



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
SUPERIOR Y AUDITORÍA CPA.

AUTORA:

POTOSÍ RECALDE AÍDA MARLENE

DIRECTOR:

DR. FAUSTO LIMA

Ibarra, Abril 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí no cuenta con un manual de procedimientos administrativos y de gestión que facilite la gestión de los mismos y que además garantice un adecuado control interno, por lo que se determina la importancia de realizar la presente investigación. La finalidad de este proyecto es elaborar un manual de procedimientos administrativos y de gestión que sirva como documento guía, normativo e informativo para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí y que además cumpla con los requerimientos de los organismos de control fiscales. Se procede a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la organización estructural y funcional de la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí para poder determinar el problema sujeto a investigación y plantear las posibles mejoras a los procedimientos de trabajo manejados actualmente en esta dependencia. La elaboración de este manual surge con la necesidad de mejorar los procedimientos que lleva a cabo la Dirección Financiera diariamente con el fin de brindar un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía. Es así que el manual integra los principales procedimientos internos que se desarrollarán en la Dirección Financiera del municipio, necesarios para el cumplimiento de las funciones que son de su competencia. Además detalla los procesos a seguir en los trámites financieros realizados por el GAD Municipal, determinando las acciones secuenciales que deben realizarse para su desarrollo, las responsabilidades de cada miembro de la dirección, los documentos a elaborarse, los recursos necesarios y los tiempos incurridos en cada proceso.

EXECUTIVE SUMMARY

The Financial Direction of the Municipal Decentralized Autonomous Government of San Miguel of Urcuquí doesn't have a manual of administrative procedures and of administration that facilitates the administration of the same ones and that it also guarantees an appropriate internal check, for what the importance is determined of carrying out the present investigation. The purpose of this project is to elaborate a manual of administrative procedures and of administration that serves like document guides, normative and informative for the Financial Direction of the Municipal Decentralized Autonomous Government of San Miguel of Urcuquí and that it also fulfills the requirements of the fiscal regulatory agencies. You proceeds to carry out a qualitative and quantitative analysis of the structural and functional organization of the Financial Direction of the Municipal GAD of San Miguel of Urcuquí to be able to determine the problem subject to investigation and to outline the possible solutions or improvements to the working up managed at the moment in this dependence. The elaboration of this manual arises with the necessity of improving the procedures that it carries out daily the financial direction with the purpose of offering an efficient and effective service to the citizenship. It is so the manual it integrates the main internal procedures that will be developed in the Financial Direction of the municipality, necessary for the execution of the functions that you/they are of their competition. It also details the processes to continue in the financial steps carried out by the Municipal GAD, determining the sequential stocks that you/they should be carried out for their development, the responsibilities of each member of the direction, the documents to be elaborated, the necessary resources and the times incurred in each process.

AUTORÍA

Yo Aída Marlene Potosí Recalde, portadora de la cédula de ciudadanía número 100375760-4, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA”, y que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

designo.

En la ciudad de Ibarra a los 20 días del mes de enero de 2016.



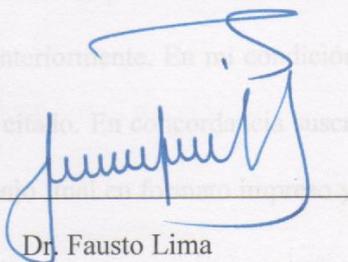
Marlene Potosí

CI. 100375760-4

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director del trabajo de grado presentado por la estudiante Aída Marlene Potosí Recalde, para optar por Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., cuyo tema es: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 20 días del mes de enero de 2016.



Dr. Fausto Lima

DIRECTOR



**CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, AÍDA MARLENE POTOSÍ RECALDE, con cédula de identidad Nro.100375760-4, 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 del trabajo de grado denominado: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales del trabajo antes citado. 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.

MARLENE POTOSI

C.I 100375760-4

Ibarra, a los 18 días del mes de abril de 2016.



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 sentado mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100375760-4		
NOMBRES Y APELLIDOS:	Aída Marlene Potosí Recalde		
DIRECCIÓN:	Calle González Suárez, Barrio San Luis, Pablo Arenas.		
EMAIL:	mar1225@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO:	062652134	TELÉFONO MÓVIL:	0988219628
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA”		
AUTOR:	Aída Marlene Potosí Recalde		
FECHA:	2016-04-18		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	PREGRADO	X	POSGRADO

TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.
ASESOR/ DIRECTOR:	Dr. Fausto Lima

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

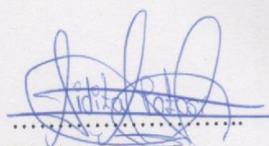
Yo, AÍDA MARLENE POTOSÍ RECALDE, con cédula de ciudadanía Nro. 100375760-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación 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 144.

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 el 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 18 días del mes de abril del 2016.

LA AUTORA:



Marlene Potosí

C.I.: 100375760-4

Facultado por resolución de Consejo Universitario.....

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y bendecirme en cada paso que doy, por mantenerme firme y animarme cuando más lo necesitaba y por darme la oportunidad de tener a mi lado a aquellas personas que han sido un soporte durante toda mi carrera.

A mis padres por su apoyo, su confianza, sus consejos y sobre todo su amor incondicional, que me han formado como una persona llena de valores y principios que lucha por sus ideales y tratar de ser cada día mejor.

Marlene.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Santísima Virgen del Carmen por bendecirme, protegerme y ayudarme a cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres por su dedicación, paciencia, y amor que día a día me brindan para poder cumplir mis objetivos.

A mis hermanos Fanny, Daniel y Rene que siempre han estado conmigo brindándome su apoyo y sus consejos.

A ese angelito que Dios puso en mi camino para que esté siempre pendiente de mí, cuidándome, aconsejándome, guiándome y brindándome su apoyo incondicional. Un ser especial de quien llevo bonitos recuerdos y grandes enseñanzas que nunca voy a olvidar, mi CIMD.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo considera la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí, en base a la necesidad de mejorar el sistema de control interno de este departamento y brindar un excelente servicio a la comunidad.

Al ejecutar dicho proyecto se logró eficiencia, eficacia y productividad en los procesos financieros que a diario realiza la Dirección Financiera de esta institución, a la vez permite de optimización de los recursos humano, material y financiero invertidos en estos procedimientos.

A continuación se presenta una síntesis de lo desarrollado en cada capítulo del presente proyecto:

CAPÍTULO I.- Se procedió a elaborar un diagnóstico situacional para determinar la situación actual en la que se encuentra el municipio, mismo que se realizó a través de una investigación de campo, encuestas y entrevistas que permitieron desarrollar el diagnóstico del ambiente interno y externo de la institución. Además contribuyó a determinar la realidad del servicio que se presta, los métodos empleados y el desarrollo de procesos en esta institución, permitiendo así determinar la aplicabilidad del proyecto.

CAPÍTULO II.- Se realizó un marco teórico o marco referencial basado en bases teóricas, científicas, generales y específicas que permitió obtener la información necesaria para elaborar correctamente el manual de procedimientos y que sirvió de referencia para análisis

y posible solución del problema que es motivo de investigación, describiendo cada una de las características que involucra un manual y como se implantará en la institución.

CAPÍTULO III.- Se elaboró un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, que servirá de guía a la Dirección Financiera para mejorar los procesos financieros de la institución. Esto se llevó a cabo describiendo los procesos correspondientes para una ejecución correcta y oportuna de las actividades, funciones y responsabilidades que realiza cada miembro del área financiera, haciendo énfasis a la eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas.

CAPÍTULO IV.- Se realizó un análisis de los impactos positivos y negativos que pueda generar la elaboración de este manual tanto a nivel institucional como a nivel social.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii
JUSTIFICACIÓN	xxiv
OBJETIVOS	xxvi
Objetivo General.....	xxvi
Objetivos Específicos	xxvi
CAPÍTULO I.....	27
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
Antecedentes.....	27
Justificación	28
Objetivos.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos	29
Variables	29
Indicadores.....	30
Matriz de relación diagnóstica.....	32
Mecánica operativa.....	34
Identificación de la población.....	34

Técnicas e instrumentos.....	35
Información primaria.....	35
Encuesta.....	35
Entrevista.....	35
Información secundaria.....	35
Tabulación y análisis de la información.....	36
Análisis de la encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.....	36
Análisis de la entrevista aplicada al Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.....	46
Matriz FODA.....	49
Elaboración de la matriz FODA.....	49
Estrategias FO FA DO DA.....	50
Determinación del problema diagnóstico.....	51
CAPÍTULO II.....	52
MARCO TEÓRICO.....	52
Administración pública.....	52
Gobierno Autónomo Descentralizado.....	52
Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	53
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	53
Dirección Financiera.....	53
COOTAD.....	53
Organización.....	54
Planeación estratégica.....	55
Misión.....	55
Visión.....	55
Políticas.....	56
Estrategias.....	56
Estructura Organizacional.....	56
Líneas de autoridad.....	57
Autoridad.....	58
Organigrama.....	58
Objetivo de los organigramas.....	59
Organización Funcional.....	59

Ventajas de la organización funcional.....	59
Manual.....	61
Objetivos.....	62
Manual de funciones.....	62
Manual de procedimientos	63
Ventajas de un manual de procedimientos	63
Proceso administrativo	64
Proceso	64
Procedimientos	65
Procedimientos no escritos	66
Características de los procedimientos.....	66
Proceso de control	68
Control administrativo.....	68
Elementos del Control	69
Importancia del Control Administrativo	69
Eficiencia, eficacia y efectividad.....	70
Medición de resultados.....	70
Gestión.....	71
Gestión de procesos	71
Etapas de la gestión de procesos.....	71
Diagrama de flujo	72
Características de los diagramas de flujo	72
Simbología para diagramas de flujo	73
Ventajas de utilizar diagramas de flujo	74
Control Interno	74
Diagnóstico de áreas funcionales	75
Diagnóstico financiero.....	75
Indicadores de Gestión	75
Indicador.....	76
Características de un indicador.....	76
Clasificación de los indicadores	76
CAPÍTULO III	78
PROPUESTA	78
Antecedentes.....	78

