oportunidades
- Definir el alcance del proceso
- Definir y documentar el proceso
- Analizar los procesos para su mejora y simplificación
- Planificar e implementar un cambio en el proceso o una solución
- Verificar los resultados

#### **2.4.6.1 Símbolos para elaborar diagramas de flujo**

Para elaborarlo se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- Identificar el proceso en cuestión
- Establecer punto por punto la secuencia del proceso
- Describir los pasos o las actividades principales dentro de las figuras geométricas.

#### **SÍMBOLOS BÁSICOS EMPLEADOS EN SU CONSTRUCCIÓN**

Para la elaboración de diagramas de flujo se utiliza la siguiente simbología:

- **INICIO – FIN**



ICIO/FIN

Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.

- **PROCESO**  PROCESO

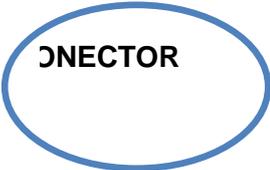
Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.

- **ENTRADA – SALIDA**  ENTRADA/SALIDA

Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.

- **DECISIÓN**  DECISIÓN

Este es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

- **CONECTOR**  CONECTOR

Este se utiliza para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.

- **CONECTOR FUERA DE PÁGINA**



Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.

- **DOCUMENTO**



Este es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiere.

- **ARCHIVO**



Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación en un proceso.

## **2.5 PROCESO FINANCIERO**

### **2.5.1 Concepto**

<http://www.portalcalidad.com/foros/2172-procesofinancieromapaproses>:  
“señala que un proceso financiero permite satisfacer la demanda de los recursos económicos necesarios para la eficiente operación de la empresa y suministrar la información requerida en forma confiable y

oportuna de modo que permita apoyar eficazmente la toma de decisiones y el control sobre los bienes de la empresa”.

En fin un proceso financiero es un proceso de soporte porque se encarga de velar por la correcta administración de los recursos de todos los procesos, aprueban presupuestos y dan información sobre la ejecución del mismo.

### **2.5.2 Importancia**

La planeación del efectivo es la columna vertebral de las empresas. Sin ello, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario.

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos.

En la actualidad la información contable es un mecanismo indispensable para realizar una administración efectiva de los recursos con los cuales cuentan. Lo que les permita tomar decisiones sobre puntos tan determinantes como son:

- Los precios a los cuales se debe vender.
- Los precios a los cuales les conviene comprar.
- La capacidad de pago con la que se cuenta en un determinado momento.
- La situación financiera de la empresa.
- El costo del dinero que tomamos prestado, etc.; además de que esta información representa una herramienta de competencia que marca

la diferencia a la hora de realizar acciones que impactarán la salud financiera de la organización.

#### **2.5.4 Estados financieros**

Sinisterra G. (2007): “señala que a través de los estados financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico”.Pág. 15.

Los estados financieros han de reflejar una imagen fiel de la compañía son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.

Los estados financieros básicos son cinco, a saber:

- **Balance general**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

- **Estado de resultados**

Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

- **Estado de cambio en el patrimonio**

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

- **Estado de cambio en la situación financiera**

Estado financiero que presenta a cuentas constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de

un periodo determinado. La expresión "cuentas constantes", representa cuentas del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

- **Estado de flujo de efectivo**

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las normas internacionales de contabilidad (NICs).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

### **2.5.5 NIIF's y NIC conceptos**

Segundo las NIC – “Normas internacionales de contabilidad, normas internacionales de información financiera (NIIF), son las normas e interpretaciones adoptadas por el consejo de normas internacionales de contabilidad (CNIC). Esas normas comprenden:

a) las normas internacionales de información financiera;

- b) las normas internacionales de contabilidad, y
- c) Las interpretaciones originadas por el comité de interpretaciones de normas internacionales de información financiera (CINIIF) o las antiguas interpretaciones (SIC)”.

Las normas **NICyNIIF** nacen para satisfacer la necesidad en una economía globalizada, con un imparable crecimiento e internacionalización de los mercados, de presentar la información contable de las empresas de forma que sea comparable y comprensible para todos.

### **2.5.6 Obligaciones tributarias**

Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

### **2.5.7 Políticas contables**

Tobar G.: “señala que las políticas contables son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad para la elaboración y presentación de sus EE FF”. Pág. 2.

Las políticas contables de una empresa se refieren a los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptados por la misma para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros. Al

respecto cabe tener en cuenta como políticas contables fundamentales las siguientes:

1. Uniformidad en la presentación
2. Importancia relativa y agrupación
3. Compensación

### **2.5.8 Notas a los Estados Financieros**

Las notas a los estados financieros incluyen descripciones narrativas o análisis más detallados de los montos presentados en el balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el patrimonio, así como información adicional tales como pasivos contingentes y compromisos. Las notas a los estados financieros incluyen información que las Normas Internacionales de Información Financiera requieren que sea revelada o recomiendan o incentivan a su revelación, y otras revelaciones necesarias para lograr una presentación razonable.

### **2.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Código de las normas de control interno señala que: “la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”. Pág. 4

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencillo que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **2.6.1 Clima organizacional**

<http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/definicionclimaorganizacional.html>: señala que “por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

## **2.6.2 Estructura organizacional**

Publicaciones Vértice (2008): señala que: “estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Es una forma de repartir trabajo o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada”. Pág. 3.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/ mercado o en forma de matriz.

## **2.6.3 Estructura funcional**

<http://www.definicion.org/estructurafuncionaldelsectorpublico> señala que: “es un ordenamiento de acciones emprendidas y servicios proporcionados, agrupados y ordenados de acuerdo con la coordinación de objetivos establecidos. Está formada por las categorías de función y subfunción que derivan posteriormente en programas y subprogramas.

Es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano entre otros. Sus

beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas.

#### **2.6.4 Ordenanzas**

Ordenanza es una disposición o mandato. El término se utiliza para nombrar al tipo de norma jurídica que forma parte de un reglamento y que está subordinada a una ley. La ordenanza es emitida por la autoridad que tiene el poder o la facultad para exigir su cumplimiento.

#### **2.6.5 Reglamentos**

Por reglamento se entiende toda disposición jurídica de carácter general y con valor subordinado a la ley dictada por la administración, en virtud de su competencia propia. Lo que significa que la norma reglamentaria, al estar sometida jerárquicamente a la ley, aunque sea posterior no puede derogar o modificar el contenido de las normas con rango de ley y, por el contrario, éstas tienen fuerza derogatoria sobre cualquier reglamento.

### **2.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **2.8.1 Presupuesto**

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

### **2.8.2 Plan operativo anual**

Los planes operativos anuales constituyen la degradación del plan plurianual y contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el periodo anual, documento que debe estar vinculado con el presupuesto queha de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual debe coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las normas del sistema nacional de inversión pública (SNIP); estas acciones se diseñan para contribuir al cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere de seguimiento y evaluación permanente.

### **2.8.3 Plan estratégico**

El plan estratégico viene a ser el conjunto de medidas y acciones que propone la propiedad de la empresa y que gestiona la dirección, a fin de alcanzar los fines relativos a su crecimiento, continuidad y maximización de la retribución a los accionistas-propietarios. Para que un plan estratégico tenga posibilidades de éxito debe basarse en un conocimiento previo de las condiciones objetivas del entorno (macroeconómico y sectorial) y de las condiciones internas de la empresa (recursos y capacidades propias)

#### **2.8.4 Vinculación de la planificación con el presupuesto**

El plan estratégico viene a ser el conjunto de medidas y acciones que propone la propiedad de la empresa y que gestiona la dirección, a fin de alcanzar los fines relativos a su crecimiento, continuidad y maximización de la retribución a los accionistas-propietarios. Para que un plan estratégico tenga posibilidades de éxito debe basarse en un conocimiento previo de las condiciones objetivas del entorno (macroeconómico y sectorial) y de las condiciones internas de la empresa (recursos y capacidades propias)

### **2.9 VARIABLES**

#### **2.9.1 Variable: Seguimiento**

El seguimiento adecuado de las actividades permite a los empresarios mantener actualizada la información verídica sobre la evolución del negocio y, con ello, estará sobre aviso cuando algo no vaya bien y también cuando las cosas funcionen exitosamente, lo que permitiera tomar decisiones acertadas en cada momento.

#### **2.9.2 Variable: Evaluación**

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

### **2.9.3 Variable: Eficiencia**

Daft R.: señala que “hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos”. Pág. 6

La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

### **2.9.4 Variable: Eficacia**

Daft R.: define que “eficacia es hacer lo correcto; alcanzar las metas”. Pág. 6

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

### **2.9.5 Variable: Cadena de Valor**

Sánchez G. (2008): “señala que la cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio”.Pág. 54.

La cadena de valor de una empresa refleja la evolución de un negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y ayuda a la obtención de objetivos del negocio.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

### **3 INTRODUCCIÓN**

#### **3.1 Modelo administrativo financiero para el control de procesos en el área financiera del Gobierno Provincial del Carchi**

Para desarrollar el modelo administrativo financiero para control de procesos del área financiera del Gobierno Provincial del Carchi, se requiere identificar los procesos del área financiera en la entidad pública investigada.

##### **3.1.1 Objetivos del modelo administrativo financiero para control de procesos**

###### **3.1.1.1 Objetivo general**

Analizar y levantar los procesos y procedimientos que se desarrollan en el área financiera para facilitar el control de los mismos; así como determinar la DNC del talento humano investigado.

###### **3.1.1.2 Objetivos específicos**

3.1.1.2.1 Diseñar la cadena de valor de los procesos del área financiera del Gobierno Provincial del Carchi.

3.1.1.2.2 Desarrollar de manera sistemática los procedimientos que forman parte de los procesos del área financiera de la entidad investigada.

3.1.1.2.3 Diseñar un plan de detección de necesidades de capacitación para mejorar la eficiencia en el desarrollo de actividades.

3.1.1.2.4 Diseñar un plan de socialización con el fin de que los servidores del área financiera conozcan cuales son todas sus funciones y responsabilidades dentro de la entidad.

### **3.1.2 Área de aplicación o alcance de los procesos**

Los procesos describen los principales procedimientos que se ejecutan en la dirección financiera del Gobierno Provincial del Carchi.

### **3.1.3 Alcance de la propuesta**

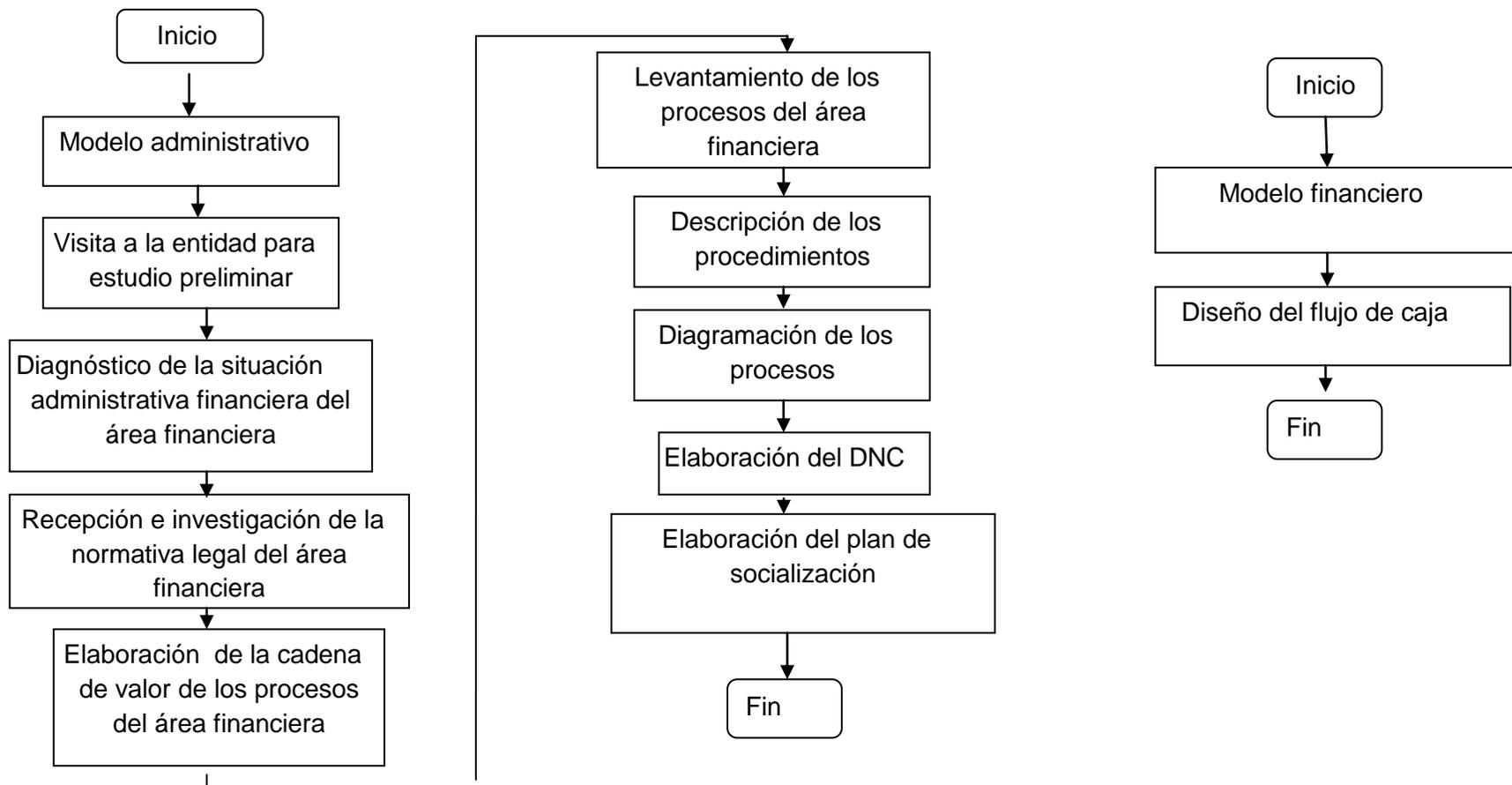
Los procesos desarrollados tienen relación con las actividades de la dirección financiera. La formulación de los procesos permitirá:

- Guiar a los empleados en el desarrollo de actividades y tareas financieras.
- Fortalecer el control interno institucional.

- Permite tener una visión clara de los procesos y procedimientos lo que facilita su control.
- Permite identificar todas las actividades principales que se deben realizar para poder ejecutar un determinado procedimiento.

### 3.2 DIAGRAMA DE LA PROPUESTA

GRÁFICO Nº 19 ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

### **3.2.1 Generalidades del área financiera**

#### **3.2.1.1 Misión**

Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Institución y aquellos que se generan por autogestión, proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones, sustentados en las leyes y normativas vigentes, para prestar asesoría sobre la materia a todos los niveles administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

#### **3.2.1.2 Visión**

Lograr el equilibrio financiero a través de la administración óptima y racional, utilizando todos los recursos económicos a partir de una acción concreta, proyectando las acciones al mejoramiento continuo de la gestión que permita el análisis oportuno de la situación institucional, que sirva de sustento a la toma de decisiones y satisfaga las necesidades de información a los ciudadanos como a los órganos superiores y de control.

#### **3.2.1.3 Objetivos**

##### **3.2.1.3.1 General**

Contar con el Presupuesto por Resultados como principal instrumento de programación económica y financiera, así como también ser capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos, logrando tener un mayor impacto social en la población.

### **3.2.1.3.2 Específicos**

- Optimizar el empleo de los recursos económicos financieros y materiales que permita la ejecución de los planes, programas y proyectos y el logro de los objetivos provinciales y nacionales.
  