Propósito.....	79
Beneficiarios.....	79
Diseño Técnico de la Propuesta.....	80
Introducción.....	80
Objetivos.....	81
Objetivo General.....	81
Objetivos específicos.....	81
Base legal.....	82
Aspectos administrativos.....	82
Información de la entidad.....	82
Misión.....	83
Visión.....	83
Valores.....	83
Integridad.....	83
Respeto.....	83
Responsabilidad.....	84
Honestidad.....	84
Confidencialidad.....	84
Principios.....	84
Eficiencia.....	84
Eficacia.....	85
Transparencia.....	85
Igualdad.....	85
Trabajo en equipo.....	85
Compromiso.....	85
Estructura Organizacional.....	86
Niveles jerárquicos.....	87
Procesos gobernantes.....	87
Procesos habilitantes.....	87
Procesos agregadores de valor.....	88
Niveles jerárquicos en la Dirección Financiera.....	88
Portafolio de productos de la Dirección Financiera.....	88
Presupuesto.....	88
Contabilidad.....	89

Tesorería	89
Rentas	90
Manual de funciones.....	90
Descripción de funciones.....	91
Director Financiero.....	91
Secretaria Dirección Financiera.....	93
Jefe de Presupuesto.....	95
Auxiliar de presupuesto	97
Contador General.....	99
Contador 1 – Ingresos.....	101
Contador 1 – Gastos	103
Tesorero Municipal.....	105
Oficinista 1 – Tesorería	107
Jefe de Rentas	109
Recaudador fiscal	111
Manual de procesos	113
Formulación y aprobación del presupuesto	114
Ejecución del presupuesto	116
Registro de ingresos percibidos	117
Registro de ingresos percibidos	120
Pago por adquisición de bienes o servicios	121
Egresos registrados	123
Pago de remuneraciones	124
Pago Remuneraciones.....	126
Pago de viáticos y subsistencias	127
Pago de Viáticos y Subsistencias	129
Pago por contratos de obra	130
Pago de contratos de obra.....	132
Pago de fondos ajenos	133
Pago de fondos ajenos	135
Pago de servicios básicos	136
Pago de servicios básicos	138
Recaudación de impuestos	139
Recaudación de impuestos	141

CAPÍTULO IV	145
IMPACTOS	145
Análisis de Impactos.....	145
Impacto Económico	146
Impacto Institucional	147
Impacto Ético.....	148
Impacto Ambiental	149
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	154
Anexo No. 1.....	155
Anexo No. 2.....	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz	32
Tabla N° 2. Nómina Servidores Dirección Financiera GADMU.....	35
Tabla N° 3. Organigrama funcional	36
Tabla N° 4. Manual de procedimientos	37
Tabla N° 5. Base para desempeño de funciones.....	38
Tabla N° 6. Líneas de Autoridad	39
Tabla N° 7. Evaluaciones al personal.....	40
Tabla N° 8. Coordinación de procesos	41
Tabla N° 9. Servidores cumplen requisitos	42
Tabla N° 10. Trámites eficientes	43
Tabla N° 11. Seguimiento y evaluación de documentación.....	44
Tabla N° 12. Aplicabilidad del manual	45
Tabla N° 13. Matriz FODA	49
Tabla N° 14. Estrategias FO FA DO DA	50
Tabla N° 15. Simbología para diagramas de flujo	73
Tabla N° 16. Funciones Director Financiero.....	92
Tabla N° 17. Funciones Secretaria Dirección Financiera.....	94
Tabla N° 18. Funciones Jefe de Presupuestos.....	96
Tabla N° 19. Funciones Auxiliar de Presupuesto.....	98
Tabla N° 20. Funciones Contador General.....	100
Tabla N° 21. Funciones Contador 1 - Ingresos.....	102
Tabla N° 22. Funciones Contador 1 - Gastos.....	104
Tabla N° 23. Funciones Tesorero Municipal.....	106
Tabla N° 24. Funciones Secretaria Tesorería.....	108
Tabla N° 25. Funciones Jefe de rentas.....	110
Tabla N° 26. Funciones Recaudador.....	112
Tabla N° 27. Proceso para formulación y aprobación del presupuesto.....	115
Tabla N° 28. Indicador de ejecución del presupuesto.....	117
Tabla N° 29. Proceso para registro de ingresos.....	118
Tabla N° 30. Indicador de evaluación registro de ingresos.....	120
Tabla N° 31. Proceso para pago de adquisiciones.....	121

Tabla N° 32. Indicador para evaluación de egresos.....	123
Tabla N° 33. Proceso para pago de remuneraciones.....	124
Tabla N° 34. Indicador para evaluación del pago de remuneraciones.....	126
Tabla N° 35. Proceso para pago de viáticos y subsistencias.....	127
Tabla N° 36. Indicador para evaluación del pago de viáticos.....	129
Tabla N° 37. Proceso para pago por contratos de obra.....	130
Tabla N° 38. Indicador para evaluación de pago por contratos de obra ..	132
Tabla N° 39. Proceso de pago de fondos ajenos.....	133
Tabla N° 40. Indicador para evaluación del pago de fondos ajenos.....	135
Tabla N° 41. Proceso para pago de servicios básicos.....	136
Tabla N° 42. Indicador para evaluación del pago de servicios básicos.....	138
Tabla N° 43. Proceso para recaudación de impuestos.....	139
Tabla N° 44. Indicador para evaluación de recaudación de impuestos.....	141
Tabla N°45. Evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales.....	142
Tabla N°46. Valoración de impactos.....	145
Tabla N°47. Impacto económico.....	146
Tabla N°48. Impacto institucional.....	147
Tabla N°49. Impacto ético.....	148
Tabla N°50. Impacto ambiental.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	36
Gráfico N° 2	37
Gráfico N° 3	38
Gráfico N° 4	39
Gráfico N° 5	40
Gráfico N° 6	41
Gráfico N° 7	42
Gráfico N° 8	43
Gráfico N° 9	44
Gráfico N° 10	45
Gráfico N° 11.....	88

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí, es una institución de gobierno, cuya labor es actuar como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en el objetivo de planificar, ejecutar, generar y distribuir el uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales. Fue creado el 9 de febrero de 1984 mediante Registro Oficial No. 680 en la presidencia del Dr. Oswaldo Hurtado y se encuentra constituido por algunos departamentos entre ellos la Dirección Financiera, misma que es sujeta a investigación en el presente trabajo.

El propósito de la administración actual 2014-2019, es reformar al municipio incorporando nuevos procesos que mejoren la eficiencia y productividad de las operaciones realizadas por cada departamento de la institución, con el fin de cumplir con sus objetivos institucionales y contribuir de manera efectiva a la sociedad.

El problema surge en la Dirección Financiera de la municipalidad y fue detectado a raíz de la última auditoría efectuada por la Contraloría General del Estado quien expidió algunas sugerencias para implementar en el municipio, entre esas se encuentra el implementar un manual de procedimientos administrativos y de gestión en este departamento para mejorar el control interno del mismo.

La implementación de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí ayudará a mejorar el sistema de control interno de la misma y además permitirá incrementar la capacidad de gestión de la municipalidad, a fin de que el departamento

financiero se encargue de encaminar su actividad hacia la eficiencia tanto a nivel interno como externo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí al no poseer un manual de procedimientos específico para la Dirección Financiera, ha permitido la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera que constituirá una herramienta fundamental para el manejo de las finanzas y para mejorar la atención a la ciudadanía que visita diariamente la municipalidad.

JUSTIFICACIÓN

La Dirección Financiera es un área importante del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí, ya que es la responsable de las actividades económicas que el municipio realiza. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí como parte de sus ingresos tiene la recaudación de impuestos, tasas, contribuciones especiales y de mejoras, entre otros. Y en los egresos están los pagos que se realizan por gastos operativos y de inversión. Para el cumplimiento de las actividades tanto de ingresos como de egresos, se debe cumplir con procedimientos que respalden los mismos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí no cuenta con un manual de procedimientos administrativos y de gestión exclusivo para el Departamento Financiero, sin embargo trabaja en base a las normativas generales que rigen a las instituciones gubernamentales, de modo que no existe un enfoque especial en su capacidad de gestión, y su trabajo siempre ha estado encaminado a cumplir con las exigencias estatales. Además los procedimientos rutinarios actuales con que se realizan las actividades financieras limitan a que se desarrollen estos eficazmente.

La elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí tiene el propósito de ayudar en la gestión de las actividades que tienen que cumplir los miembros del Departamento Financiero, además contribuirá a los trámites efectuados por los clientes tanto internos como externos.

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí será el departamento directamente beneficiado con este manual ya que será una herramienta de gestión que permitirá guiar el desarrollo de sus actividades, logrando eficiencia en el Sistema de Control Interno de este departamento y agilizando trámites que a diario se realizan en esta dependencia.

Es importante señalar que no solo el municipio se beneficia de esta investigación sino que también de manera indirecta la ciudadanía en general del cantón Urququí, que diariamente acude al municipio a realizar consultas o trámites, brindando de esta manera una atención eficiente, con calidad y calidez tanto a los ciudadanos urcuquireños como a los que de alguna manera se relacionan con el municipio.

Por lo mencionado anteriormente se puede definir que este proyecto es factible para la empresa en el ámbito social ya que mejorará el servicio brindado a la ciudadanía, en el ámbito legal porque cumple con las exigencias de la Contraloría General del Estado y en el ámbito laboral porque contribuye a la eficiencia de los miembros de la organización y la optimización de los recursos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Manual de Procedimientos Administrativos y de Gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, Provincia de Imbabura, a través de un análisis y modificación a los procedimientos financieros efectuados en esta dirección, para contribuir en la gestión de la administración.

Objetivos Específicos

- Establecer el diagnóstico situacional en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, Provincia de Imbabura, mediante un análisis FODA, para conocer la situación actual de la institución.
- Establecer las bases teóricas y científicas referentes al contenido y estructura del tema, a través de la investigación bibliográfica, para que el proyecto sea fundamentado.
- Desarrollar el manual de procedimientos administrativos y de gestión de acuerdo a las herramientas y técnicas de investigación adecuadas, haciendo uso de encuestas y entrevistas que servirán para recopilar información veraz y oportuna.
- Determinar los impactos que genera la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, a través de un cuadro valorativo, para determinar su porcentaje de aplicabilidad.
- Validar el manual de procedimientos administrativos y de gestión en el municipio, mediante su socialización ante el consejo municipal, para su posterior ejecución en la municipalidad.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

El Municipio de San Miguel de Urququí está ubicado a 45 minutos del nororiente de la ciudad de Ibarra, fue creado el 09 de febrero de 1984 mediante Registro Oficial No. 680 en la presidencia del Dr. Oswaldo Hurtado. Posteriormente en el año 2008 cambia su denominación a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí. Se encuentra dividido en varios departamentos entre ellos se encuentra la Dirección Financiera que será sujeta a investigación en el presente trabajo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí es una institución de gobierno cuya labor principal es actuar como facilitador de los esfuerzos de la comunidad. Tiene a su cargo 6 parroquias, Urququí como parroquia urbana y 5 rurales, La Merced de Buenos Aires, Cahuasqui, Pablo Arenas, Tumbabiro y San Blas, mismas que según el último censo realizado por el INEC en el año 2010 conformarían 14.381 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 15%

El presente capítulo tiene la finalidad de recabar información suficiente sobre la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí y su modo de funcionamiento, para obtener un diagnóstico técnico y proceder a la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión.

1.2 Justificación

El manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí es un instrumento de ayuda para esta dependencia, ya que determina normas, políticas, procedimientos y gestiones que se deben realizar en cada proceso financiero que esta dirección realiza diariamente.

Después de analizar los procedimientos administrativos y financieros que desarrolla la Dirección Financiera y tomando en cuenta las sugerencias de la Contraloría General del Estado, se ha determinado las necesidades y falencias de esta dirección, motivo por el cual se plantea la elaboración de este manual a fin de incrementar la eficiencia, eficacia y a la vez brindar un mejor servicio.

El manual detalla las responsabilidades que tiene cada uno de los servidores de la Dirección Financiera, los documentos necesarios para ejercer trámites financieros, el tiempo de duración de cada procedimiento, así como los mecanismos de control de los mismos; de manera que facilite su gestión y sirva de guía para el desarrollo de sus actividades diarias.

La ejecución de este proyecto beneficiará principalmente a la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí definiendo claramente las funciones de los servidores de esta dirección, optimizando recursos y permitiéndole tener un mejor control de sus operaciones. También se benefician en forma indirecta los ciudadanos que diariamente visitan las instalaciones del municipio ya que los trámites se gestionarán eficientemente y el servicio brindado será de calidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, a través de un análisis FODA, para determinar las debilidades o falencias que tenga en la ejecución de sus actividades financieras.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la estructura orgánica funcional de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, mediante una descripción de cada uno de los puestos de trabajo, para determinar los procedimientos adecuados en la ejecución de funciones.
- b) Determinar el perfil profesional de los servidores que laboran en la Dirección Financiera, mediante la aplicación de la encuesta, para reconocer su desempeño en el puesto de trabajo.
- c) Evaluar el servicio que brinda la institución, a través del uso de indicadores de gestión, para determinar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos del municipio.
- d) Identificar los controles internos que mantiene la entidad en el manejo de los procesos financieros, mediante la investigación directa en el departamento, para identificar la eficiencia en sus actividades.

1.4 Variables

Las variables determinadas para la presente investigación son las siguientes:

1.4.1 Estructura orgánica - funcional

1.4.2 Gestión de la institución

1.4.3 Talento Humano

1.4.4 Servicios

1.5 Indicadores

Los indicadores para cada variable son los siguientes:

1.5.1 Estructura Orgánica - Funcional

- Organigrama
- Nivel jerárquico
- Identificación de puestos
- Determinación de funciones

1.5.2 Gestión de la institución

- Reglamentos
- Control interno
- Procedimientos
- Manuales
- Herramientas informáticas

1.5.3 Talento Humano

- Formación académica
- Experiencia
- Requisitos de contratación

- Código de ética

1.5.4 Servicios

- Atención al usuario
- Oferta de Servicios
- Eficiencia

1.6 Matriz de relación diagnóstica

Tabla N° 1. Matriz

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Analizar la estructura orgánica funcional de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí, mediante una descripción de cada uno de los puestos de trabajo, para determinar los procedimientos adecuados en la ejecución de funciones.	Estructura Orgánica - Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Nivel jerárquico • Identificación de puestos • Determinación de funciones 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Primaria</p> <p>Primaria</p> <p>Primaria</p> <p>Primaria</p>
Determinar el perfil profesional de los servidores que laboran en la Dirección Financiera, mediante la aplicación de la encuesta, para reconocer su desempeño en el puesto de trabajo.	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Experiencia • Requisitos de contratación • Código de ética 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Primaria</p> <p>Primaria</p> <p>Primaria</p> <p>Primaria</p>

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
<p>Evaluar el servicio que brinda la institución, a través del uso de indicadores de gestión, para determinar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos del municipio.</p>	<p>Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al usuario • Oferta de Servicios • Eficiencia 	<p>Encuesta Entrevista Encuesta</p>	<p>Primaria Primaria Primaria</p>
<p>Identificar los controles internos que mantiene la entidad en el manejo de los procesos financieros, mediante la investigación directa en el departamento, para identificar la eficiencia en sus actividades.</p>	<p>Gestión de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos • Control interno • Procedimientos • Manuales • Herramientas informáticas 	<p>Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Entrevista</p>	<p>Secundaria Primaria Primaria Secundaria Primaria</p>

Fuente: Información directa

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

1.7 Mecánica operativa

1.7.1 Identificación de la población

Para la presente investigación se tomará en cuenta la población total de 11 servidores de la Dirección Financiera, clasificados de la siguiente manera:

Tabla N°. 2 Nómina Servidores Dirección Financiera GADMU

Nombre	Cargo
Sr. Gallegos Iván	Director Financiero
Ing. Gallegos Marisol	Jefe de Presupuestos
Sr. Milton Lara	Jefe de Rentas
MSc. Echeverría Cecilia	Tesorero Municipal
Sra. Recalde Magdalena	Contador General
Sr. Caranqui Fausto	Contador 1
Tlga. Gordillo Magdalena	Contador 1
Lic. Játiva Daicy	Recaudador Fiscal 2
Sr. Oña Edwin	Recaudador Fiscal 2
Lic. Gordon Guadalupe	Oficinista 2
Tlga. Yalama Anita	Oficinista 2

Fuente: Información Dirección Financiera

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Debido a que la población total de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí es mínima se aplicará la técnica del censo.

1.8 Técnicas e instrumentos

1.8.1 Información primaria

Para facilitar la recolección de la información y obtener un diagnóstico definido se ha utilizado las siguientes técnicas:

1.8.1.1 Encuesta

Se ha elaborado una encuesta dirigida a los miembros de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, con el fin de obtener información suficiente para determinar un diagnóstico situacional de esta dependencia.

1.8.1.2 Entrevista

Se ha elaborado una entrevista dirigida al Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, para obtener información profunda sobre los procedimientos que diariamente realiza la Dirección Financiera y la gestión de la institución en la ejecución de sus actividades financieras.

1.8.2 Información secundaria

Se ha recopilado y analizado información que la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí dispone en su archivo y en la página web de la institución.

1.9 Tabulación y análisis de la información

1.9.1 Análisis de la encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí.

Pregunta No.1

¿El organigrama funcional del municipio es aplicable?

Tabla N° 3. Organigrama funcional

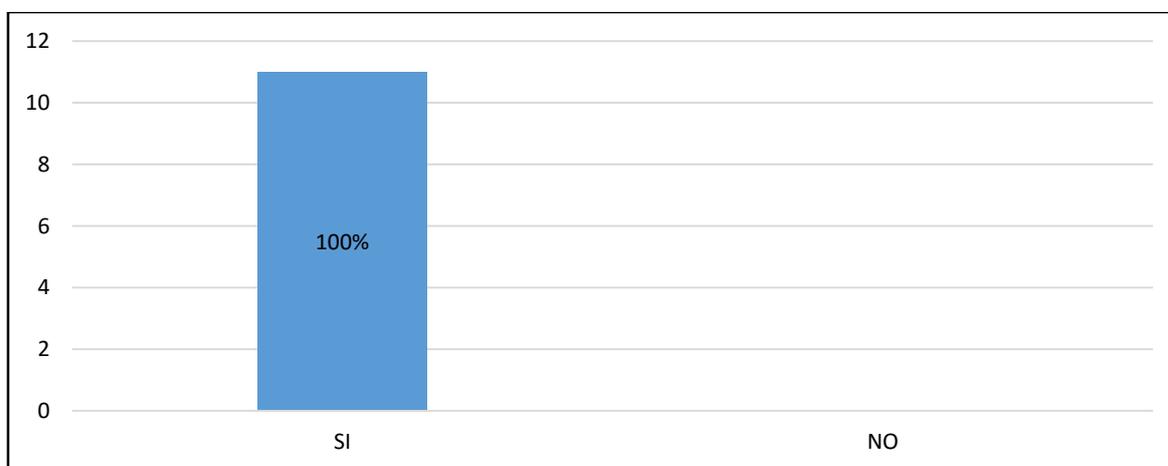
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 1. Estructura Funcional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Todos los servidores de la Dirección Financiera afirman que el GAD Municipal cuenta con un organigrama funcional aplicable que contribuye a la distribución de funciones y la identificación de responsabilidades de los miembros de cada departamento de la institución.