- Administrar los recursos financieros de la Institución para mantener el equilibrio financiero y presupuestal del GPC de acuerdo a las directrices del gobierno nacional y la normativa interna de la Institución.
  
- Elaborar y evaluar la contabilidad y demás informes para generar los estados financieros del GPC y cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias.

### **3.2.2 Estructura básica**

La dirección de gestión financiera, se gestionará a través de los procesos desarrollados por los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Tesorería
- Presupuesto
- Bodegas y bienes

### **3.2.3 Principales atribuciones y responsabilidades del departamento financiero del GPC**

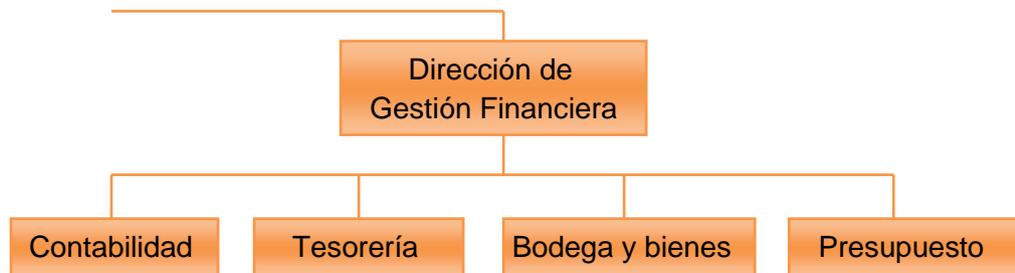
- a. Constatar la existencia de recursos económicos en partidas presupuestarias.

- b. Registrar las transacciones realizadas.
- c. Preparar los auxiliares de combustibles, repuestos por vehículos y maquinarias, bienes de larga duración, obras por liquidación, garantías por contratista y bienes inmuebles del GPC.
- d. Registrar las tarjetas de control de contratos por obra y contratista.
- e. Reportar la información a la contraloría, banco del estado, ministerio de finanzas.
- f. Elaborar los estados financieros con sus respectivas notas explicativas.
- g. Emitir los informes sobre la declaración de impuestos, gastos personales para rebaja de impuestos, elaboración de formularios 107 del impuesto a la renta y la elaboración de anexos en relación de dependencia.
- h. Informar sobre el control de la recaudación diaria de ingresos propios, generación de títulos de crédito y depósitos diarios de los valores recaudados.
- i. Reportar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- j. Custodiar en forma adecuada y organizada las garantías y controlar los vencimientos de las mismas que sean recibidas.
- k. Presentar el proyecto de proforma presupuestaria anual.
- l. Realizar las reformas presupuestarias.

- m. Emitir las certificaciones presupuestarias.
- n. Preparar las cédulas presupuestarias-
- o. Informar sobre los saldos de anticipos otorgados y las liquidaciones presupuestarias.

### 3.2.4 Unidades departamentales de la dirección financiera

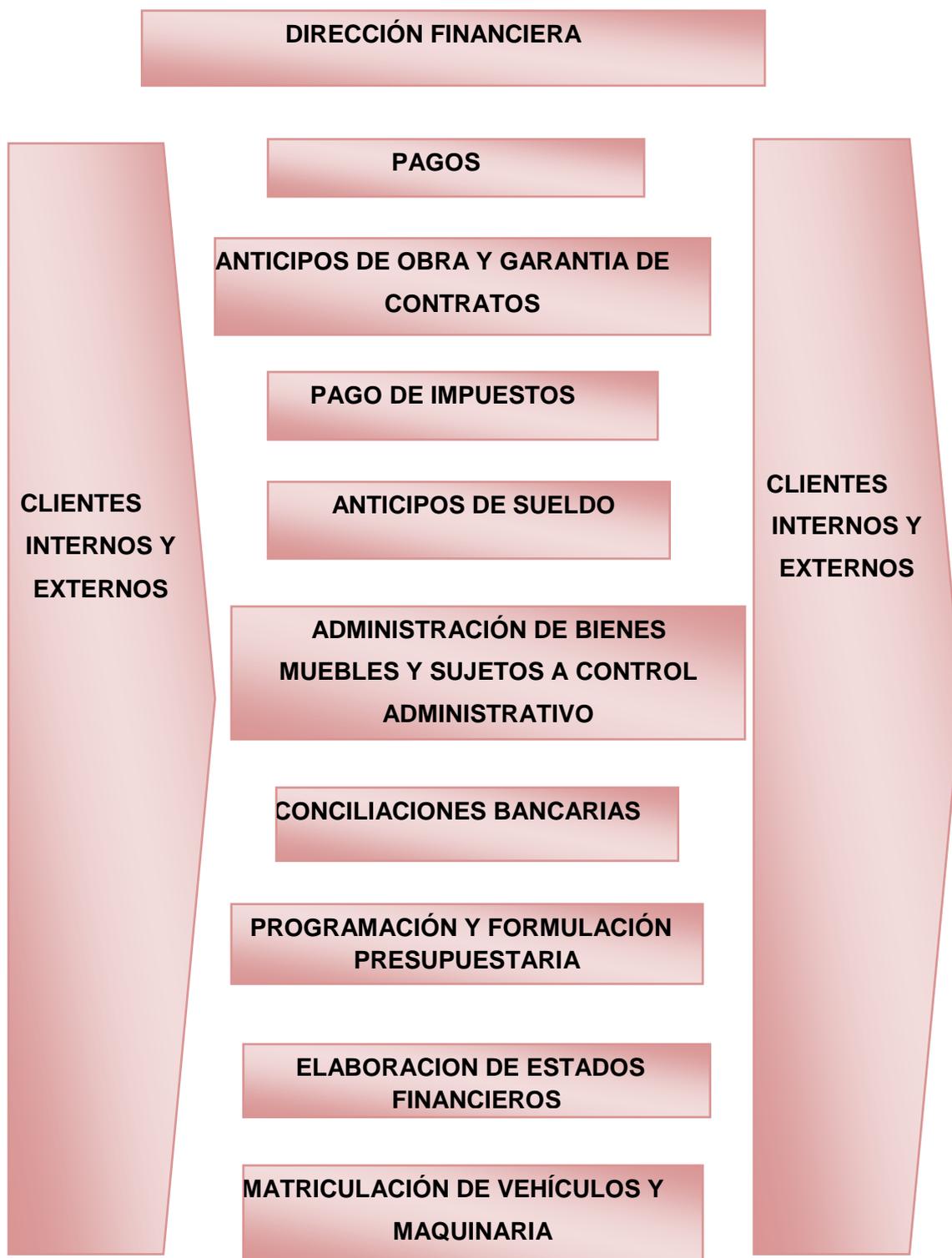
**GRÁFICO N° 20 ESTRUCTURA DIRECCIÓN FINANCIERA**



FUENTE: MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL GPC

### 3.3 CADENA DE VALOR DEL ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO Nº 21 CADENA DE VALOR ÁREA FINANCIERA



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
FUENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA

### 3.4 DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL GPC

#### 3.4.1 PROCEDIMIENTO DE PAGO

##### 1. OBJETIVO

Salvaguardar los recursos presupuestarios del GPC en base a una erogación de recursos económicos acorde a las necesidades tanto internas como externas.

##### 2. ALCANCE

Inicia con la necesidad del cliente interno o externo previo al análisis de la existencia de disponibilidad económica a través de un control contable de los recursos cuya acreditación se la realiza a través del SPI.

##### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Analista Junior 1 de Presupuesto</b>	Programar, organizar, conducir, ejecutar y evaluar acciones en materia de presupuesto y tributación, mediante la formulación, seguimiento, evaluación y control de presupuesto.
<b>Director Financiero</b>	Dirigir, planificar y controlar los procesos operativos, administrativos y técnicos del Área financiera en pos de lograr una debida ejecución presupuestaria, enmarcada dentro de los objetivos institucionales.
<b>Asistente Administrativo</b>	Elaborar sistemáticamente asientos contables y mantener registros actualizados de todos los documentos bajo su

<b>Técnico de Contabilidad</b>	responsabilidad.
<b>Jefe de Contabilidad</b>	Organizar, planificar, dirigir, ejecutar el proceso contable.
<b>Tesorera</b>	Revisar y organizar la información contable que permita realizar los pagos oportunos de las obligaciones que mantiene la entidad de manera eficiente y mantener un adecuado control de los documentos mediante el manejo o archivo que permita su fácil control.
<b>Prefecto</b>	El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.
<b>Asistente Administrativo Técnico de Tesorería</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la información financiera que llega a la tesorería para de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

<b>ABREVIATURAS</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>SPI</b>	Sistema de Pago Interbancario, es un mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servidores públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en las instituciones del sistema financiero nacional.

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Certificación presupuestaria</b>	Es el documento mediante el cual se garantiza el principio de legalidad, es decir, la existencia del rubro y la apropiación presupuestal suficiente para atender un gasto determinado.
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Comprobante de pago</b>	Se considera comprobantes de pago a los documentos que acreditan la transferencia de bienes, prestación de servicios, siempre que reúnan todos los requisitos y las características mínimas

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

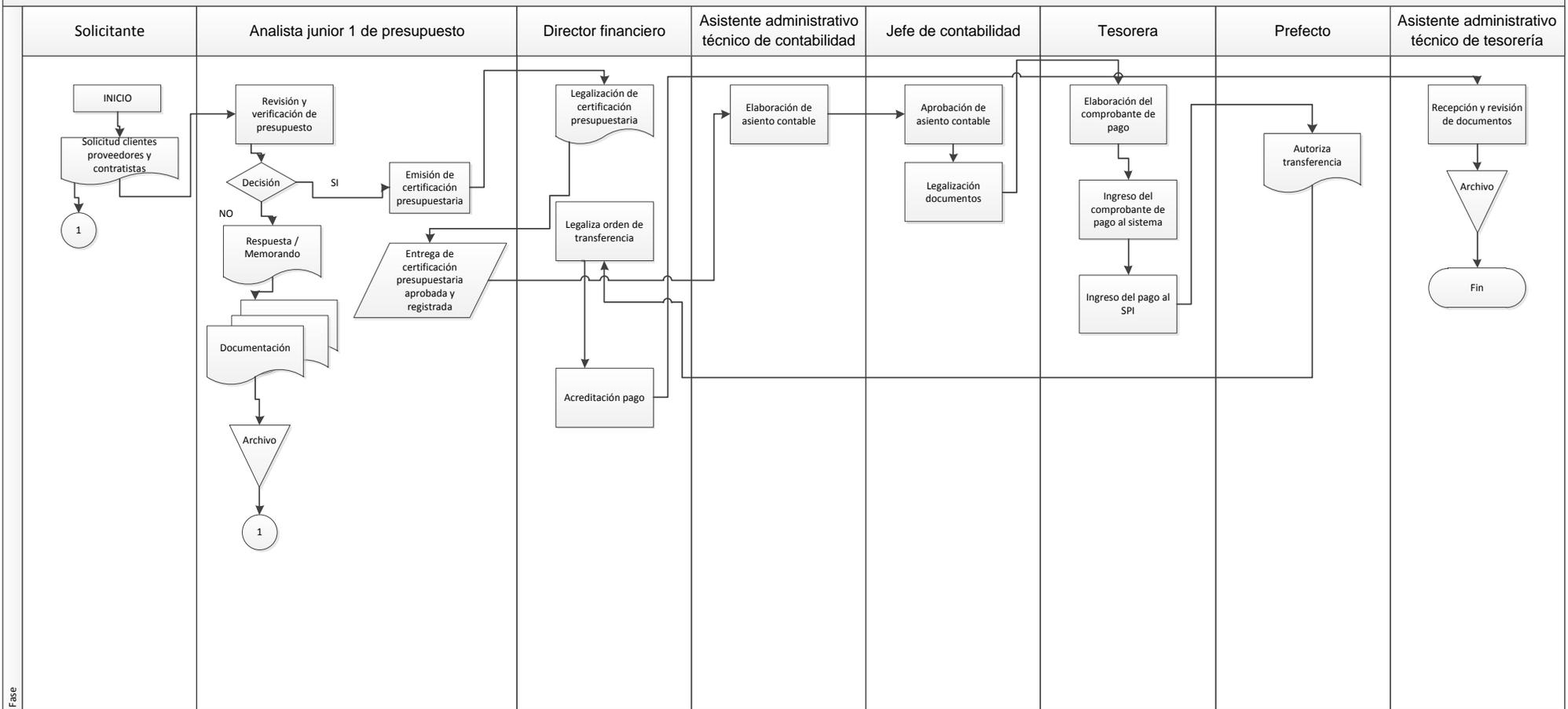
**TABLA Nº 18 PROCEDIMIENTO DE PAGO**

 <b>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI</b>			<b>Fecha</b>			
	<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>			<b>Página</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>1</b>
<b>Procedimiento de pago</b>							
<b>No Op.</b>	<b>Responsables</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Descripción de actividad</b>			
1	Clientes proveedores y contratistas			Solicitud (Nace necesidad)			
2	Analista junior 1 de presupuesto		5 min	Revisión y verificación de presupuesto			
3	Analista junior 1 de presupuesto		5 min	Emisión de certificación presupuestaria			
4	Director financiero		1 min en 1	Legalización de certificación presupuestaria			
5	Analista junior 1 de presupuesto		5 min	Entrega de certificación presupuestaria aprobada y registrada			
6	Asistente administrativo técnico de contabilidad		5 min a 2 hras	Elaboración de asiento contable			

7	Jefe de contabilidad		10 min	Aprobación de asiento contable
8				Legalización documentos contabilidad
9	Tesorera		15 min	Elaboración de comprobante de pago
10				Ingreso del comprobante de pago al sistema
11				Ingreso del pago al SPI
12	Prefecto		16 hras	Autorización transferencia
13	Director financiero		1 min	Legalización de la orden de transferencia
14				Acreditación del pago al SPI
16	Asistente administrativo técnico de tesorería		4 min en 1	Archivo
<b>Tiempo promedio en un pago</b>			<b>16 hras 51 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para un pago es de 24 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero este se reduciría 8 horas.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b>		<b>Fecha de</b>
		<b>Resolución Nº:</b>		<b>elaboración:</b>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

**GRÁFICO Nº 22 FLUJOGRAMA Nº 1 PROCESO DE PAGO**



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA Nº 18

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
<b>2</b>	Normas de control interno de la Contraloría General del Estado

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Certificación presupuestaria
<b>2</b>	Certificación Plan Anual de Compras
<b>3</b>	Asiento Contable
<b>4</b>	Comprobante de Pago
<b>5</b>	Registro del SPI
<b>6</b>	Registro de envío y recepción de documentos

### 3.4.2 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE ANTICIPOS Y GARANTÍA DE CONTRATOS

#### 1.OBJETIVO

Mantener una coherencia entre la ejecución de obras con la disponibilidad de recursos financieros del GPC en base a la priorización de necesidades de la colectividad.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la recepción y registro de contratos de bienes y servicios que cumplan con la normativa legal vigente previo al análisis de la existencia de disponibilidad económica a través de un control contable de los recursos cuya acreditación se la realiza a través del SPI.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Asistente administrativo técnico de apoyo 1</b>	Desarrollar actividades operativas, administrativas y requeridas por la institución
<b>Asistente administrativo técnico de tesorería</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la información financiera que llega a la tesorería para de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.
<b>Tesorera</b>	Resisar y organizar la información contable que