Pregunta No. 2

¿El GAD Municipal cuenta con un manual de procedimientos administrativos y de gestión?

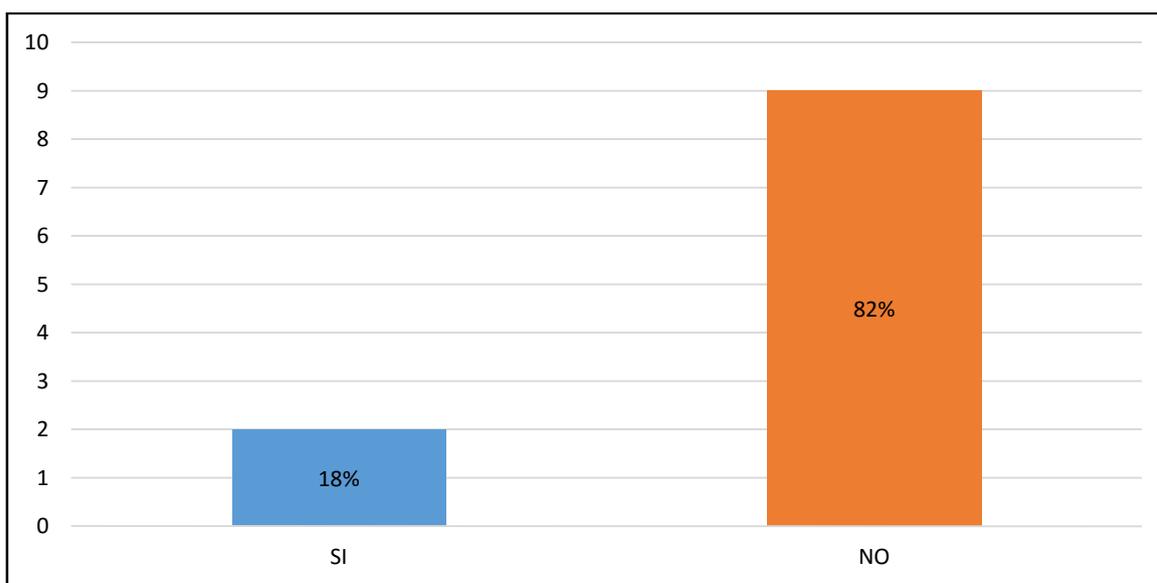
Tabla N° 4. Manual de procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 2. Manual de Procedimientos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Los servidores de la Dirección Financiera del GADMU consideran en su mayoría que no existe un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la municipalidad, lo que dificulta la efectividad de los procesos financieros desarrollados en esta dependencia.

Pregunta No. 3

Las funciones y actividades que desempeñan los servidores de la Dirección Financiera se basan en:

Tabla N° 5. Base para desempeño de funciones

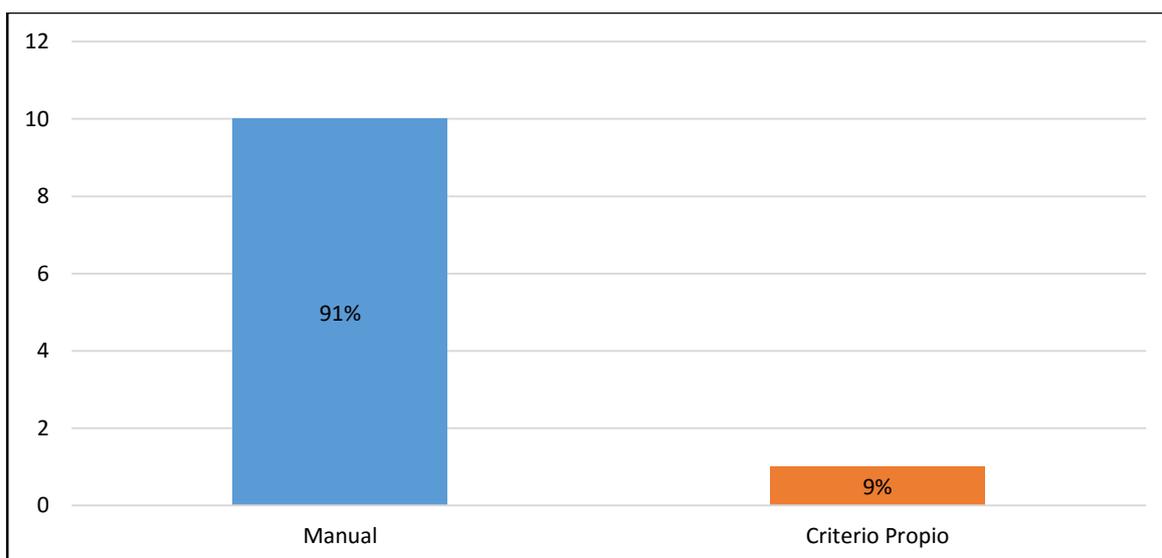
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Criterio propio	10	91%
Manual	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 3. Base para desempeño de funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: El mayor número de encuestados manifiesta que las actividades que a diario realizan las ejecutan de acuerdo a su criterio propio o por sugerencia de su máxima autoridad, de manera que da oportunidad a la duplicidad de funciones y dificulta la consecución de sus objetivos.

Pregunta No. 4

Las líneas de Autoridad y responsabilidad están:

Tabla N° 6. Líneas de Autoridad

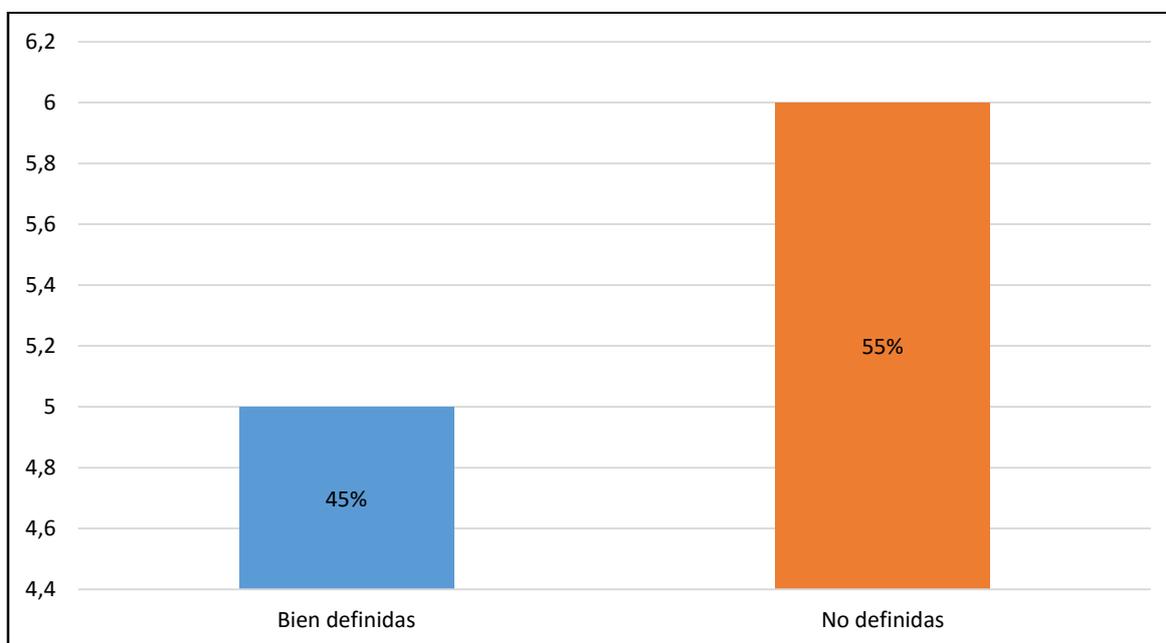
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bien definidas	5	45%
No definidas	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 4. Líneas de autoridad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Se puede evidenciar que un número considerable de los servidores desconocen de la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad que tienen en esta dirección, sin embargo un buen número de empleados manifiestan que las líneas de autoridad a nivel institucional se encuentran bien definidas.

Pregunta No. 5

¿Se realizan evaluaciones a los servidores de la Dirección Financiera referentes a las actividades que ejecutan?