	<p>permita realizar los pagos oportunos de las obligaciones que mantiene la entidad de manera eficiente y mantener un adecuado control de los documentos mediante el manejo o archivo que permita su fácil control.</p>
<p><b>Asistente administrativo técnico de contabilidad</b></p>	<p>Elaborar sistemáticamente asientos contables y mantener registros actualizados de todos los documentos bajo su responsabilidad.</p>
<p><b>Jefe de contabilidad</b></p>	<p>Organizar, planificar, dirigir, ejecutar el proceso contable.</p>
<p><b>Prefecto</b></p>	<p>El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.</p>
<p><b>Director financiero</b></p>	<p>Dirigir, planificar y controlar los procesos operativos, administrativos y técnicos del Área financiera en pos de lograr una debida ejecución presupuestaria, enmarcada dentro de los objetivos institucionales</p>

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

ABREVIATURAS	
TÉRMINO	DEFINICIÓN
<p><b>SPI</b></p>	<p>Sistema de Pago Interbancario, es un mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servidores públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en</p>

	las instituciones del sistema financiero nacional.
--	--

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Contrato</b>	Un contrato, es un acuerdo de voluntades escritas, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera.
<b>Garantía de contrato</b>	Las entidades públicas pueden exigir a las empresas que resulten adjudicatarias de los concursos, determinadas garantías que responderán de las penalidades impuestas al contratista, de la correcta ejecución de las prestaciones establecidas en el contrato, de los gastos originados a la entidad por la demora del contratista, de los daños y perjuicios ocasionados por el contratista y, en el caso de los contratos de suministros, por la inexistencia de vicios o defectos en los bienes suministrados.
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Comprobante de pago</b>	Se considera comprobantes de pago a los documentos que acreditan la transferencia de bienes, prestación de servicios, siempre que reúnan todos los requisitos y las características mínimas

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

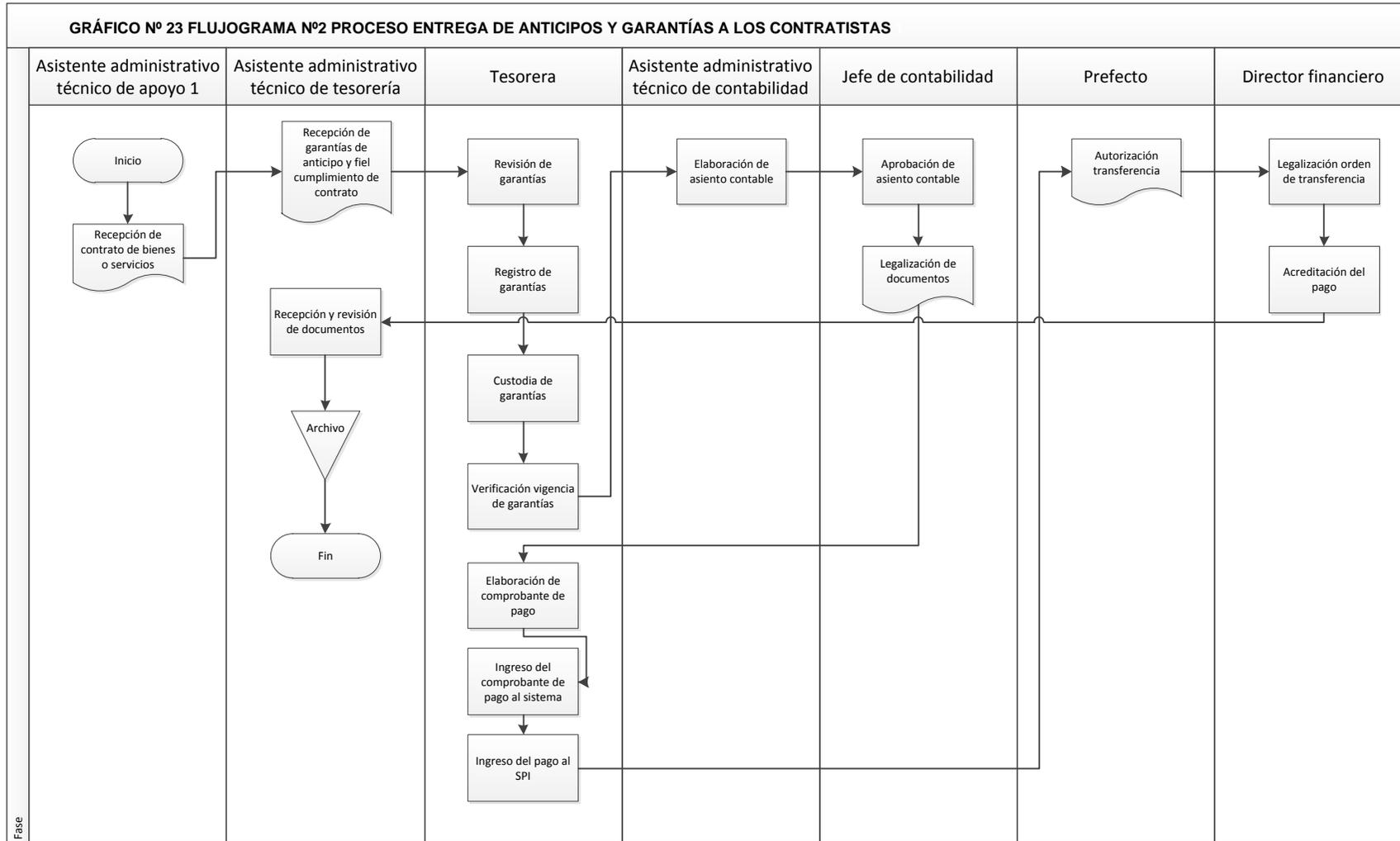
**TABLA Nº 19 PROCEDIMIENTO ENTREGA DE ANTICIPOS Y GARANTÍAS A LOS CONTRATISTAS**

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI</p>		<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI</p>		Fecha			
		<p>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</p>		Página		2	De
<b>Procedimiento entrega de anticipos y garantía de contratos de contratos de obra</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
<b>ANTICIPOS DE OBRA</b>							
1	Asistente administrativo técnico de apoyo 1		1 min	Recepción de contrato de bienes o servicios			
2	Asistente administrativo técnico de tesorería		5 min en 1	Recepción de garantías de anticipo y fiel cumplimiento de contrato			
3	Tesorera		5 min en 1	Revisión de garantías			
4				Registro de garantías			
5				Custodio de garantías			
6	Tesorera			Verificación vigencia de garantías			
7	Asistente administrativo técnico de		5 min a 2 hras	Elaboración de asiento contable			

	contabilidad			
<b>8</b>	Jefe de contabilidad		10 min	Aprobación de asiento contable
<b>9</b>				Legalización documentos contabilidad
<b>10</b>	Tesorera		15 min	Elaboración de comprobante de pago
<b>11</b>				Ingreso del comprobante de pago al sistema
<b>12</b>				Ingreso del pago al SPI
<b>13</b>	Prefecto		16 hras	Autorización transferencia
<b>14</b>	Director financiero		1 min en 1	Legalización de la orden de transferencia
<b>15</b>	Director financiero		2 min	Acreditación del pago – SPI
<b>17</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería		5 min en 1 y 4 hras en varios	Archivo
<b>Tiempo promedio</b>			<b>16 hras 49 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para anticipos de obra es de 36 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero este se reduciría 20 horas.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>
		<b>Resolución N°:</b>		

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

**GRÁFICO Nº 23 FLUJOGRAMA Nº2 PROCESO ENTREGA DE ANTICIPOS Y GARANTÍAS A LOS CONTRATISTAS**



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA Nº19

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
2	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Contrato de bienes o servicios
2	Garantía de contrato
3	Asiento contable
4	Comprobante de pago
5	Registro del SPI
6	Registro de envío y recepción de documentos

### 3.4.3 PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE IMPUESTOS

#### 1.OBJETIVO

Salvaguardar las recaudaciones fiscales cuyo fin supremo a través del estado es revertirlo en más obras y servicios para la colectividad, para lo cual las unidades administrativas financieras son por ley agentes de retención.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la revisión de la documentación contable cuyo fin es elaborar formularios pre impresos que permiten transparentar las recaudaciones a

los diferentes proveedores de bienes y servicios a través del anexo transaccional.

### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Asistente administrativo técnico de tesorería</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la información financiera que llega a la tesorería para de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.

### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

ABREVIATURAS	
TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>SRI</b>	Servicio de Rentas Internas (SRI) es un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Anexo transaccional</b>	En este anexo se presentan las compras o adquisiciones detalladas por comprobante de venta (facturas de compras) y retención, y los valores retenidos en la fuente y valor agregado.
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el

	Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Comprobante de pago</b>	Se considera comprobantes de pago a los documentos que acreditan la transferencia de bienes, prestación de servicios, siempre que reúnan todos los requisitos y las características mínimas

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

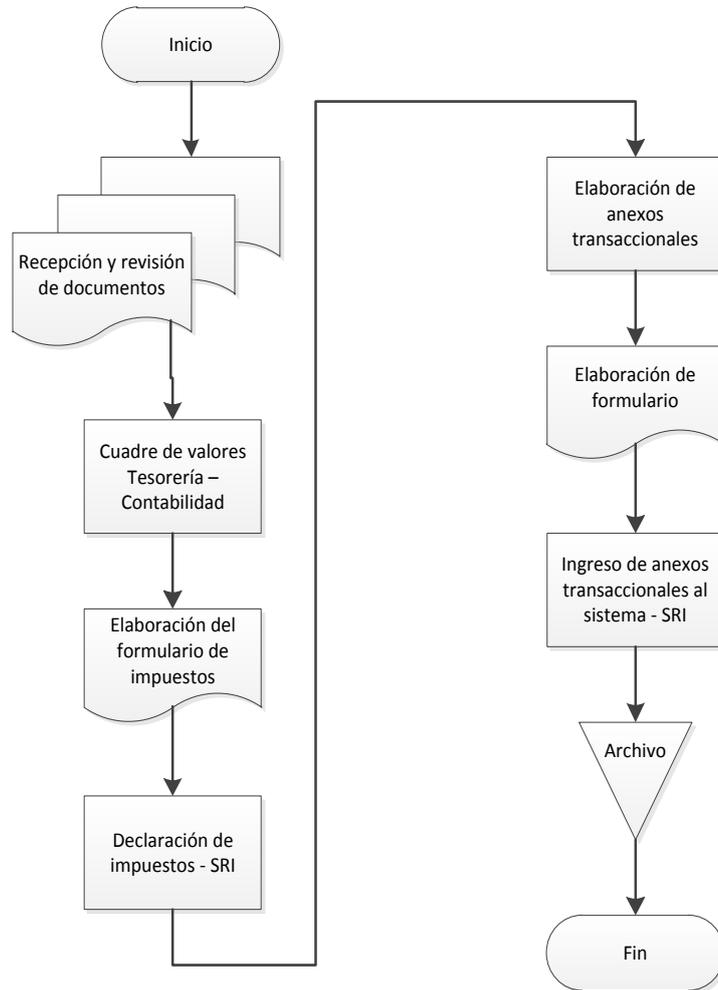
**TABLA Nº 20 PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS**

 <p>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</p>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI</b>			<b>Fecha</b>		
	<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>			<b>Página</b>	<b>3</b>	<b>De</b>
<b>Procedimiento de pago de impuestos al SRI</b>						
<b>No Op.</b>	<b>Responsables</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Descripción de actividad</b>		
<b>1</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería		3 min	Recepción y revisión de documentos		
<b>2</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería -		16 hras	Cuadre de valores Tesorería – Contabilidad		
<b>3</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería		15 min	Elaboración del formulario de impuestos		
<b>4</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería		15 min	Declaración de impuestos		
<b>5</b>	Asistente administrativo técnico de		4 hras	Elaboración de anexos transaccionales		

<b>6</b>	tesorería		Elaboración de formulario
<b>7</b>			Ingreso de anexos transaccionales al sistema – SRI
<b>8</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería	5 min en 1	Archivo
<b>Tiempo promedio</b>		<b>20 hras 38 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para pago de imptos es de 24 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero este se reduciría 4 horas.			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b> <b>Resolución N°:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO Nº 24 FLUJOGRAMA Nº 3 PROCESO PAGO DE IMPUESTOS AL SRI  
ASISTENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO DE TESORERÍA



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
FUENTE: TABLA Nº 2

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
2	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
3	Ley de Régimen Tributario Interno

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Facturas
2	Formularios
3	Registro de envío y recepción de documentos

### 3.4.4 Procedimiento anticipo de sueldos

#### 1.OBJETIVO

Mantener un personal motivado mediante el apoyo económico en forma anticipada de sus remuneraciones que permita solventar las necesidades más apremiantes en el lapso de 30 días.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la elaboración de un formulario de control interno que permita mantener una estadística mensual transparente y ordenada basado en la disponibilidad presupuestaria estimada para el efecto.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos del talento humano para optimizar su gestión en la institución en base a procesos adecuados y acordes a las necesidades de la institución.
<b>Director financiero</b>	Dirigir, planificar y controlar los procesos operativos, administrativos y técnicos del Área financiera en pos de lograr una debida ejecución presupuestaria, enmarcada dentro de los objetivos institucionales
<b>Asistente administrativo técnico de contabilidad</b>	Elaborar sistemáticamente asientos contables y mantener registros actualizados de todos los documentos bajo su responsabilidad.

<b>Jefe de contabilidad</b>	Organizar, planificar, dirigir, ejecutar el proceso contable.
<b>Tesorera</b>	Resisar y organizar la información contable que permita realizar los pagos oportunos de las obligaciones que mantiene la entidad de manera eficiente y mantener un adecuado control de los documentos mediante el manejo o archivo que permita su fácil control.
<b>Prefecto</b>	El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.
<b>Asistente administrativo técnico de tesorería</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la información financiera que llega a la tesorería para de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

<b>ABREVIATURAS</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>SPI</b>	Sistema de Pago Interbancario, es un mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servidores públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en las instituciones del sistema financiero nacional.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Comprobante de pago</b>	Se considera comprobantes de pago a los documentos que acreditan la transferencia de bienes, prestación de servicios, siempre que reúnan todos los requisitos y las características mínimas

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**TABLA N° 21 PROCEDIMIENTO ANTICIPO DE SUELDOS**

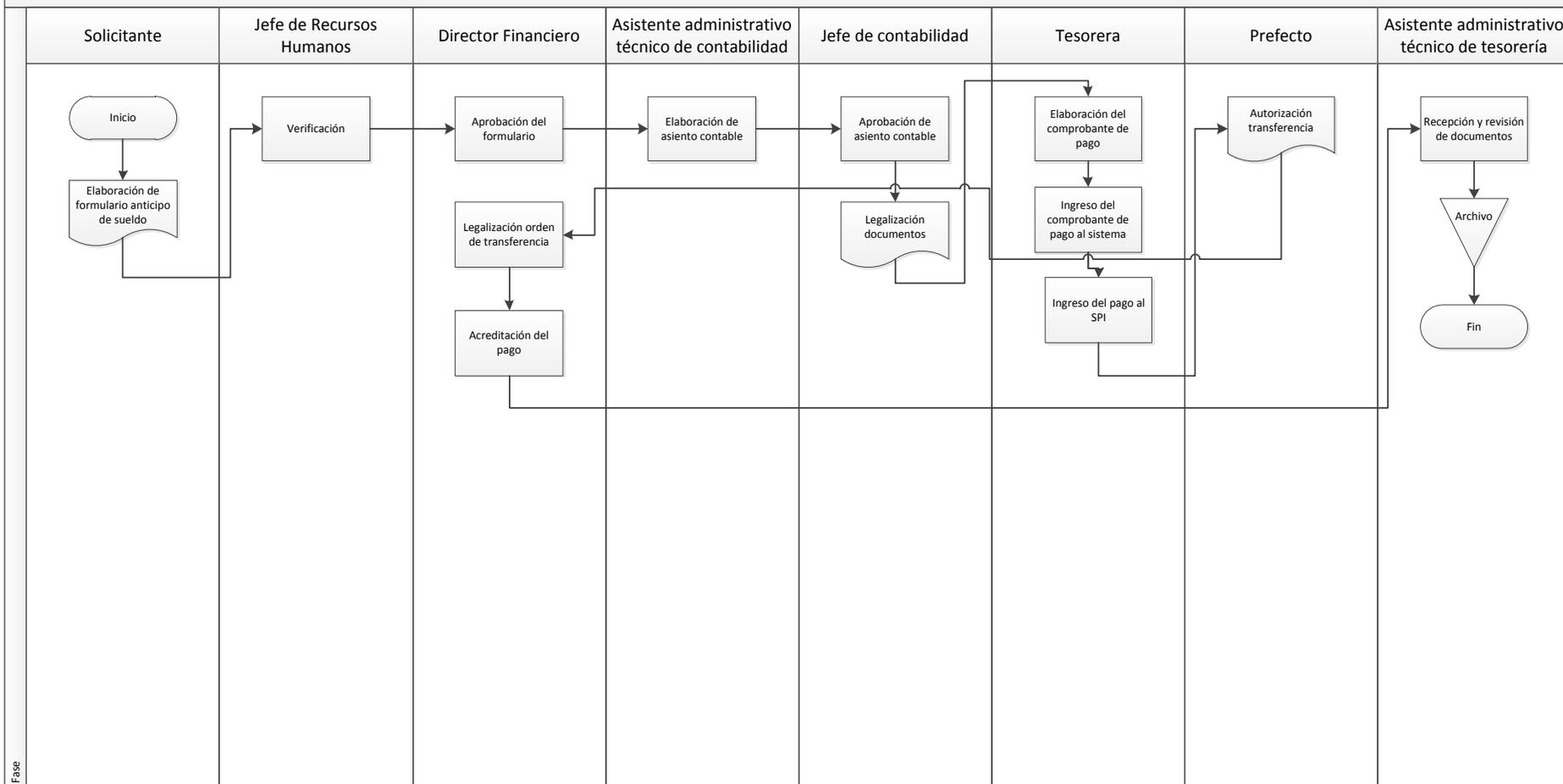
 <b>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>Fecha</b>			
		<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>		<b>Página</b>		<b>4</b>	<b>De</b>
<b>Procedimiento anticipo de sueldos</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
1	Solicitante		10 min	Elaboración de formulario para anticipo de sueldo			
2	Jefe de Recursos Humanos		8 min	Verificación			
3	Director financiero		2 min	Aprobación del formulario			
4	Asistente administrativo técnico de contabilidad		5 min a 2 hras	Elaboración de asiento contable			
5	Jefe de contabilidad		10 min	Aprobación de asiento contable			
7				Legalización de documentos			
8	Tesorera		15 min	Elaboración de comprobante de pago			
9				Ingreso del comprobante de pago al sistema			

11			Ingreso del pago al SPI
12	Prefecto	16 hras	Autorización transferencia
13	Director financiero	1 min en 1	Legalización de la orden de transferencia
14	Tesorera	2 min	Acreditación del pago – SPI
15	Asistente administrativo técnico de tesorería	5 min en 1 y 4 hras en varios	Archivo
<b>Tiempo promedio</b>		<b>16 hras 58 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para anticipo de sueldos es de 17 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero no es significativa su reducción en tiempo.			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
		<b>Resolución N°:</b>	

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO Nº25 FLUJOGRAMA Nº 4 PROCESO ANTICIPO DE SUELDOS



Fase

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA Nº 21

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
<b>2</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
<b>3</b>	Ley Orgánica de Servicio Público
<b>4</b>	Código de trabajo

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Formulario
<b>2</b>	Asiento contable
<b>3</b>	Comprobante de pago
<b>4</b>	Registro SPI
<b>3</b>	Registro de envío y recepción de documentos

### 3.4.5 PROCEDIMIENTO PARA ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES Y SUJETOS A CONTROL ADMINISTRATIVO

#### 1.OBJETIVO

Mantener un inventario actualizado conforme a la normativa vigente que permita cuantificar el capital que dispone el GPC así como la programación del PAC.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la necesidad del cliente interno y externo continuando con la verificación de su existencia o no en bodega para su posterior adquisición o egreso lo que permitirá dinamizar procesos de adquisición y control de los mismos.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Analista junior 1 de presupuesto</b>	Programar, organizar, conducir, ejecutar y evaluar acciones en materia de presupuesto y tributación, mediante la formulación, seguimiento, evaluación y control del presupuesto.
<b>Director financiero</b>	Dirigir, planificar y controlar los procesos operativos, administrativos y técnicos del Área financiera en pos de lograr una debida ejecución presupuestaria, enmarcada dentro de los objetivos institucionales
<b>Coordinador de compras públicas</b>	Ejecutar y supervisar los procesos de adquisición de bienes, servicios y consultorías a través del

	portal de compras públicas en coordinación con las direcciones del GPC.
<b>Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)</b>	Controlar las existencias y bienes del Gobierno Autónomo Provincial del Carchi.
<b>Asistente administrativo técnico de bienes</b>	Llevar controles individuales de activos fijos, comodatos, marcas, tipos y valores que se manejan en el GPC
<b>Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)</b>	Llevar con eficacia y eficiencia el control de los activos fijos que posee la institución.
<b>Asistente administrativo técnico de contabilidad</b>	Elaborar sistemáticamente asientos contables y mantener registros actualizados de todos los documentos bajo su responsabilidad.
<b>Jefe de contabilidad</b>	Organizar, planificar, dirigir, ejecutar el proceso contable.
<b>Tesorera</b>	Resisar y organizar la información contable que permita realizar los pagos oportunos de las obligaciones que mantiene la entidad de manera eficiente y mantener un adecuado control de los documentos mediante el manejo o archivo que permita su fácil control.
<b>Prefecto</b>	El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.
<b>Asistente administrativo</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la Información financiera que llega a la tesorería para

<b>técnico de tesorería</b>	de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.
<b>Comisión</b>	Organismo encargado de analizar, aprobar y dar seguimiento al buen uso de recursos.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

<b>ABREVIATURAS</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>SPI</b>	Sistema de Pago Interbancario, es un mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servidores públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en las instituciones del sistema financiero nacional.
<b>PAC</b>	El Plan Anual de Contratación (PAC), es la planificación anual que debe realizar toda Entidad Contratante, para realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y cumplir con sus actividades de manera eficiente.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Certificación presupuestaria</b>	Es el documento mediante el cual se garantiza el principio de legalidad, es decir, la existencia del rubro y la apropiación presupuestal suficiente para atender un gasto determinado.
<b>Actas entrega recepción</b>	Es el instrumento administrativo mediante el cual, el servidor público que se separa de su empleo cargo o comisión rinde un informe de los asuntos a su cargo y del estado que guardan entregando los recursos públicos que tuvo asignados.
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Comprobante de pago</b>	Se considera comprobantes de pago a los documentos que acreditan la transferencia de bienes, prestación de servicios, siempre que reúnan todos los requisitos y las características mínimas

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**TABLA N° 22 PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL ADMINISTRATIVO**

 <p>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</p>		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>Fecha</b>			
		<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>		<b>Página</b>		<b>5</b>	<b>De</b>
<b>Procedimiento para administración de bienes muebles y sujetos a control administrativo</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
<b>RECEPCION DE BIENES</b>							
1	Clientes internos			Solicitud (Nace necesidad)			
2	Analista junior 1 de presupuesto		8 min	Revisión y verificación de presupuesto			
3				Emisión certificación presupuestaria			
4	Director financiero		2 min	Legalización de certificación presupuestaria			
5	Analista junior 1 de presupuesto		5 min	Entrega de certificación presupuestaria aprobada y registrada			
6	Coordinador de compras públicas		2 min	Recepta certificación presupuestaria			

<b>7</b>	Coordinador de compras públicas		15 min	Recaba pliegos o pedidos de las unidades requirentes
<b>8</b>	Coordinador de compras públicas		2 hrs	Revisión del PAC
<b>9</b>	Coordinador de compras públicas		5 días a mas( 40hrs a mas)	Efectúa proceso en el portal de compras públicas
<b>10</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)		2 min	Envío factura de compra a bodega y bienes
<b>11</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)		10 min	Revisión de documentos
<b>12</b>	Asistente administrativo técnico de bienes – Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)		4 min en 1	Elaboración de actas de entrega recepción
<b>13</b>	Asistente administrativo técnico de bienes		5 min	Ingreso de los bienes a bodega
<b>14</b>	Director financiero		1 min	Legalización comprobantes de ingreso
<b>15</b>	Asistente administrativo técnico de contabilidad		5 min en 1	Elaboración de asiento contable
<b>16</b>	Jefe de contabilidad		15 min	Aprobación de asiento contable
<b>17</b>				Elaboración de comprobante de pago
<b>18</b>	Tesorera		10 min	Ingreso del comprobante de pago al sistema

<b>19</b>				Ingreso del pago al SPI
<b>20</b>	Prefecto		16 hras	Legalización de la orden de transferencia
<b>21</b>	Director financiero		1 min en 1	Autorización transferencia
<b>22</b>	Director financiero		2 min	Acreditación del pago – SPI
<b>24</b>	Asistente administrativo técnico de tesorería		5 min en 1 y 4 hras en varios	Archivo
<b>CONTROL DE BIENES</b>				
<b>25</b>	Bodega, proveeduría y bienes		8 hras	Presentación del plan de revisión de bienes
<b>26</b>	Director financiero		8 hras	Revisa plan y coordina actividades
<b>27</b>	Área de Bodega y bienes		16 hras	Realiza la constatación física de los bienes con apoyo de
<b>28</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes) – Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)		5 min en 1	Codificación de bienes
<b>29</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes) – Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)		5 min	Actualización de actas por cada bien
<b>30</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)		20 min	Cruce de información de Bodega y Contabilidad

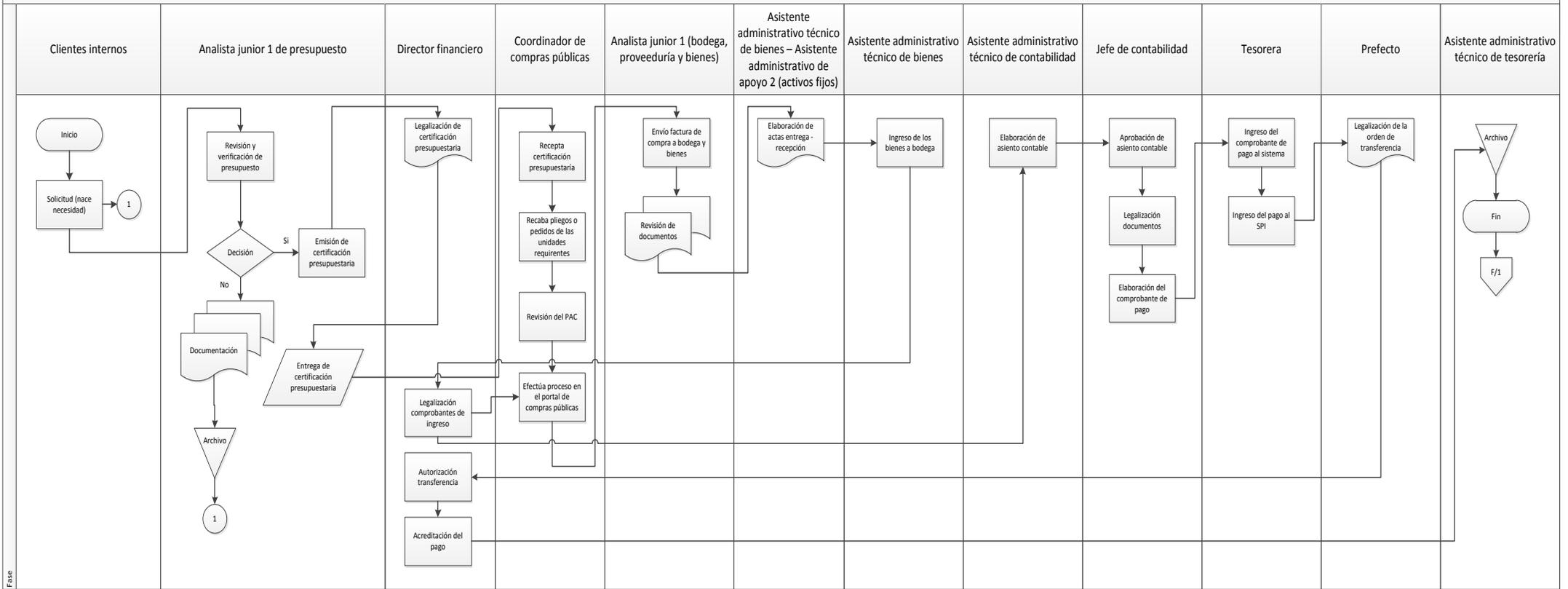
<b>31</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)		5 min	Elaboración de informe con conclusiones y recomendaciones, anexos para dar de baja y/o donación de los bienes en mal estado, listado de bienes para reparación
<b>32</b>	Director financiero		3 min	Legalización de actas de verificación de bienes – Entrega informe para baja
<b>33</b>	Comisión		5 min en cada bien	Revisión de bienes en mal estado por parte de la comisión
<b>34</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes) – Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)		5 min	Elaboración de informe
<b>35</b>	Director financiero		3 min	Envío de documentos a prefectura
<b>36</b>	Prefecto		2 min	Autorización para dar de baja y/o donación ( activos)
<b>37</b>	Bodega, proveeduría y bienes			Envío de bienes para ser reciclados, destruidos o donados
<b>38</b>	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes) – Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)		2 min	Entrega de bienes a ser donados – actas entrega recepción
<b>39</b>	Analista junior 1 (bodega,		5 min	Archivo de documentos

	proveeduría y bienes)		
<b>Tiempo promedio</b>		<b>88hrs29 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para este proceso es de 160 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero no es significativa su reducción 72 horas.			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b> <b>Resolución N°:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