Tabla N° 7. Evaluaciones al personal

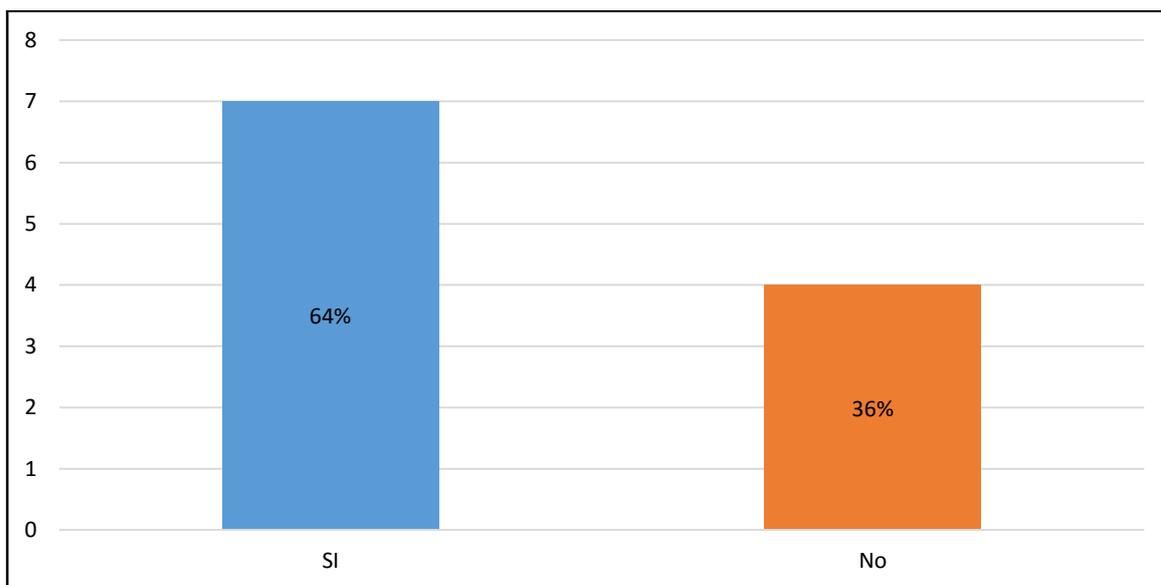
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 5. Evaluación al personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Los servidores encuestados confirman que se realizan evaluaciones en la Dirección Financiera pero que están no son periódicas, convirtiéndose en un limitante para tener un buen control interno en esta dependencia que es una de las más importantes, puesto que se encarga de manejar los recursos financieros del GADMU.

Pregunta No. 6

¿Existe coordinación de los procesos entre contabilidad, presupuestos, rentas y tesorería?

Tabla N° 8. Coordinación de procesos

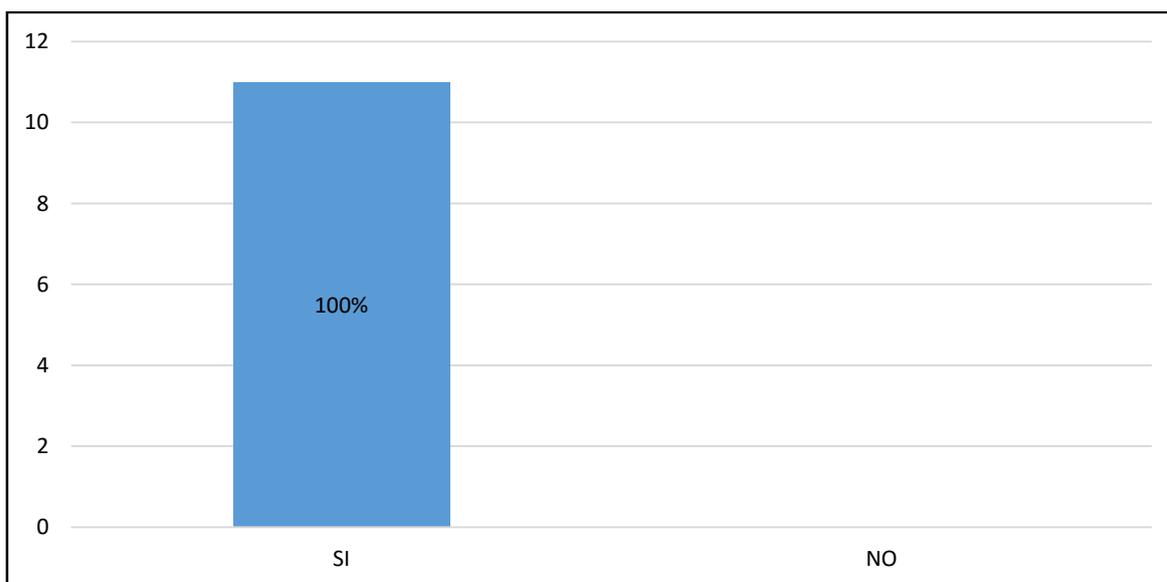
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 6. Coordinación de procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Los servidores de la Dirección Financiera confirman que si existe coordinación entre los procesos desarrollados entre contabilidad, presupuestos, rentas y tesorería, sin embargo también expresan que esto lo ejecutan por salvaguardar los recursos manejados y no porque esté reglamentado en un documento normativo.

Pregunta No. 7

¿Los servidores del Departamento Financiero cuentan con los requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones?

Tabla N° 9. Servidores cumplen requisitos

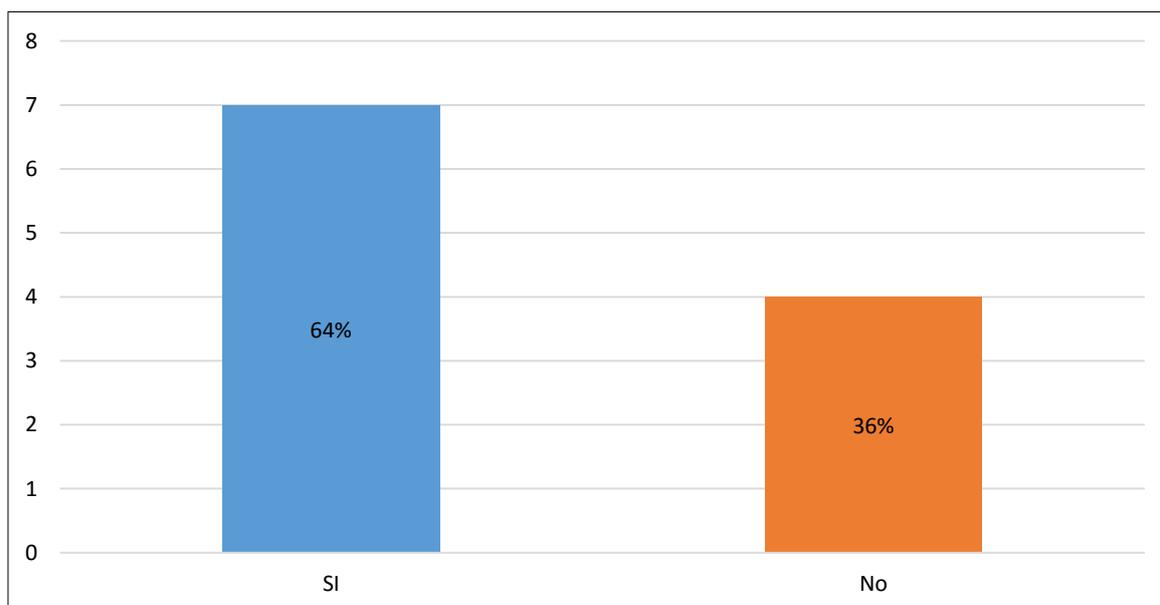
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 7. Servidores cumplen requisitos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: La mayoría de los servidores manifiestan que si cumplen con los requisitos mínimos para la ejecución de sus funciones, pero hay que considerar que existe un porcentaje de encuestados que no cuentan con un título profesional sino que desarrollan sus funciones en base a la experiencia.

Pregunta No. 8

¿Los trámites financieros son ejecutados con eficiencia?

Tabla N° 10. Trámites eficientes

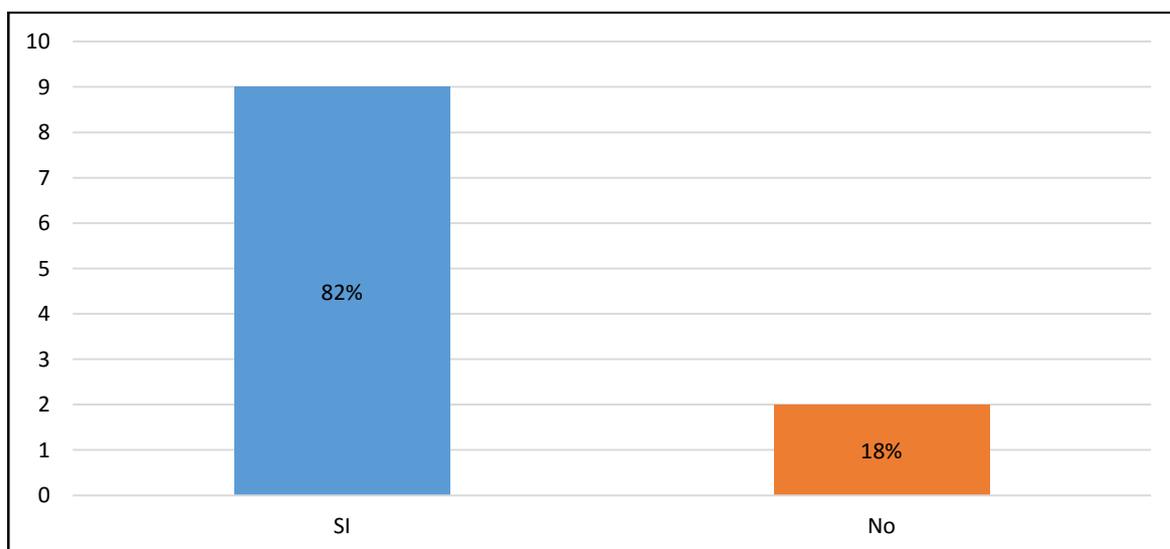
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	82%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 8. Trámites eficientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: En base a los resultados obtenidos se verifica que casi la totalidad de los encuestados afirman que los trámites financieros realizados diariamente por la Dirección Financiera son ejecutados eficientemente y un pequeño número manifiestan que no. Sin embargo se debe tomar en cuenta que esta pregunta afecta directamente al trabajo que ellos realizan, por ello no se tiene la certeza de que la información proporcionada sea real.

Pregunta No. 9

¿Existe un seguimiento y evaluación a la documentación manejada en los trámites financieros?

Tabla N° 11. Seguimiento y evaluación de documentación

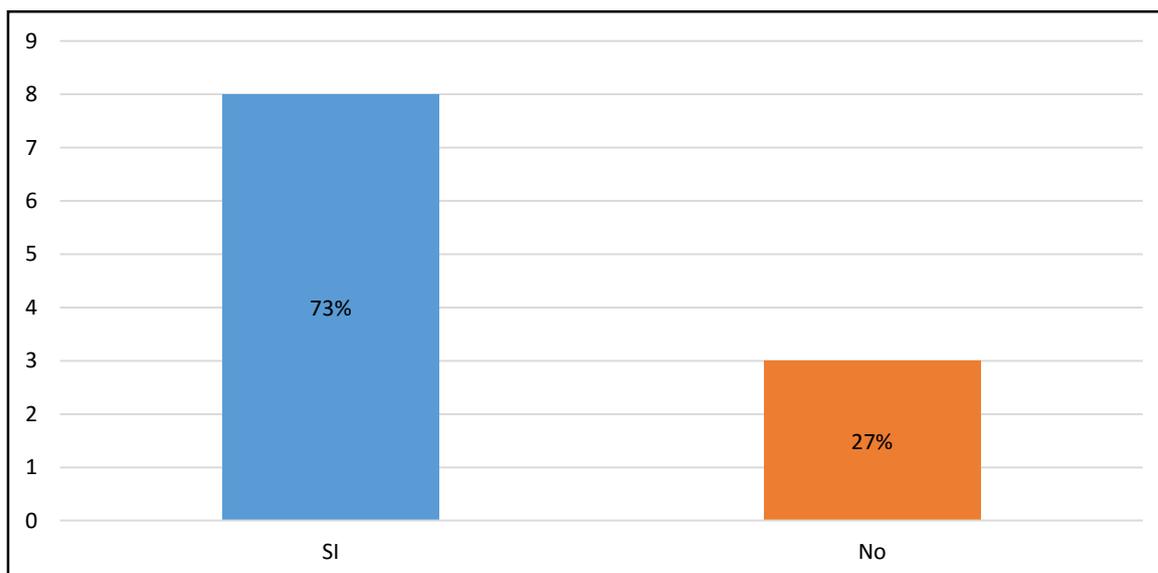
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 9. Seguimiento y evaluación de documentación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: La mayoría de encuestados reconocen que existe un seguimiento a los documentos tramitados en los procesos financieros pero también manifiestan que estos no son evaluados de acuerdo a los requerimientos de los beneficiarios, es por esto que un pequeño porcentaje de los encuestados responde a que no existe un seguimiento y evaluación a esta documentación.

Pregunta No. 10

¿Considera usted que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del GADMU es?

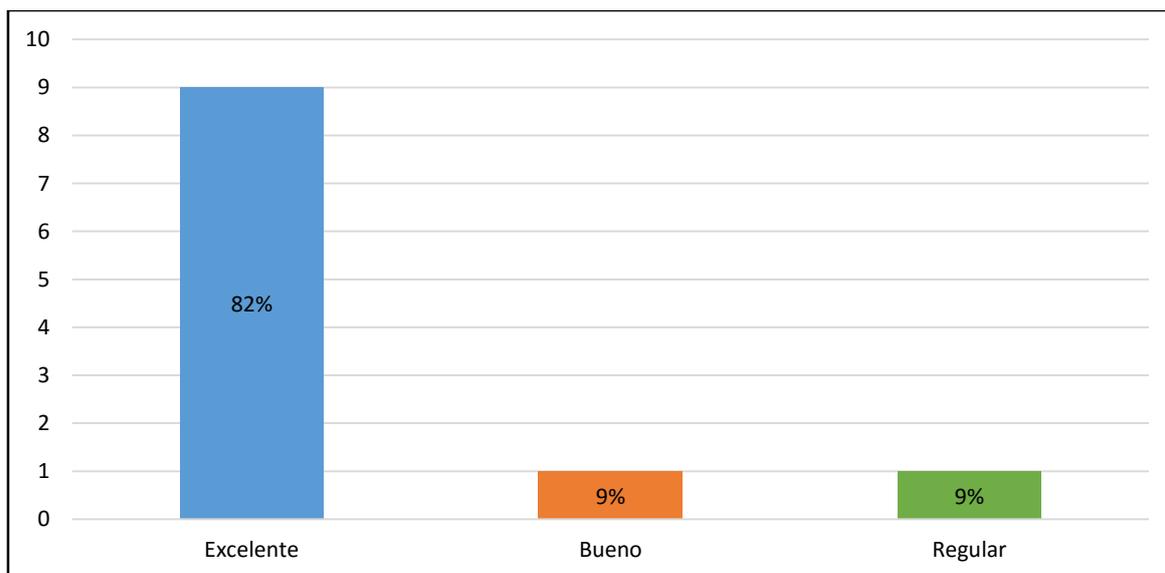
Tabla N° 12. Aplicabilidad del Manual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	82%
Bueno	1	9%
Regular	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Gráfico N° 10. Aplicabilidad del Manual

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

Análisis: Los servidores de la Dirección Financiera consideran que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urucuquí es excelente ya que contribuirá a la gestión de sus procesos y ayudará a mejorar el control interno de esta dependencia.

1.9.2 Análisis de la entrevista aplicada al Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí.

NOMBRE: Sr. Iván Gallegos

CARGO: Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí.

1.- ¿La Dirección Financiera cuenta con un manual de procedimientos administrativos y de gestión y éste está acorde a la estructura de la misma?

Lo óptimo sería que todos los departamentos del municipio tengan su propio manual en donde consten los procesos para cada actividad que estos realicen, sin embargo esto no existe, sino que se trabaja en base a las normas, códigos y reglamentos que rigen a las instituciones del estado.

2.- ¿Cómo incide la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí?

No se puede determinar si la Dirección Financiera cumple o no con los procedimientos adecuados y tiempos establecidos. Además, esto es un limitante para que se lleve a cabo un buen control interno y permita medir la gestión de esta dirección.

3.- ¿Cómo ayuda la aplicación de los elementos del proceso administrativo dentro de la Dirección Financiera?

Los elementos del proceso administrativo son importantes para ejecutar las actividades que diariamente realiza esta dirección, permiten tener agilidad, eficiencia y

eficacia en cada uno de los procesos financieros. Otro punto importante que se debe considerar es que sirven como base para el cumplimiento de los objetivos.

4.- ¿La Dirección Financiera ha tenido algún cambio en la estructura funcional en los últimos 5 años?

No, la estructura funcional de la Dirección Financiera se mantiene con sus cuatro áreas como son contabilidad, tesorería, presupuesto y rentas.

5.- ¿Las responsabilidades de los servidores de la Dirección Financiera se encuentran escritas y claramente definidas?

A nivel interno no se cuenta con un manual que determine cada una de las responsabilidades de los servidores de esta dirección, sin embargo ellos realizan sus funciones de acuerdo a normativas y reglamentos que rigen a las instituciones del estado como el COOTAD y el COPLAFIP.

6.- ¿Cómo se mide la productividad de los servidores de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí?

A través del cumplimiento de normas establecidas en el COOTAD, COPLAFIP, SAFI, Contraloría General de Estado, y otros organismos estatales. También mediante la presentación de informes de cada área.

7.- ¿Los procedimientos financieros que se realizan en la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí son adecuados o necesitan definirse?

Los procedimientos financieros actuales necesitan definirse a través de reglamentos o manuales que contribuyan a agilizar los procesos financieros, definiendo claramente las

responsabilidades de cada servidor, los documentos necesarios para cada trámite y los tiempos incurridos.

8.- ¿Cómo definiría el grado de satisfacción de los servicios que presta la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urucuquí a los ciudadanos del cantón?

Existe buena aceptación en cuanto a la atención de los requerimientos de los ciudadanos, pero como en toda agrupación social existe inconformidad en varios casos por la demora o no atención a sus solicitudes.

9.- ¿Considera Usted que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí ayudará a mejorar la gestión administrativa y control interno de la misma?

Sí, porque al tener un documento escrito que defina claramente las funciones y responsabilidades de los servidores de la Dirección Financiera; y a su vez se establezcan criterios como tiempo de ejecución, documentos necesarios y recursos invertidos, se contribuye a mejorar la gestión del municipio y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.10 Matriz FODA

1.10.1 Elaboración de la matriz FODA

Tabla N° 13. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de principios y normas de contabilidad gubernamentales. • La Dirección Financiera cuenta con el equipamiento necesario. • Coordinación entre áreas. • Sistema contable OLYMPO confiable. • Personal con experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con otros organismos del estado. • Capacitación a los servidores. • Mayor captación de recursos para inversión. • Políticas de mejoramiento en la atención al cliente.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un manual de procedimientos. • Personal no cuenta con titulación profesional requerida por el puesto. • Responsabilidades no están bien definidas. • Demora en trámites financieros, debido a la mala distribución del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la normativa legal como la COOTAD. • Reducción del presupuesto asignado. • Pérdida de credibilidad de la ciudadanía.