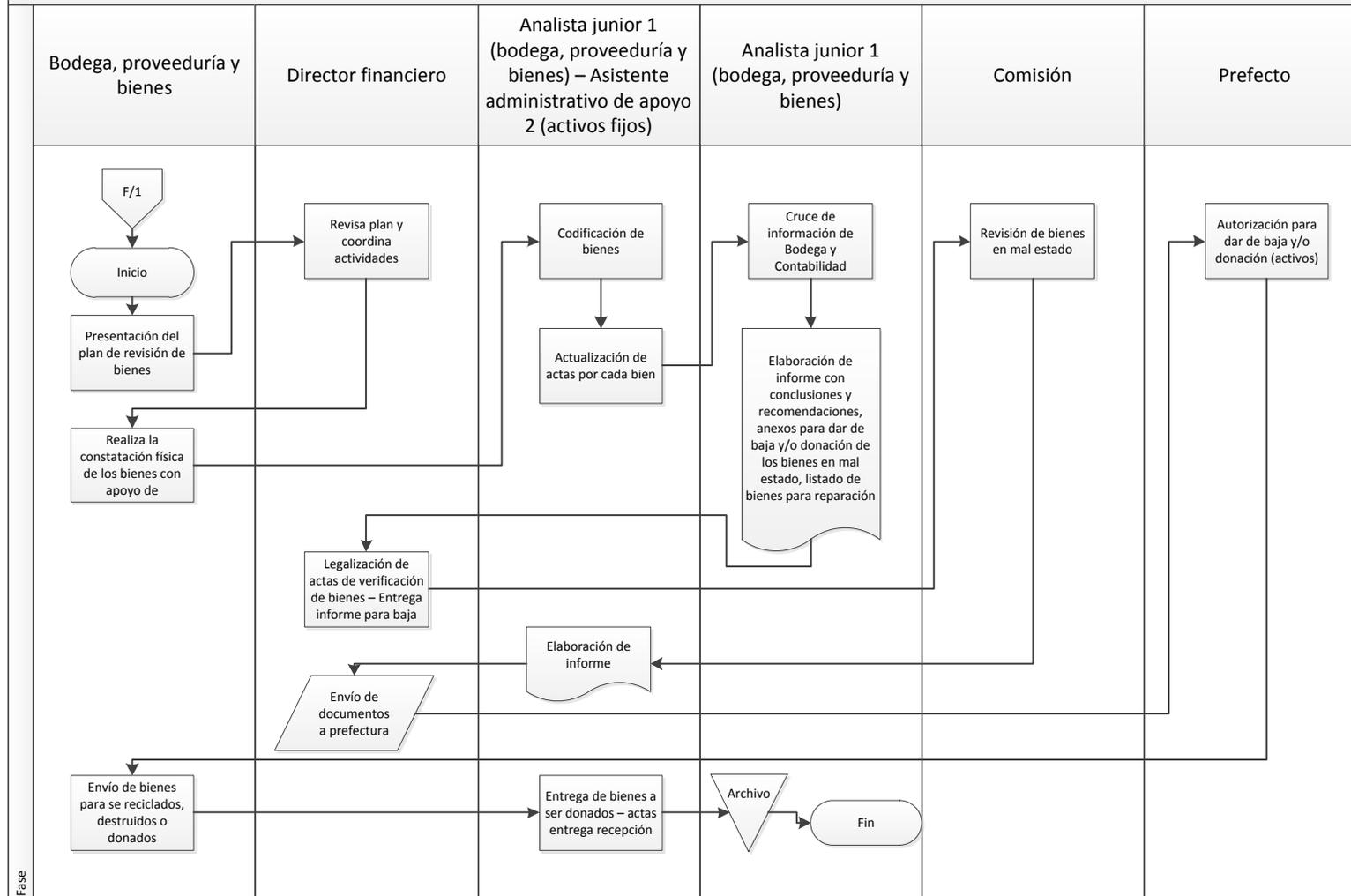
FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO Nº 26 FLUJOGRAMA Nº5 PROCESO DE ADQUISIÓN DE BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL ADMINISTRATIVO



Flase

GRÁFICO N°26 FLUJOGRAMA N°5 PROCESO DE ADQUISIÓN DE BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL ADMINISTRATIVO



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA N°22

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
<b>2</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
<b>3</b>	Ley Orgánica de Contratación pública
<b>4</b>	Reglamento General de bienes del Sector Público

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Certificación presupuestaria
<b>2</b>	Certificación PAC
<b>3</b>	Pliegos
<b>4</b>	Facturas
<b>5</b>	Asiento contable
<b>6</b>	Comprobante de pago
<b>7</b>	Registro SPI
<b>8</b>	Actas de entrega recepción

### 3.4.6 PROCEDIMIENTO PARA CONCILIACIONES BANCARIAS

#### 1.OBJETIVO

Transparentar la erogación de recursos económicos del GPC que permita correlacionar la transacción económica realizada a los diferentes proveedores con los saldos disponibles en la cuenta bancaria.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la revisión del libro auxiliar de bancos y su concordancia con el estado de cuenta emitido por la institución bancaria permitirá mantener coherencia entre lo gastado y el saldo registrado.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Jefe de contabilidad</b>	Organizar, planificar, dirigir, ejecutar el proceso contable.
<b>Tesorera</b>	Resisar y organizar la información contable que permita realizar los pagos oportunos de las obligaciones que mantiene la entidad de manera eficiente y mantener un adecuado control de los documentos mediante el manejo o archivo que permita su fácil control.
<b>Asistente administrativo técnico de tesorería</b>	Organizar, revisar, archivar, oportunamente la información financiera que llega a la tesorería para de esta manera verificar que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos de manera que las

	obligaciones sean pagadas oportunamente para evitar recargas, intereses y multas.
--	---

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Estado de cuenta</b>	El Estado de Cuenta permite llevar un registro financiero y administrativo de su cartera como un todo considerando no sólo las diferentes cuentas o el valor de sus títulos sino también el saldo líquido de efectivo.
<b>Conciliación bancaria</b>	Por medio de la conciliación bancaria, se permite comparar los valores registrados por la empresa, con los extractos que están en posesión del banco. Esto puede dar como resultado una serie de diferencias que serán debidas a múltiples circunstancias.

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

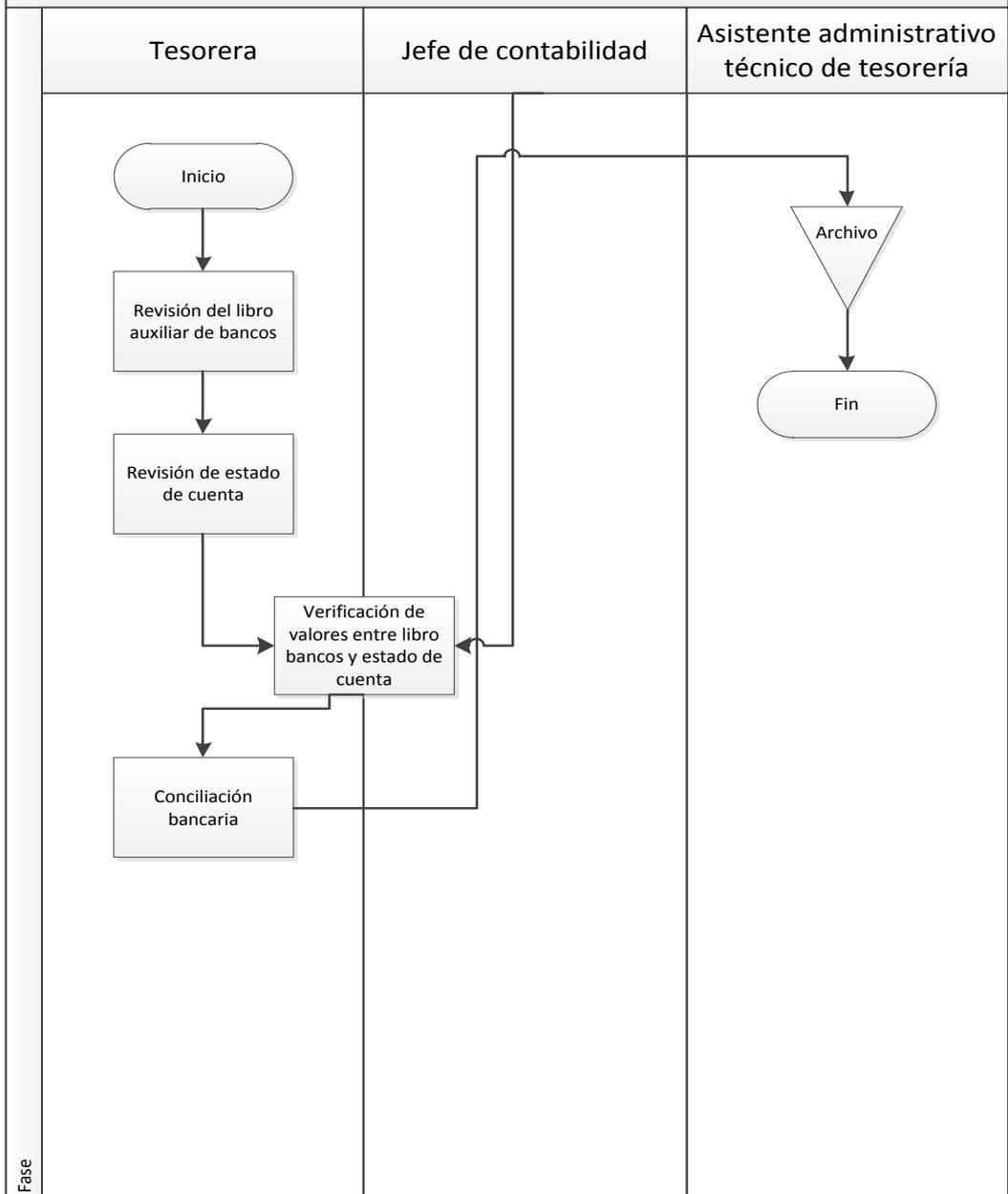
**TABLA Nº 23 PROCEDIMIENTO CONCILIACIONES BANCARIAS**

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</p>		<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</p>		Fecha			
		<p>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</p>		Página	6	De	6
<b>Procedimiento para conciliaciones bancarias</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
1	Tesorerera		8 hras	Revisión del libro Auxiliar de Bancos			
2	Tesorerera			Revisión de estado de cuenta			
3	Tesorerera – Jefe de contabilidad			Verificación de valores entre libro bancos y estado de cuenta			
4	Tesorerera			Conciliación bancaria			
5	Asistente administrativo técnico de tesorería			Archivo			
<b>Tiempo promedio</b>			<b>8 hras</b>	<b>Fin</b>			
<p>Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para este proceso es de 8 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero no existe reducción ya que el trabajo depende en un solo responsable.</p>							
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>		
			<b>Resolución Nº:</b>				

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO N° 27 FLUJOGRAMA N°6 PROCESO CONCILIACIONES BANCARIAS



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA N°23

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
2	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
1	Libro auxiliar de bancos
2	Estado de cuenta
3	Conciliación bancaria

### 3.4.7 PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

#### 1. OBJETIVO

Priorizar los recursos económicos en base a los objetivos institucionales y a las necesidades de la colectividad.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la elaboración de la proforma presupuestaria a través de la recepción de requerimientos basados en la recaudación anual tanto de recursos propios como externos.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Analista Junior 1 de Presupuesto</b>	Programar, organizar, conducir, ejecutar y evaluar acciones en materia de presupuesto y tributación, mediante la formulación, seguimiento, evaluación y control de presupuesto.
<b>Director Financiero</b>	Dirigir, planificar y controlar los procesos operativos, administrativos y técnicos del Área financiera en pos de lograr una debida ejecución presupuestaria, enmarcada dentro de los objetivos institucionales.
<b>Prefecto</b>	El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Presupuesto</b>	El presupuesto involucra los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

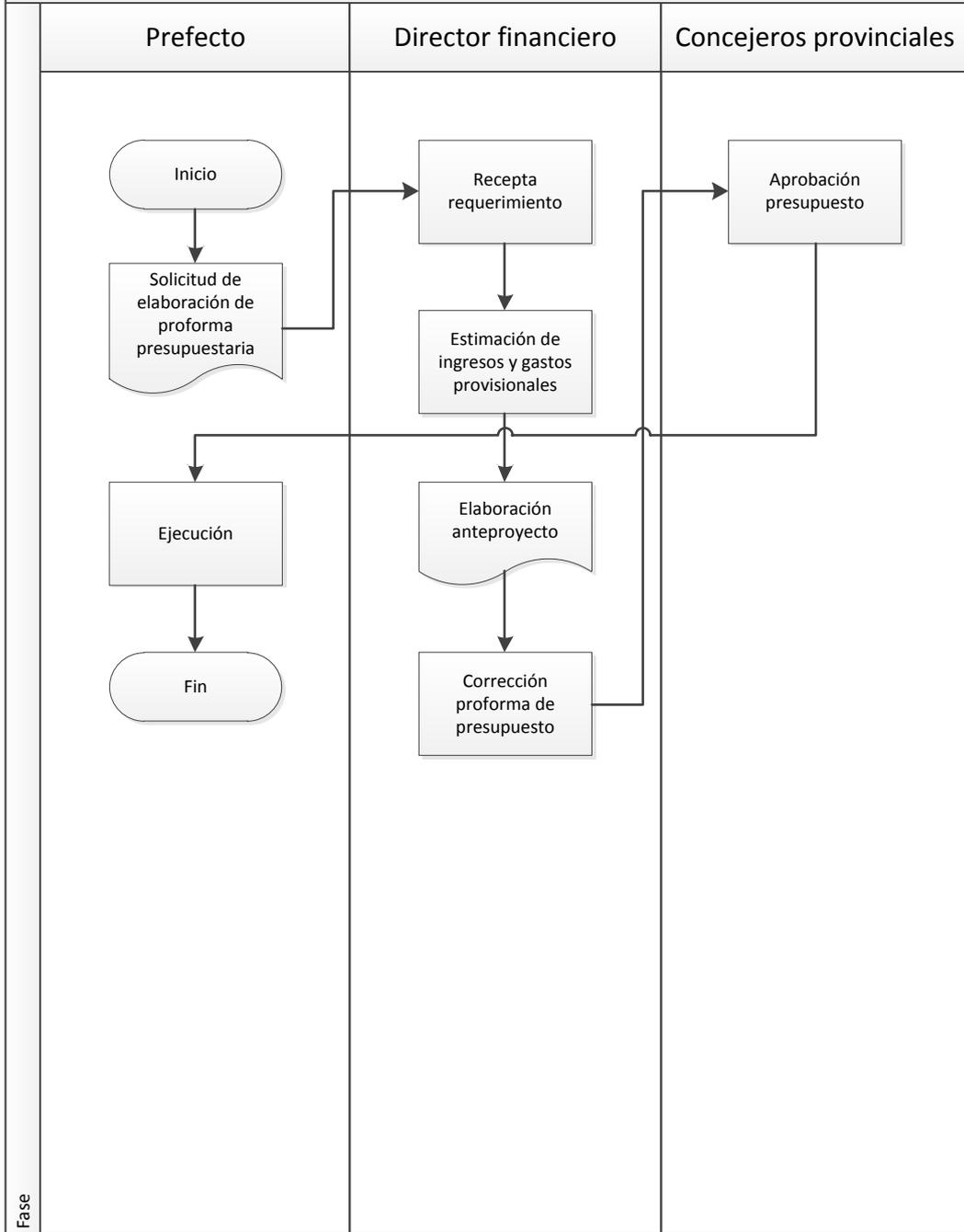
**TABLA Nº 24 PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA**

 <p>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</p>		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>Fecha</b>			
		<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>		<b>Página</b>	<b>7</b>	<b>De</b>	<b>7</b>
<b>Procedimiento de programación y formulación presupuestaria</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
1	Prefecto		30 de julio – 10 de dic	Solicitud de elaboración de proforma presupuestaria			
2	Dirección financiera			Recepta requerimiento			
3				Estimación de ingresos y gastos provisionales			
4				Elaboración de anteproyecto			
5				Corrección proforma de presupuesto – anteproyecto			
6	Concejeros provinciales			Aprobación presupuesto			
	Prefecto			Ejecución			
<b>Tiempo promedio</b>				<b>Fin</b>			
El tiempo de ejecución de este proceso es del 30 de julio al 10 de diciembre							
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado:</b>			<b>Fecha de elaboración:</b>	
			<b>Resolución Nº:</b>				

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

**GRÁFICO Nº28 FLUJOGRAMA Nº7 PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA**



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA Nº24

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
<b>2</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Proforma presupuestaria
<b>2</b>	Presupuesto final

### 3.4.8 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS

#### 1. OBJETIVO

Identificar la verdadera situación económica del GPC en un periodo de tiempo determinado.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la estructuración del ciclo contable que permite establecer los diferentes grupos de asignación presupuestaria así como determinar inconsistencias en el ingreso de la información cuya validación conlleva al establecimiento del balance de comprobación en el ESIGEF integrador.