Fuente: Información directa

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

1.10.2 Estrategias FO FA DO DA

Tabla N° 14. Estrategias FO FA DO DA

Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los principios y normas de contabilidad gubernamentales y manejar un sistema contable eficiente para mejorar el sistema de control interno de la Dirección Financiera. • Hacer uso del equipamiento de la dirección financiera y capacitar a los servidores para que las funciones ejecutadas sean más eficientes y eficaces. • La coordinación entre las diferentes áreas de esta dirección y la experiencia que tienen los servidores contribuye a brindar un mejor servicio a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la coordinación entre las áreas de la Dirección Financiera para agilizar trámites y minimizar la insatisfacción de los ciudadanos. • Aplicar los principios y normas gubernamentales, minimiza la influencia de cambios en la estructura funcional de la Dirección Financiera, debido a modificaciones en la normativa legal. • Contar con el equipamiento adecuado y la coordinación entre áreas permite la efectiva ejecución del presupuesto.
Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Los servidores que no cuentan con un título profesional requerido en el perfil, podrán reforzar sus conocimientos mediante capacitaciones. • La carencia de un manual de procedimientos impide mejorar la atención a los ciudadanos y tener un eficiente control interno, por lo tanto, es indispensable contar con este documento normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones y responsabilidades de los servidores están sujetos a cambios por modificaciones en la normativa legal que las rige. • La demora en los trámites financieros aumentan la insatisfacción de la ciudadanía en cuanto al servicio brindado. • La reducción del presupuesto asignado se puede batallar, ejecutando correctamente los procedimientos financieros.

Fuente: Información directa

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

1.11 Determinación del problema diagnóstico

Luego de haber analizado la situación actual de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí se han determinado algunas debilidades como la ejecución de actividades de acuerdo a su criterio propio, inexistencia de un seguimiento a la documentación financiera tramitada, responsabilidades no están bien definidas, demora en la ejecución de procesos financieros y como principal problema la carencia de un documento que establezca los procedimientos financieros a seguir, las funciones y responsabilidades de los servidores.

Por lo expuesto anteriormente es importante la realización del proyecto titulado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración pública

(Art. 227, Constitución Política del Ecuador, 2008) “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.” (p.117)

La administración pública se encuentra regida por normas y reglamentos estatales y tiene la finalidad de servir a la comunidad y buscar su seguridad y mejoramiento continuo; tratando de cumplir con los objetivos constitucionales, y bajo el lema del “Buen Vivir” contribuir al desarrollo de un estado soberano y productivo.

2.2 Gobierno Autónomo Descentralizado

(Art.238 Constitución Política del Ecuador, 2008). “Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los consejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales, y los consejos regionales.” (p.121)

El Gobierno Autónomo Descentralizado es el término general con el que se identifica a los órganos gobernantes en cada región del país. Para el presente proyecto se considera fuente de investigación a la Dirección Financiera de un municipio, motivo por el cual se toma como base la información de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

2.2.1 Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

(Art. 29 COOTAD, 2010, p.49) 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.
- c) De participación ciudadana y control social.

2.2.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (Art. 53 COOTAD, 2010, p.72)

2.2.3 Dirección Financiera

La Dirección Financiera es una de las áreas más importantes de toda organización ya que es quien se encarga de administrar y cuidar el dinero de la misma, tratando de mantener liquidez para poder cumplir con sus compromisos y objetivos.

2.3 COOTAD

Este código establece la organización política 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. Además, desarrolla un modelo de

descentralización obligatoria progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial. (Art.1 COOTAD, 2010, p.30)

2.4 Organización

Según (Bernal & Hernán, 2013) “la organización puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar”. (p.158).

Según (Hernández & Rodríguez, 2012) “es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.” (p.169)

De la misma manera (Jones, 2013) manifiesta “Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas.” (p.2)

Entonces se puede decir que la organización es establecer un orden y distribuir un trabajo de acuerdo a las necesidades presentadas con la finalidad de cumplir con la meta propuesta.

2.5. Planeación estratégica

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias, los planes estratégicos y se asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.” (p.331)

De la definición anterior se determina que la planeación estratégica contribuye a la formulación de la visión y misión de una organización, de modo que se hagan todos los cambios necesarios y se involucren todos los miembros de la empresa.

2.5.1. Misión

Para (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades”. (p.332)

La misión es el marco de referencia de la empresa para realizar sus actividades diarias, es decir es la razón de ser de la empresa. Además la misión sirve como base para que el personal forme parte activa de los objetivos organizacionales.

2.5.2. Visión

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando

en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (p.334)

La visión expresa lo que la empresa quiere ser en un futuro o hasta dónde quiere llegar, proporcionando las bases o estrategias para poder cumplir con ese objetivo.

2.5.3. Políticas

(Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “Las estrategias son declaraciones de acción que implementan la filosofía corporativa expresada en la declaración de misión para alcanzar la visión.” (p.335)

Se entiende que las políticas son guías que orientan la acción de la administración para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

2.5.4. Estrategias

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “se entiende el conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo.” (p.335)

La estrategia es el modo de hacer bien las cosas, es decir establece los parámetros sobre los cuales se va a trabajar para poder cumplir con la meta propuesta.

2.6 Estructura Organizacional

(Amaru, 2009) Define: La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas

unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama. (p.103)

Así mismo (Jones, 2013) manifiesta: “La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales.” (p.8)

Según (Franklin, 2009) “Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.” (p.250)

De estas definiciones se puede concluir que la estructura organizacional es una representación gráfica de las líneas de autoridad y las responsabilidades que tiene cada miembro dentro de una organización, con el fin de que exista una correcta división del trabajo. A esta representación gráfica se la denomina organigrama.

2.6.1 Líneas de autoridad

Según (Bernal & Hernán, 2013) “significa que una persona debe tener solo un superior ante el cual reporta y del cual recibe órdenes y supervisión en forma directa.” (p.165)

Para (Naumov, 2011) “son las que unen cuadro con cuadro, las cuales representan los puestos, que a su vez integran la estructura organizacional.” (p.133)

Las líneas de autoridad contribuyen a la interpretación de un organigrama, definiendo la autoridad de cada puesto de trabajo. Para esto se distinguen dos tipos de líneas: la línea directa o fuerte, que une un puesto con otro y se entiende que debe reportarse ante

ese puesto y viceversa; y la línea punteada o funcional que representa la relación de servicio que tiene un puesto con otro, es decir, no existe un grado de autoridad directa sino una relación funcional.

2.6.2 Autoridad

(Bernal & Hernán, 2013) “La autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, emitir órdenes relacionadas con su cargo y asignar recursos, con el propósito de obtener los resultados deseados por la organización en dicha área o dependencia.” (p.165).

2.6.3 Organigrama

Según (Franklin, 2009) “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (p.250).

(Vásquez, 2009) Expresa que “El organigrama es, esencialmente, una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.” (p.122).

Entonces se puede determinar que un organigrama es una representación de la estructura que constituye una organización, en donde se determinan los puestos de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidades que tiene cada miembro.

2.6.4 Objetivo de los organigramas

El principal objetivo de un organigrama es brindar información rápida y segura de cómo está organizada una institución, definiendo cada uno de sus niveles de jerarquía.

2.7 Organización Funcional

Según (Amaru, 2009) “la organización funcional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.” (p.238).

De la misma manera (Jones, 2013) manifiesta que es un “Diseño que agrupa a los individuos en funciones donde comparten habilidades y experiencia, o porque utilizan los mismo recursos.” (p.148)

La organización funcional permite asignar tareas y dividir el trabajo, de manera que se realice una gestión efectiva y se pueda cumplir con los objetivos organizacionales. También contribuye a determinar las responsabilidades que cada miembro de la organización tiene que cumplir.

2.7.1 Ventajas de la organización funcional

La organización funcional lleva consigo algunas ventajas como especializarse y ser más productivos en su área, compartir conocimientos con trabajadores más hábiles, agrupar habilidades comunes, facilitar el monitoreo y supervisión de actividades; todo esto con el fin de desarrollar habilidades y capacidades en los servidores y hacer que se sientan comprometidos con las actividades organizacionales. Jones (2013, p.149)

2.7.2 Tarea

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “Cada una de las actividades necesarias para que un empleado realice su trabajo. Se hace una tarea cada vez que el empleado realiza un esfuerzo humano, ya sea físico o mental, con una determinada finalidad. Cada tarea tiene un principio y un final claramente definidos.” (p.237).

2.7.3 Función

Así mismo (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) manifiestan que función es un “conjunto de tareas que pueden estar o no estar relacionadas entre ellas y que supone una parte significativa del trabajo total de un puesto de trabajo.” (p.237).

2.7.4 Responsabilidad

Se puede definir como la obligación de hacer alguna tarea o función dentro de una organización.

2.7.5 Cargo

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. El cargo solo puede ser utilizado por una sola persona.” (p.237)

El cargo permite identificar las funciones que cumple determinada persona en una organización y el nivel de jerarquía que tiene, ocupando una posición formal en el organigrama de la empresa.

2.7.6 Puesto de trabajo

(Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “Conjunto de cargos semejantes en cuanto a tareas y responsabilidades principales. El puesto de trabajo existe independientemente de que esté ocupado o que esté vacante.” (p.137).

Un puesto de trabajo puede ser ocupado por varias personas a diferencia del cargo que solamente puede ser ocupado por una persona.

2.8 Manual

Según (Franklin, 2009) son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244).

De la misma manera (Vásquez, 2009) menciona: “Los manuales administrativos contienen información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa, facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.” (p.287)

Se entiende por manual al documento que sirve como base para organizar y transmitir información suficiente y necesaria para ejecutar de manera eficiente una actividad.