#### 3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES	
ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>Asistente administrativo técnico de contabilidad</b>	Elaborar sistemáticamente asientos contables y mantener registros actualizados de todos los documentos bajo su responsabilidad.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Asiento contable</b>	Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca

	una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa.
<b>Estado de ejecución presupuestaria</b>	Contiene la información mínima que se requiere para evaluar, sistemáticamente, en el transcurso del ejercicio presupuestario en vigor, la ejecución del presupuesto aprobado, identificar las desviaciones presentes o previsibles y adoptar las acciones que correspondan para garantizar su cumplimiento.
<b>Balance de comprobación</b>	Un balance de comprobación es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). De esta forma, permite establecer un resumen básico de un estado financiero.
<b>ESIGEF</b>	El eSIGEF se denomina de esta manera porque mantiene un enlace en línea de todas las entidades del Gobierno Central y las entidades descentralizadas y autónomas con el Ministerio de Finanzas. Con este mecanismo informático, se centralizan los pagos en el Ministerio de Finanzas, pues todos ellos deben necesariamente informarse a dicha institución, previamente a su envío al Banco Central para la transferencia de los fondos a favor de los beneficiarios de los egresos.

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**TABLA Nº 25 PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

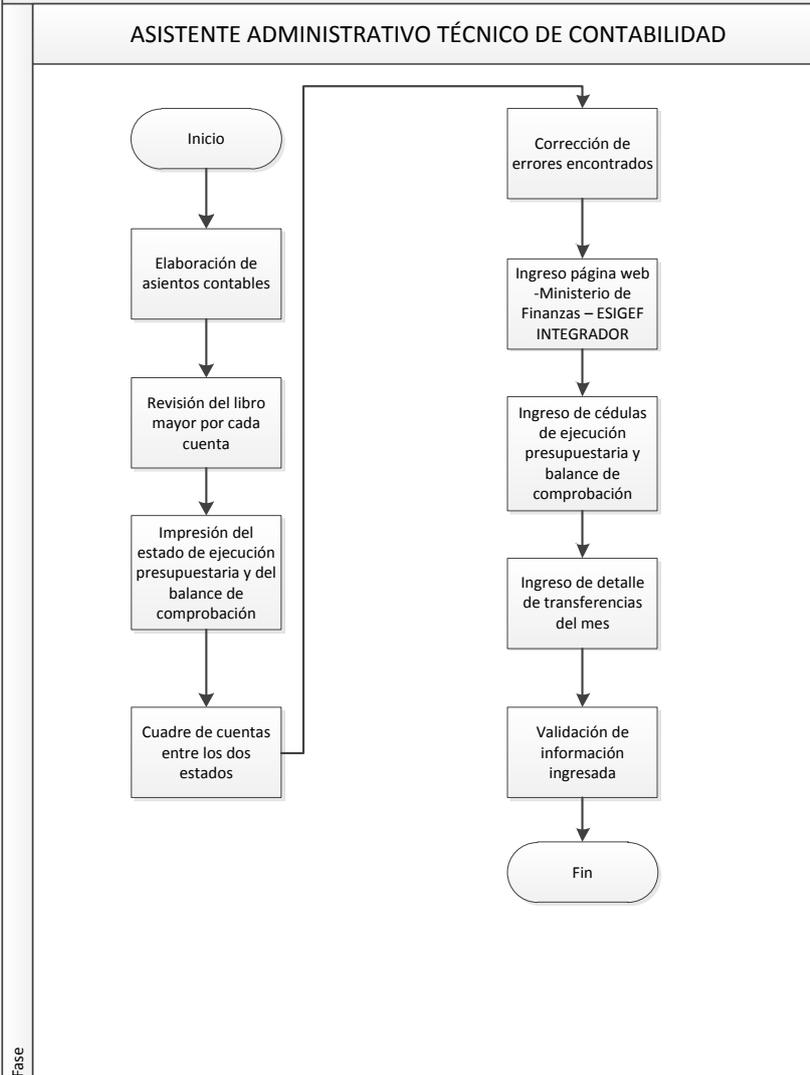
 <b>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>				<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>Fecha</b>			
				<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>		<b>Página</b>		<b>8</b>	<b>De</b>
<b>Procedimiento elaboración de estados financieros</b>									
No Op.	Responsables	Tiempo	Descripción de actividad						
1	Asistente administrativo técnico de contabilidad	45 min	Elaboración de asientos contables (afectación contable y presupuestariamente)						
2			Revisión del libro mayor por cada cuenta						
3			Impresión de estado de ejecución presupuestaria y del balance de comprobación						
5			Cuadre de cuentas entre los dos estados						
6			Corrección de errores encontrados						
7			Ingreso página web – Ministerio de Finanzas – ESIGEF INTEGRADOR						

<b>8</b>			Ingreso de cedulas de ejecución presupuestaria y balance de comprobación al ESIGEF INTEGRADOR
			Se ingresa detalle de transferencias del mes
			Se procede a validar la información ingresada
<b>Tiempo promedio</b>		<b>45 min</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para este proceso es de 45 min, con la implementación del modelo administrativo financiero no existe reducción ya que el trabajo depende en un solo responsable.			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
		<b>Resolución N°:</b>	

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO N° 29 FLUJOGRAMA N° 8 PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS 1



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA N°25

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
<b>2</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Asientos contables
<b>2</b>	Balance de comprobación
<b>3</b>	Estado de ejecución presupuestaria

### **3.4.9 PROCEDIMIENTO DE MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA**

#### **1. OBJETIVO**

Mantener un parque automotor con la documentación vigente que posibilite su identificación a través de cualquier autoridad de control dentro y fuera de la provincia.

#### **2. ALCANCE**

Inicia con la preparación de documentación y cumplimiento con requisitos establecidos en ley cuya responsabilidad de emisión le corresponde a la jefatura de tránsito.

#### **3. ROLES Y RESPONSABILIDADES**

<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>ROLES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos)-asistente administrativo técnico de bienes</b>	Llevar con eficacia y eficiencia el control de los activos fijos que posee la institución.

#### 4. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>SPI</b>	Sistema de Pago Interbancario, es un mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servidores públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en las instituciones del sistema financiero nacional.
<b>SOAT</b>	Es un seguro obligatorio para todos los vehículos automotores que transiten por el territorio colombiano, que ampara los daños corporales que se causen a las personas en accidentes de tránsito, ya sean peatones, pasajeros o conductores.

## 5. DIAGRAMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**TABLA Nº 26 PROCEDIMIENTO MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA**

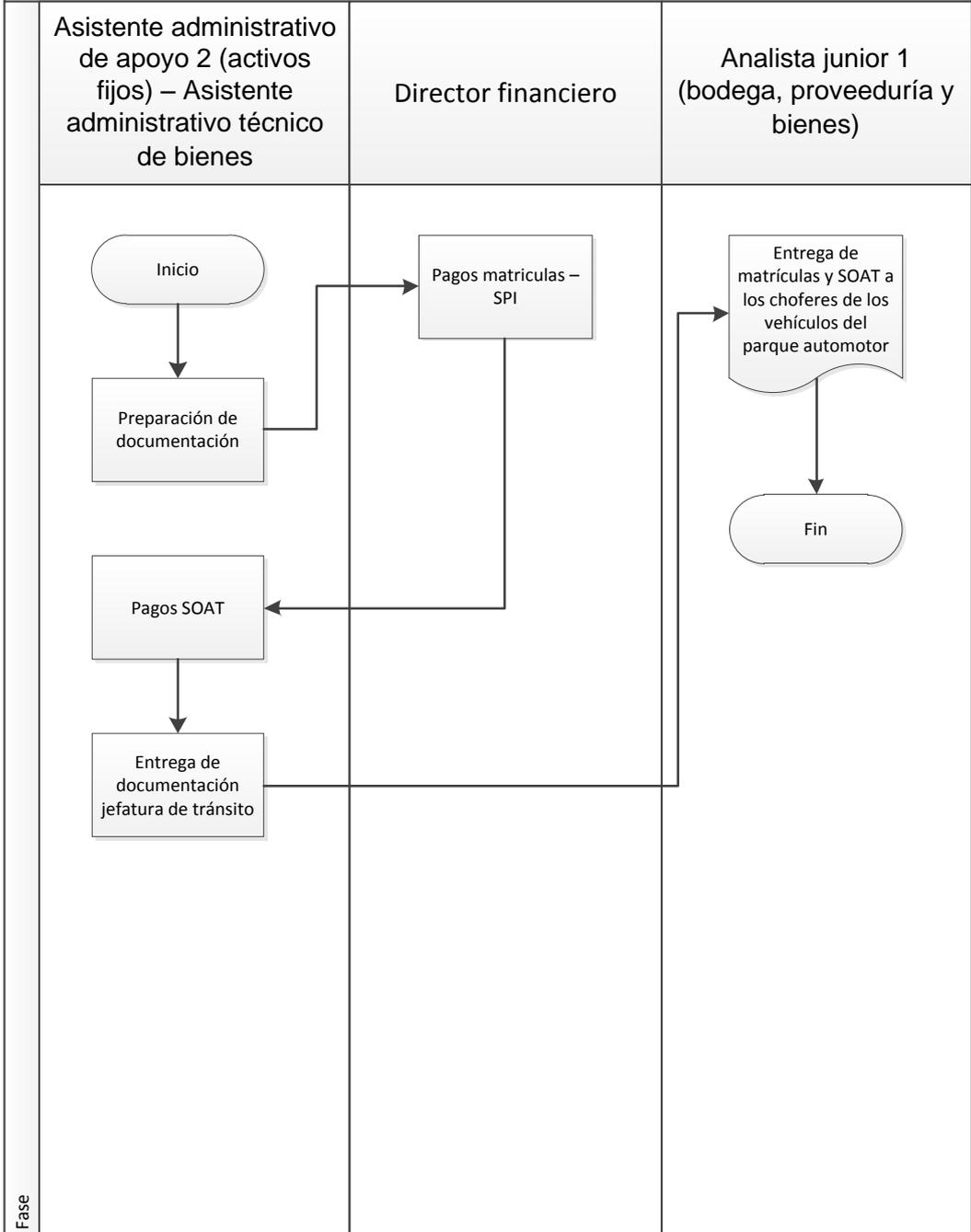
 <b>GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		Fecha			
				<b>Modelo Administrativo Financiero para Control de Procesos del Área Financiera</b>		Página	9
<b>Procedimiento de matriculación de vehículos y maquinaria</b>							
No Op.	Responsables		Tiempo	Descripción de actividad			
1	Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos) – Asistente administrativo técnico de bienes		40 hras	Preparación de documentación			
2	Director financiero		8hras	Pagos matriculas - SPI			
	Asistente administrativo de apoyo 2 (activos fijos) –		36 horas	Pagos SOAT			
3	Asistente administrativo técnico de bienes		24hras	Entrega de documentación Jefatura de Transito			
4	Analista junior 1 (bodega, proveeduría y bienes)		2hras	Entrega de Matriculas y SOAT a los choferes de los vehículos del parque automotor			

<b>Tiempo promedio</b>	<b>110hras</b>	<b>Fin</b>
Antes de implementar el presente proceso el tiempo promedio para este proceso es de 110 horas, con la implementación del modelo administrativo financiero existe reducción 610horas.		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado:</b> <b>Resolución N°:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: SERVIDORES ÁREA FINANCIERA

**GRÁFICO N° 30 FLUJOGRAMA N° 9 PROCESO MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA 1**



ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: TABLA N° 26

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Manual de clasificación de puestos del GPC
<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
<b>2</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

## 7. FORMATOS Y REGISTROS

<b>FORMATO Y REGISTRO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>1</b>	Matrículas de los vehículos

### **3.5 PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Se entiende detección de necesidades de capacitación al proceso de análisis de brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades, actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

La DNC es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos:

- Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
  
- Involucrar a los jefes departamentales, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
  
- Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De

esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromisos con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.

### **3.5.1 Metodología para la detección de necesidades de capacitación**

La capacitación es más valiosa en la medida que se inserta a los procesos de mediano plazo que, si bien tienen un referente anual, se pueden entender y explicar en una mirada de mayor tiempo y de mayor integralidad.

Lo señalado, no inhibe la necesidad anualmente los procesos de detección de necesidades, sino que, de alguna forma redefine su finalidad, en términos de que deja de ser una pesquisa aislada, propia de un determinado momento y se transforma en un seguimiento periódico (una vez al año) del nivel en que van cerrando las brechas de competencia detectadas, generando a la vez una instancia de detección de nuevas brechas y de recaudación de prioridades, conforme al dinamismo propio de las organizaciones.

Si bien, para aplicar el proceso siguiente se debe contar con perfiles de competencias, o al menos descripciones de cargos, actualizados y completos, que estén informadas a los respectivos ocupantes de cada cargo, es razonable esperar que en muchas instituciones esta realidad no exista. En esos casos, se deberá trabajar a partir del conocimiento concreto que se alcanza del resultado de la experiencia en el cargo, así como de la observación de los resultados que se logra con diversos niveles de conocimiento y/o habilidades. Este tipo de opiniones se suele denominar “juicio experto” y, si bien, puede provocar errores, permite al

menos lograr algún tipo de aproximación respecto al capital humano que se posee y lo que falta, para desempeñar de manera integral y eficiente una determinada función laboral.

La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

## **1. DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Implica distribuir el formulario del mismo nombre a todos los funcionarios en el menor plazo, evitando así factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima, dado que las necesidades o brechas de competencias propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

En el formulario respectivo se orienta de manera que el llenado se refiere a un número menor del total de las funciones que desempeña cada persona, así como también a un número acotado de debilidades que pueden resolverse mediante capacitación. Lo anterior, con la finalidad que, desde el inicio de este proceso, exista una preocupación consciente por priorizar y distinguir lo realmente importante de lo complementario.

Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, en el formulario de más abajo se debe aplicar la siguiente escala:

**TABLA N° 27 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN Y NIVEL DE PROFUNDIDAD**

<b>NIVEL DE PROFUNDIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN (CURSOS, SEMINARIOS, ETC)</b>
Avanzado	Se requieren conocimientos avanzados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: <http://www.slideshare.net/modelo-de-dnc>

El instrumento propuesto es muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo implique un adecuado análisis de cada consulta sobre la que se desea pronunciar el funcionario.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA**

En este instrumento, se espera que la jefatura directa de cada unidad de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Esta encuesta debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas

de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral. Por la misma razón, se incluye una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente bajo los nuevos paradigmas de competitividad y productividad.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la jefatura, en su rol de integrante de la organización debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

**3.** Ambas encuestas deben ser procesadas por el área de capacitación, considerando además la trayectoria educacional de cada funcionario. El resultado de lo anterior, se debe registrar en el tercer documento cuyo formato también se adjunta, bajo el nombre de **“Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área”**.

Cuando la unidad de capacitación concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a las respectivas jefaturas para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En este momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar es la siguiente:

**TABLA N° 28 IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD**

<b>Importancia de la necesidad</b>	
Prioridad alta	3 puntos
Prioridad media	2 puntos
Prioridad baja	1 punto

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: <http://www.slideshare.net/modelo-de-dnc>

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA solo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

4. Con estos antecedentes, el área de capacitación estará en condiciones de elaborar y presentar un “**Consolidado de Necesidades de Capacitación del Servicio**”, que corresponde a la última fase del proceso.

En este instrumento de síntesis, se debe agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas. Para esto se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$(\Sigma(a*b)) *c$$

Dónde:

a= funcionario con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.

B= importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)

c= número en que se detectó una misma brecha en un mismo nivel de profundidad.

En términos más detallados, la determinación del resultado implica seguir el siguiente proceso:

a) Se multiplica cada caso individual por el correspondiente puntaje de importancia asignada a dicha necesidad por parte de la jefatura correspondiente.

b) Se suma el resultado de cada una de las multiplicaciones del paso anterior. Se debe entender como una necesidad diferente a una competencia "n" clasificada en su nivel avanzado, respecto de la misma competencia "n", en su nivel medio o básico.

c) Ese resultado se multiplica por el número de áreas en que se detectó determinada brecha (en el mismo nivel de profundidad). Este factor permite fortalecer el impacto de una acción de capacitación en un contexto organizacional que trasciende las fronteras de un área específica de trabajo, con lo cual el impacto logrado podría tener una incidencia mayor.

**5.** El paso siguiente es iniciar la ejecución del Plan.

Este proceso se debe repetir anualmente, con la observación que, en tales periodos sucesivos, se deben tener a la vista los resultados del levantamiento del año anterior, de manera de detectar y analizar las diferencias entre las brechas especificadas en una y otra ocasión. Este antecedente es relevante para apreciar o detectar tendencias laborales que permitan, gradualmente, anticiparse a la ocurrencia de brechas.

## DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

(Para ser contestado por todos los integrantes de la institución)

Nombre persona que contesta la encuesta

Función o cargo dentro del servicio

Área laboral que pertenece (Dept. unidad, etc, es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)

a) **Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)**

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	

b) Señale las principal(es) debilidad(es) en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si las adquiriese o las profundizará, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc, en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

**d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa)**

**e) Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su institución (no mencione nombres de personas, solo temas o contenidos de capacitación)**

**f) En el espacio siguiente, por favor indique otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.**

**CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL  
ÁREA**

**(Documento para ser contestado sólo por la jefatura directa de cada  
unidad laboral)**

**Nombre del directivo o profesional a cargo**

--

**Cargo**

--

**Departamento / oficina / unidad / área**

--

**a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (no más de cuatro)**

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	

**b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para objetivo 1				
Para objetivo 2				
Para objetivo 3				
Para objetivo 4				

**c) Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la información (internet, intranet, software de oficina,etc)**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
4				
5				

**d) Otros conocimientos, habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo. (Indique nivel de oportunidad)**

**e) Conocimientos, habilidades o actitudes que se deben fortalecer en el servicio, mirado globalmente.**

**f) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.**

**SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA  
AÑO XXX**

**Departamento / oficina / unidad / área**

--

**Nombre directivo o profesional a cargo, que completa este resumen**

--

Necesidades de capacitación	Nivel de profundidad			Importancia de la necesidad (Marque con una "x" lo que corresponda)			Nº func. Con esta necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	

**Observaciones:**

- Este formulario se debe entregar a la jefatura del área con la identificación de las necesidades de capacitación identificadas, con la

especificación del nivel de profundidad que en cada caso corresponde y con el número de funcionarios en que se señaló esta debilidad.

- La jefatura directa solo debe marcar con una "X" el nivel de importancia que él le asigna a cada brecha, desde la perspectiva de los objetivos estratégicos de su área. Para ello, debe cuidar que no se registre más de un tercio de las necesidades con importancia ALTA.

Hecho lo anterior, se debe devolver el documento al área de Capacitación de su servicio.

- La jefatura puede agregar otras necesidades que se hayan omitido, manteniendo la proporción indicada en el punto anterior respecto del total que tenga una alta importancia.

**CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL  
SERVICIO AÑO XXX**

**Nombre de la organización**

--

Necesidades de capacitación	Nivel de profundidad			Import. De la necesidad  Puntaje	Detalle de áreas que indicaron esta necesidad
	Avanzado	Medio	Básico		

**Observaciones:**

- El listado que se presenta debe estar ordenado desde la necesidad con mayor puntaje hasta aquella que registra la menor incidencia institucional.
  
- Deben tratarse de manera independiente las necesidades análogas pero clasificadas en un nivel diferente de profundidad, dado que, por lo mismo, en realidad son distintas.

## **3.6 PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LEYES, REGLAMENTOS Y ORDENANZAS PARA LOS SERVIDORES DEL ÁREA FINANCIERA DEL GPC**

### **3.6.1 Antecedentes**

Para un adecuado desarrollo de las actividades es importante que los servidores del área financiera tengan pleno conocimiento de cuales son todas sus funciones y responsabilidades, así como leyes y reglamentos que regula su trabajo.

La socialización asegura de cierta manera el pronóstico y la prevención, ya que incrementa la predictibilidad de los comportamientos futuros del empleado, asegurando que estos actuarán bajo los intereses de la organización. Otro beneficio es que incrementa el nivel de realizaciones y de satisfacción (un sano clima laboral).

La preocupación por tratar de socializar a los colaboradores no es nueva, y las prácticas actuales no difieren considerablemente del énfasis tradicional lo que quizás es diferente es el énfasis en una cultura organizacional orientada a la calidad como resultado deseado de la socialización. Esta meta se cumplirá si la entidad emplea más recursos al proceso de socialización y lo estructuran de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

Para tener éxito en la socialización es necesario que los empleados sean motivados, pero para que esto ocurra, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones que se les proporciona

el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obligaciones.

### **3.6.2 Objetivos**

- General

Lograr mantener motivado y actualizado al personal del área financiera del GPC, el mismo que estaría en condiciones de contribuir positivamente a alcanzar los objetivos institucionales.

- Específicos

- Actualizar permanentemente los conocimientos generales y técnicos de los servidores del área financiera del GPC.
- Fomentar la participación, coordinación, apoyo y aceptación de las actividades propuestas.
- Compartir la imaginación y la creatividad para elaborar actividades, estrategias, rutinas que ayuden a mantener al personal preparado y con el conocimiento adecuado de la normatividad que rige la entidad.

### **3.6.3 Metodología y cronograma**

Para cumplir con estos objetivos, tendrán que realizarse talleres con los servidores del área financiera. Los talleres no deberían ser más de 2 horas para asegurar suficiente tiempo por presentaciones y discusiones.

Tampoco deberían sobrepasar un día para minimizar el impacto en las actividades diarias que realizan los participantes.

Para realizar los talleres se propone la constitución de 3 equipos de socialización. Cada equipo consistirá en 5 participantes, mismos que organizaran su propio plan de trabajo, pero buscará llevar a cabo un promedio de 2 talleres por semana.

Durante los talleres el coordinador debe tomar notas para documentar todas las preguntas, pensamientos y retroinformación que se plantearán entre los participantes. El coordinador será el encargado de supervisar el proceso, de verificar el trabajo cumplido, de recopilar y archivar la retroalimentación, de recoger material de información importante para la capacitación continua de los equipos de socialización, y de actuar de portavoz cuando sea necesario.

Cuando se realicen los talleres en las instalaciones del GPC el responsable de la unidad gestionará internamente los materiales a utilizar así como el equipo de audiovisuales: infocus, computador, pizarra de tiza líquida entre otros conforme a los requerimientos de los facilitadores del evento. Los facilitadores se encargaran de entregar toda la documentación a los participantes.

## **NOMINA DE POSIBLES CAPACITADORES**

- Dirección de recursos humanos
- Contraloría General del Estado
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ministerio de Finanzas
- Instituciones Privadas

## **TEMAS DE CAPACITACION**

Ley orgánica de empresas publicas

COOTAD

Estatuto orgánico funcional por procesos para resultados

Manual de clasificación de puestos del GPC

Ley orgánica de régimen tributario interno

Gestión pública y control social

Contabilidad bancaria

Código de finanzas públicas

Administración de riesgos

Mejoramiento institucional

Motivación y desarrollo personal

Liderazgo y trabajo en equipo

Derecho administrativo

LOSEP y código del trabajo

Planificación institucional

Gerencia de calidad y normas ISO

Técnicas de archivo

Normas de control interno de la CGE

Otros que por su naturaleza pueden ser necesarios en la ejecución diaria de las actividades

## **Presupuesto**

Previo a la aprobación de los talleres, se detallará la inversión de cada uno de los cursos y/o seminarios taller para obtener la certificación presupuestaria de fondos necesarios, naturalmente esto es con la presentación de la proforma presupuestaria con por lo menos ocho días de anticipación.

### **3.7 MODELO FINANCIERO**

#### **3.7.1 Flujo de caja**

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, el rendimiento de inversiones, los préstamos obtenidos, etc. Ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, el pago de impuestos, el pago de sueldos, el pago de préstamos, el pago de intereses, el pago de servicios de electricidad y agua, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

### 3.7.2 Estructura del flujo de caja

**TABLA N° 29 ESTRUCTURA FLUJO DE CAJA**

CÓDIGO	CUENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	SALDO INICIAL BCO. CENTRAL	XXXX											
	SALDO INICIAL CTA. ROTATIVA	XXXX											
<b>1</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>												
1.1	Impuestos	XXXX											
1.2	Seguridad social	XXXX											
1.3	Tasas y contribuciones	XXXX											
1.4	Venta de bienes y servicios	XXXX											
1.7	Rentas de inversiones y multas	XXXX											
1.8	Transferencias y donaciones corrientes	XXXX											
1.9	Otros ingresos	XXXX											
<b>2</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>												
2.4	Venta de activos no financieros	XXXX											

**1 INGRESOS CORRIENTES** .- Los ingresos corrientes provienen del poder impositivo ejercido por el Estado, de la venta de sus bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación... **2 INGRESOS DE CAPITAL**.- los ingresos de capital provienen de la venta de bienes de larga duración, venta de intangibles, de la recuperación de inversiones y de la recepción de fondos comotransferencias o donaciones sin contraprestación, destinadas a la inversión en la formación bruta de capital.

2.7	Recuperación de inversiones	XXXX											
2.8	Transferencias y donaciones de capital de inversión	XXXX											
3	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>												
3.6	Financiamiento público	XXXX											
3.7	Saldo disponibles	XXXX											
3.8	Cuentas pendientes por cobrar	XXXX											
3.9	Ventas anticipadas	XXXX											
5	<b>GASTOS CORRIENTES</b>												
5.1	Gastos en personal	XXXX											
5.2	Prestaciones de la seguridad social	XXXX											
5.3	Bienes y servicios de consumo	XXXX											
5.6	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>												
5.7	Otros gastos corrientes	XXXX											
5.8	Transferencias y donaciones corrientes	XXXX											

**3 INGRESOS DE FINANCIAMIENTO.-** constituyen fuentes adicionales de fondos obtenidos por el Estado, a través de la captación del ahorro interno o externo, para financiar prioritariamente proyectos de inversión. ... **5 GASTOS CORRIENTES.-** son los gastos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación

7	<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>												
7.1	Gastos en personal para inversión	XXXX											
7.3	Bienes y servicios para inversión	XXXX											
7.5	Obras públicas	XXXX											
7.7	Otros gastos de inversión	XXXX											
7.8	Transferencias y donaciones para inversión	XXXX											
8	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>												
8.4	Bienes de larga duración	XXXX											
8.7	Inversiones financieras	XXXX											
8.8	Transferencias y donaciones de capital	XXXX											
=	<b>SALDO FINAL BANCOS</b>	<b>XXXX</b>											

**7 GASTOS DE INVERSIÓN.-** Son los gastos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública... **8 GASTOS DE CAPITAL.-** Son los gastos destinados a la adquisición de bienes de larga duración para uso institucional a nivel operativo y productivo; incluye las asignaciones destinadas a efectuar transacciones en títulos valores negociados en el mercado financiero.

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO IV IMPACTOS**

### **4 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

Con la implementación del modelo administrativo financiero para el control de procesos en el área financiera del GPC, se tendrá un adecuado seguimiento, evaluación y control eficiente y eficaz de la ejecución de procesos del área financiera.

En la presente investigación se generaron impactos, mismos que requieren de un análisis, para lo cual se asignará una calificación asociada a indicadores que permitan medir la incidencia del proyecto en los diversos ámbitos.

#### **4.1 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS**

Con la elaboración de este trabajo se generarán impactos en los siguientes ámbitos:

- Social
- Económico
- Tecnológico
- Educativo

Para su mejor comprensión e interpretación se utilizará una matriz de impactos, base para el análisis e interpretación de los mismos. A continuación se detallan los pasos a seguir para el análisis de impactos:

- Seleccionamos los niveles de impacto numéricamente, de acuerdo a la siguiente matriz:

**TABLA N° 30 NIVELES DE IMPACTO**

<b>Negativo</b>			<b>Neutral</b>	<b>Positivo</b>		
<b>Alto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Bajo</b>		<b>Bajo</b>	<b>Mediano</b>	<b>Alto</b>
<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

Elaborado por:

- Para cada área o aspecto, determinamos o seleccionamos indicadores de impacto en la respectiva matriz.
- A cada indicador se asigna un valor numérico de nivel de impacto en la respectiva matriz.
- Se realiza una sumatoria de los niveles de impacto en cada matriz y se divide este valor para el número de indicadores, obteniéndose de este modo el impacto promedio de área o ámbito.

#### **4.2 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO SOCIAL**

- a) Relaciones humanas
- b) Calidad del servicio
- c) Trabajo en equipo

#### 4.2.1 Matriz de Impacto Social

**TABLA N° 31 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL**

INDICADORES	NIVELES						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Relaciones humanas							X
Calidad del servicio							X
Trabajo en equipo							X
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>
							<b>E = 9</b>
<p>Nivel de Impacto Social =</p> <p>E</p> <p>Número de indicadores</p> <p><math>NI = 9 / 3 = 3</math></p> <p>Nivel de impacto Social = Alto Positivo</p>							

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **ANÁLISIS**

Con la implementación del modelo administrativo financiero para el control de procesos en el área financiera del GPC se contribuirá al mejoramiento interpersonal para un adecuado ambiente de trabajo, fortaleciendo los conocimientos de cada uno para una adecuada ejecución de tareas, procedimientos y procesos.

En el aspecto social crear un conjunto de normas conlleva a mejorar la relación entre compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo, mejorando la imagen institucional y sobre todo dando valor agregado a la calidad de los servicios prestados. Para esto se trata de establecer los lineamientos y elementos necesarios para la adecuada ejecución de tareas, procedimientos y procesos del área financiera. Es por ello que el impacto social que tendrá esta investigación será un Impacto alto positivo.

#### **4.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO ECONÓMICO**

- a) Optimización de recursos
- b) Planificación
- c) Control de bienes

### 4.3.1 Matriz de Impacto Económico

**TABLA N° 32 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO**

INDICADORES	NIVELES							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos							X	
Planificación							X	
Control de bienes						X		
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	
							<b>E = 8</b>	
<p>Nivel de Impacto Económico =</p> <p>E</p> <p style="text-align: center;">Número de indicadores</p> <p style="text-align: center;"><math>NI = 8 / 3 = 2.66</math></p> <p>Nivel de impacto Económico = Medio Positivo</p>								

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

### ANÁLISIS:

La dirección financiera al ser el eje del GPC requiere optimizar la utilización de los recursos humanos con una adecuada planificación, lo que permitirá mantener un mejor control de bienes que se encuentran al servicio de la ciudadanía incrementando sustancialmente la credibilidad del GPC.

La aplicación de un modelo administrativo financiero en las actividades diarias del área financiera, conlleva a tener una planificación adecuada de cada una de las actividades así como la optimización de recursos utilizados en cada una de las actividades desarrolladas. Este impacto económico en la Institución será medio positivo.

#### **4.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO TECNOLÓGICO**

- a) Optimización de recursos
- b) Mejoramiento organizacional
- c) Cumplimiento de metas y objetivos

#### 4.4.1 Matriz de Impacto Tecnológico

**TABLA N° 33 MATRIZ DE IMPACTO TECNOLÓGICO**

INDICADORES	NIVELES							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos						X		
Mejoramiento organizacional						X		
Cumplimiento de metas y objetivos							X	
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>3</b>	
							<b>E = 7</b>	
<p>Nivel de Impacto Tecnológico =</p> <p>E</p> <p style="text-align: center;">Número de indicadores</p> <p style="text-align: center;"><math>NI = 7 / 3 = 2.33</math></p> <p>Nivel de impacto Tecnológico = Medio Positivo</p>								

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

## **ANÁLISIS:**

En el campo tecnológico el proyecto tendrá un impacto medio positivo debido a que se contará con herramientas acordes a la actividad que se desarrolle minimizando tiempos de ejecución, maximizando las actividades con menos recursos económicos y humanos, alcanzando metas y objetivos en el menor tiempo posible con mayor calidad en su ejecución.

### **4.5 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DEL IMPACTO EDUCATIVO**

- a) Nivel académico
- b) Nivel cultural
- c) Fuente de investigación

#### 4.5.1 Matriz de Impacto Educativo

**TABLA N° 34 MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO**

INDICADORES	NIVELES						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Nivel académico							X
Nivel cultural							X
Fuente de investigación							X
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>
							<b>E = 9</b>
<p>Nivel de Impacto Educativo =</p> <p>E</p> <p style="text-align: center;">Número de indicadores</p> <p style="text-align: center;"><math>NI = 9 / 3 = 3</math></p> <p>Nivel de impacto Educativo = Alto Positivo</p>							

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **ANÁLISIS:**

En el campo educativo el impacto será alto positivo porque al aplicar el modelo administrativo financiero el personal tendrá un adecuado conocimiento de la normativa que rige al área financiera así como las funciones, derechos y obligaciones de cada puesto de trabajo.

La implantación de este modelo generará una cultura en el aprendizaje para la adecuada ejecución de cada una de las actividades del área

financiera. Por consiguiente se constituirá en una fuente de aprendizaje e investigación continua para las diferentes áreas que conforman el GPC.

#### 4.6 MATRIZ DEL IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

**TABLA Nº 35 MATRIZ DEL IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO**

INDICADORES	NIVELES						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Social							X
Económico							X
Tecnológico						X	
Educativo							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>11</b>
							<b>E = 11</b>
Nivel de Impacto Educativo = E Número de indicadores $NI = 11 / 4 = 2.75$							

ELABORADO POR: AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

#### ANÁLISIS:

La implementación del modelo administrativo financiero para el control de procesos en el área financiera del Gobierno Provincial del Carchi, en general generó un impacto alto positivo en las áreas social, económico,

tecnológico y educativo; pues su aplicación mejorará los procesos internos del área financiera, permitirá cuantificar el rendimiento diligente de cada empleado, lo que permitirá mejorar la imagen hacia la colectividad por la calidad de los servicios prestados.

## CONCLUSIONES

- El Gobierno Provincial del Carchi no cuenta con un modelo administrativo financiero que permita realizar el seguimiento y evaluación de las actividades que emprende en beneficio de la población acorde a sus competencias.
- El personal del área financiera a pesar de ser competitivo no alcanza la efectividad y eficacia en sus resultados por un inadecuado uso del tiempo en las actividades asignadas.
- La falta de comunicación para la priorización de la inversión conlleva retrasos en el cumplimiento de objetivos.
- El desconocimiento de los usuarios del servicio de los procesos internos de la dirección financiera ocasiona malestar en la relación laboral con otras unidades.
- Se observó duplicidad de actividades en algunos procesos por lo que en los flujogramas propuestos se obvian las actividades innecesarias para evitar los cuellos de botella.

## RECOMENDACIONES

- El Gobierno Provincial del Carchi según las normas de control interno y el código de finanzas públicas requiere de modelos Administrativos por procesos que, permita cuantificar los resultados de una determinada área o unidad para mejorar el servicio brindado a la población carchense.
- Implantando un modelo administrativo financiero facilitara conocer las tareas y actividades del área investigada lo que fortalecerá la eficiencia y eficacia de los servidores del área financiera potencializando sus conocimientos y aprovechando de sus habilidades y facilitando la inducción del talento humano.
- Es importante establecer un adecuado sistema de comunicación entre las diferentes direcciones que permita clarificar y priorizar acciones y actividades para alcanzar los resultados planteados en el presupuesto, plan operativo anual y plan estratégico institucional.
- Se debe establecer un sistema continuo de socialización de los procesos internos de la dirección financiera para evitar malas interpretaciones en el retraso de la prestación de los diferentes servicios.
- Con la implementación de los flujogramas propuestos se lograra optimizar el uso de recursos y la ejecución de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAFT R. Introducción a la administración, Editorial Thomson, México  
MARCIC D.
- DE CENZO R. (2009)Fundamentos de administración, Editorial Pearson, México
- ESTUPIÑAN R. (2006)Control interno y fraudes, Editorial ECOE, Bogotá
- FERNANDEZ J. (2006) Gestión por competencias, Editorial Prentice, España
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (2009), La integridad en la contratación pública, Primera edición.
- LÓPEZ F. (2009) La empresa, explicada de forma sencilla, Editorial Talleres Gráficos Vilar, España
- LEIVA ZEA F.(2006) Nociones de metodología de investigación Científica, Quinta edición, Quito
- MONTESINOS V. (2007) Introducción a la Contabilidad Financiera Edición, Editorial Ariel, España
- MUNCH L. (2010) Métodos y técnicas de investigación, Editorial ANGELES E. Trillas, Cuarta edición
- MARTÍNEZ H. (2010) Metodología de la investigación, Editorial ÁVILA E. Cengagelearning, México
- MIRANDA F. (2007) Introducción a la gestión de calidades,

- CHAMORRO A. Editorial Delta, España  
RUBIO S.
- MADDIO M. (2006) Diseño de ingeniería
  - MEJÍA B. (2006) Gerencia de procesos, Bogotá
  - OLCESE A. (2008) Manual de la empresa responsable y sostenible, Editorial Mc Graw – Hill, Madrid  
RODRÍGUEZ A.  
ALFARO J.
  - PANDE P. (2007) Las claves prácticas de seis sigma, una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos.  
NEUMAN R.  
Editorial Mc Graw-Hill, España
  - PUBLICACIONES VÉRTICE. (2009) Estructuras Organizativas, Editorial Vértice, España
  - SANCHEZ G. (2008) Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida, Editorial Asesoría jurídica Leonesa
  - SACO R. (2009) Aprender a crear una microempresa, España  
MAZZA M.
  - SINISTERRA G. (2007) Contabilidad Administrativa, Bogotá
  - KOONTZ H. (2007) Elementos de Administración, un Enfoque Internacional, Editorial McGraw-Hill  
WEIHRICH H.
  - TORRES C. (2006) Metodología de la investigación, Editorial

Pearson Education, México

- VILAR J. (2008) Control estadístico de los procesos, Editorial FC, España
- ZAMORA C. (2008) Análisis práctico y guía de implantación del nuevo PGC, Editorial CISS, España

## LINKOGRAFÍA

- [http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO Normas Control Interno.pdf](http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO_Normas_Control_Interno.pdf)
- [http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/AUDITORIA INTERNA/ARCHIVOS2008/AI-08-06-06.PDF](http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/AUDITORIA INTERNA/ARCHIVOS2008/AI-08-06-06.PDF)
- [http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/NORMATIVA\\_VIGENTE/NORMATIVA\\_VIGENTE\\_2008/ARCHIVOS/NORMAS\\_TECNICAS\\_PRESUPUESTO\\_27\\_08\\_10.PDF](http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/NORMATIVA_VIGENTE/NORMATIVA_VIGENTE_2008/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_PRESUPUESTO_27_08_10.PDF)
- <http://www.unl.edu.ec/educativa/wp-content/uploads/2010/12/INICO-DE-PALNIFICACION-DE-LAS-FINANZAS-PUBLICAS.pdf>
- <http://www.mcpolitica.gov.ec/mp3/COOTAD.pdf>
- <http://www.mies.gov.ec/images/phocadownload/contratos/LCP.pdf>
- [http://www.municipiodepasaje.gob.ec/Lotaip/1/LeyOrgCGEyReg1\\_1.pdf](http://www.municipiodepasaje.gob.ec/Lotaip/1/LeyOrgCGEyReg1_1.pdf)
- <http://www.slideshare.net/serratofer/modelo-de-dnc>
- [http://www.revistapsicologiayvida.com/04\\_07.html](http://www.revistapsicologiayvida.com/04_07.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1



#### UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

#### CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI

**OBJETIVO:** Diagnosticar los aspectos relevantes de las actividades desarrolladas por parte de los servidores del GPC.

Sírvase responder el siguiente cuestionario marcando con una X su respuesta.

#### Datos técnicos

Edad: 18-25(  ); 26-35 (  ); 36-45 (  ); Más de 45 años (  )

Sexo: Masculino (  ); Femenino (  )

#### CUESTIONARIO

1. ¿El trabajo en su área está definida en?

CONTRATO	<input type="checkbox"/>
MANUALES	<input type="checkbox"/>
REGLAMENTO	<input type="checkbox"/>
NINGUNO	<input type="checkbox"/>
OTRO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están especificadas en su contrato de trabajo?

SI	
NO	

3. ¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?

REGULAR	
MUY BUENA	
BUENA	
EXCELENTE	

4. ¿En su trabajo cuenta con todos los equipos necesarios para ejecutar de manera eficiente sus actividades?

TOTALMENTE	
PARCIALMENTE	
NUNCA	

5. ¿Recibe capacitación para desarrollar correctamente su trabajo?

1 VEZ AL AÑO	
2 VECES AL AÑO	
3 VECES AL AÑO	
MAS DE 3 AL AÑO	
NUNCA	

6. ¿Se han levantado objetivos por cada área de trabajo?

SIEMPRE	
A VECES	
NUNCA	

7. ¿En la entidad se han levantado o definido por escrito los procesos de cada área?

SIEMPRE	
A VECES	
NUNCA	

8. ¿Se ha establecido manuales de procesos que permitan identificar y controlar las actividades que realiza el personal del GPC?

SI	
NO	

9. ¿Se ha definido el organigrama funcional?

SI	
NO	

10. ¿Las actividades que se realizan en la institución son efectuadas considerando disposiciones?

VERBALES	
ESCRITAS	
POR INTUICION	

11. ¿Las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado son cumplidas de forma?

REGULAR	
MUY BUENA	
BUENA	
EXCELENTE	

12. ¿El GPC cuenta con un manual de control interno?

SI	
NO	

13. ¿Para el buen desarrollo de actividades con qué frecuencia es supervisado su trabajo?

SIEMPRE	
DE VEZ EN CUANDO	
NUNCA	

14. ¿Considera que es necesaria la implementación de un modelo Administrativo Financiero con la finalidad de mejorar la estructura y administración de la institución?

SI	
NO	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI

1. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la entidad?
2. ¿Qué porcentaje de personal con título académico dispone la totalidad de la nómina?
3. ¿Qué nivel educacional contratan para la dirección de las diferentes unidades?
4. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?
5. ¿Qué porcentaje del presupuesto institucional se asigna anualmente para capacitación?
6. ¿La unidad de auditoría interna realiza controles permanentes a las actividades ejecutadas en cada unidad?
7. ¿Las recomendaciones de auditoría son asimiladas y cumplidas por las autoridades de turno?
8. ¿Disponen las unidades de medios logísticos y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos de su unidad?
9. ¿Se cumple con la normativa contable?
10. ¿Las actividades están medidas en base a procesos?
11. ¿Existe descripción de puestos bien definidos?
12. ¿Para ejecutar las actividades administrativas, financieras y operativas, se utilizan documentos soporte que indiquen lo que se debe hacer?
13. ¿Se establece una adecuada comunicación de informes para la planificación económica – financiera de la entidad?
14. ¿En la entidad existen estándares de rendimiento?
15. ¿Se han elaborado documentos que indiquen los procedimientos para ejecutar las actividades administrativas financieras?
16. ¿Se cumple con las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual?

### ANEXO 3

#### **ORDENANZA MODIFICATORIA DE LA DENOMINACIÓN DE GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI POR LA DE “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI – 21 SEPTIEMBRE 2011”**

##### CONSIDERANDO

Que, el Art.238 segundo inciso de la Constitución de la República expresa que los Consejos Provinciales constituyen gobiernos autónomos descentralizados.

Que, el Art.7 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización proclama que para el pleno ejercicio de sus competencias y de las facultades que de manera concurrente podrán asumir, se reconoce a los consejos regionales y provinciales, consejos metropolitanos y municipales, la capacidad para dictar normas de carácter general a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial.

Que, el Art.29 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, prevé que el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas: a) de legislación, normatividad y fiscalización; b) De ejecución y administración; y, c) De participación ciudadana y control social.

Que, el Art. 28 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, señala que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias y que constituye Gobierno Autónomo Descentralizado entre otros, los de sus provincias.

Que, el Art.40 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, determina que los gobiernos autónomos descentralizados provinciales 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.

Que, el Art.43 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, estipula que el consejo provincial es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado provincial.

Que, el Art. 47 literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expresa que le corresponde al consejo provincial el ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia de gobierno autónomo descentralizado provincial, mediante la expedición de ordenanzas provinciales, acuerdos y resoluciones.

Que, es necesaria la emisión de una Ordenanza que cambie la denominación de GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI, por una que se adecúe a la Constitución de República aprobada en Montecristi y al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Por lo expuesto el Consejo Provincial del Carchi en uso de las atribuciones Constitucionales y Legales, expide la siguiente:

**ORDENANZA MODIFICATORIA DE LA DENOMINACIÓN DE GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI POR LA DE “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI”**

**Art.1.-** Sustitúyase la actual denominación de “Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi”.

**Art. 2.-** La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi continuará siendo la ciudad de Tulcán, capital de la Provincia del Carchi, de conformidad a lo previsto en el segundo inciso del Art. 40 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**Art. 3.-** Todos los derechos y obligaciones adquiridas por el Gobierno Provincial del Carchi serán asumidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

**Art. 4 .-** Encargase a la Dirección de Comunicación Institucional la difusión de la presente ordenanza.

## **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**PRIMERA.-** Se adoptarán las medidas pertinentes y legales para sustituir los actuales formularios, materiales de oficina, publicidad y otras existencias que contienen la denominación de Gobierno Provincial del Carchi por la de Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

## **DISPOSICIÓN GENERAL**

**PRIMERA.-** Se deroga expresamente la Ordenanza de cambio de denominación de Consejo Provincial del Carchi por la de Gobierno Provincial del Carchi, aprobada en las sesiones ordinarias de 19 de junio y 3 de julio de 2001.

## **DISPOSICIÓN FINAL**

La presente ordenanza entrará en vigencia desde la fecha de su publicación de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 324 del Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, sin perjuicio de su promulgación por el registro Oficial.

Dada y firmada en la sala de sesiones del Consejo Provincial del Carchi, a los 21 días del mes de Septiembre del año dos mil once.

Grl. René Yandún Pozo

PREFECTO DEL CARCHI

Abga. Verónica Almeida

SECRETARIA GENERAL