2.8.1 Objetivos

La implementación de un manual dentro de una organización tiene varios objetivos que benefician a la entidad, (Franklin, 2009, p.245) menciona los siguientes:

- Definir las funciones asignadas a cada departamento o unidad de trabajo.
- Precisar las responsabilidades que tienen los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Definir claramente las líneas de autoridad.
- Promover el uso racional de los recursos de la empresa.
- Servir como fuente de información para la organización.
- Optimizar recursos en el ejercicio de las funciones de cada miembro.
- Evitar la duplicidad de funciones.
- Servir como medio de relación y coordinación entre las unidades que conforman la organización.

2.8.2. Manual de funciones

(Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) Se entiende por manual de funciones al documento que describe y analiza cada uno de los cargos existentes en una organización, con el fin de que el empleado desempeñe exitosamente su cargo. (p.238)

La descripción de cargos se refiere a la definición de funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que debe desempeñar el ocupante.

El análisis de cargos se relaciona con la información sobre la persona que ocupa el cargo, es decir los requisitos, conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

2.8.3. Manual de procedimientos

Según (Franklin, 2009) “constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.” (p.245)

El manual de procedimientos es un documento normativo que indica la secuencia y modo de operación de determinadas actividades dentro de una organización.

2.8.4. Ventajas de un manual de procedimientos

(Naumov, 2011). “Una de sus finalidades principales es poder captar toda la información que poseen las personas más talentosas y experimentadas de la empresa para poder hacer o llevar a cabo una acción u operación determinada.” (p.330)

Como principales ventajas se mencionan las siguientes:

- Un manual de procedimientos escrito permite conocer y llevar un registro de lo que hace y cómo lo hace.
- La elaboración de un manual de procedimientos permite asegurar de manera permanente la calidad del servicio que presta.

- Tener bien definidos los procedimientos de una organización contribuye a reducir costos.
- Los procedimientos claros y definidos permiten trabajar de manera rápida y eficiente.
- El manual de procedimientos permite capacitar a un trabajador nuevo o al que ya está laborando.
- Un manual de procedimientos contribuye al proceso de mejora continua.

2.9 Proceso administrativo

(Bernal & Hernán, 2013) “Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control.” (p.16)

Según (Hernández & Rodríguez, 2012) “El proceso administrativo es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización).” (p.165).

El proceso administrativo tiene el objetivo de suministrar información permanente y confiable de la correcta ejecución de las actividades que desarrolla cada división de la estructura organizacional.

2.10 Proceso

Según (Pérez, 2013) es una “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (p.49).

Se entiende por proceso al conjunto de actividades que se desarrollan para obtener un producto con un valor significativo.

2.11 Procedimientos

Según (Hernández & Baptista, 2013) “Los procedimientos pueden considerarse como la sucesión cronológicas de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad dentro de un ámbito de aplicación.” (p.89)

Para (Naumov, 2011) “Los procedimientos son los documentos escritos que son la memoria de los conocimientos y experiencias de los mejores talentos de la empresa, de cómo hacer que las cosas funcionen de la manera más eficiente y productiva, también son los que concentran la parte esencial de lo que ésta produce ya sea en producto y/o un servicio, basados en la cultura organizacional, para asegurar que siempre será hecho de la misma manera estandarizando la operación, aunque es susceptible de mejora, con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente.” (p.322)

La descripción de los procedimientos permite comprender de mejor manera el desarrollo de la actividad diaria que realiza una organización en todos sus niveles ya que determina los tiempos de ejecución, los recursos a utilizar y el método de trabajo a desarrollar.

2.11.1 Procedimientos no escritos

Según (Naumov, 2011) “Los procedimientos no escritos son aquellos documentos que la empresa debiera escribir, para tener en ellos constancia de toda la experiencia y los conocimientos de los que mejor saben hacer las cosas.” (p.131).

Es importante plasmar en un documento los procedimientos que una empresa maneja para el ejercicio de sus actividades, se debe pensar en la estandarización, los costos bajos y la calidad, para lograr eficiencia en las operaciones.

2.11.2 Características de los procedimientos

Los procedimientos cumplen algunas características particulares, (Naumov, 2011) mencionan las siguientes:

1.- **Deben elaborarse en un formato:** La elaboración de un formato da la consistencia a un procedimiento. Este debe ser sencillo y debe contener ciertos requisitos mínimos como el nombre y la finalidad del procedimiento, área a la que pertenece, código, descripción de la actividad y su responsable, fecha de elaboración, firmas, entre otros.

2.- **Las actividades que se describen en los procedimientos deben ser muy claras:**

Un procedimiento tiene la finalidad de facilitar el trabajo, es por ello que la redacción de las actividades tiene que ser muy clara.

3.- Las actividades de un procedimiento se deben describir en secuencia: Las actividades que se van a desarrollar deben estar escritas de acuerdo al proceso que se va a realizar, es decir desde el inicio hasta el final.

4.- Cada actividad deberá tener un responsable: Todas las actividades realizadas debe tener un responsable.

5.- Los procedimientos deben ser únicos y exclusivos: Los procedimientos que se realicen se deben ejecutar por que no existieron o por que se modificó alguno que ya existía.

6.- Todo procedimiento deberá tener un diagrama de flujo de las actividades descritas: Los diagramas de flujo facilitan la comprensión de un proceso mediante una representación gráfica de la secuencia de actividades que se tienen que realizar.

7.- El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser lo más representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio: Un manual de procedimientos debe estar integrado exclusivamente por procedimientos representativos de cada actividad que realice una organización.

8.- Los procedimientos los deben escribir la o las personas que saben más acerca de esa operación o actividad y quien cuente con la mayor experiencia: Un procedimiento debe ser elaborado por la persona que tenga mayor conocimiento y experiencia en esa actividad.

9.- **Los procedimientos deben ser susceptibles de mejora:** Un procedimiento puede ser modificado cada vez que sea necesario.

10.- **El sistema que integra al manual de procedimientos deberá ser estándar y homogéneo para todas las áreas de la empresa:** Para la representación de los procedimientos realizados se debe mantener los mismos formatos de presentación.

2.12 Proceso de control

Según (Carballo, 2013) “El proceso de control se refiere al conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control.” (p.35).

El proceso de control como todo proceso es un conjunto de actividades a seguir, con la finalidad de conseguir un producto.

Para realizar un adecuado proceso de control se debe seguir algunos pasos como la formulación de objetivos, asignación de responsables, medición y análisis de resultados, identificación de desviaciones, determinación de acciones correctivas y el seguimiento de estas acciones correctivas.

2.13 Control administrativo

Según (Bernal & Hernán, 2013) “consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes.” (p.326).

El control administrativo consiste en supervisar las actividades que realizan en una organización para poder identificar y corregir desviaciones y así poder cumplir con lo planificado. Además, se puede decir que el control administrativo tiene la finalidad de poder identificar oportunidades de mejoramiento para la organización y lograr no solo cumplir con los objetivos sino tratar de tener una mejora continua.

Un buen control administrativo permite optimizar recursos, lograr eficiencia, productividad y competitividad.

2.13.1. Elementos del Control

(Hernández & Rodríguez, 2012) mencionan los siguientes elementos de control.
(p.18)

- Comparar: Verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos.
- Medir: Un buen control trata de medir y evaluar los resultados obtenidos.
- Detectar desviaciones: El control trata de identificar los posibles errores o diferencias existentes entre lo planificado y lo ejecutado.
- Establecer medidas correctivas: El objetivo principal del control es prever y corregir posibles desviaciones presentadas en la organización.

2.13.2. Importancia del Control Administrativo

La aplicación de controles en una organización es importante ya que permite medir la calidad y detectar posibles errores en el transcurso del tiempo, respondiendo a las amenazas o las oportunidades del medio.

Además el control permite mejorar el servicio de manera que este sea prestado de manera ágil y eficiente; facilitando a su vez el control de las actividades realizadas, sin entorpecer su trabajo.

2.13.3. Eficiencia, eficacia y efectividad

Según (Hernández & Rodríguez, 2012) “La eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas.” (p.20)

El mismo autor manifiesta que “la eficacia es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas.” (p.20)

(Hernández & Rodríguez, 2012) “La efectividad es la conjunción de eficiencia y eficacia.” (p.20)

La eficiencia, eficacia y efectividad son tres factores importantes para una adecuada ejecución de actividades y permite a su vez la optimización de los recursos invertidos.

2.13.4. Medición de resultados

Según (Bernal & Hernán, 2013) “es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información por medir.” (p.330)

La medición de resultados es una estrategia para una correcta ejecución de actividades. Además, es un medio de control que permite verificar que se cumplan con los objetivos organizacionales.

2.14 Gestión

La gestión según (Pérez, 2013) es “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución).” (p.131)

De la definición anterior se concluye que la gestión es una manera de guiar y controlar las actividades desarrolladas por una unidad para poder cumplir con los objetivos planteados.

2.15 Gestión de procesos

Según (Pérez, 2013) “Los procesos se gestionan incorporando en el proceso las actividades de medición, análisis y mejora”. (p.142)

La gestión no es solo guiar y controlar actividades sino también hacer un análisis de ellas y mejorarlas.

2.15.1 Etapas de la gestión de procesos

(Pérez, 2013) Para una adecuada gestión de los procesos se debe tomar en cuenta algunas actividades como:

- Comunicación de la misión del proceso.

- Planificar el proceso y los procedimientos a seguir.
- Verificar la disponibilidad de recursos.
- Ejecutar el proceso.
- Dar seguimiento al proceso.
- Buscar una mejora continua.

2.16 Diagrama de flujo

Según (Romero, 2011) “es una técnica que representa el flujo de la información y las transformaciones de los datos al moverse desde la entrada hasta la salida.” (p.14)

El diagrama de flujo es una representación gráfica del recorrido de la información o de las actividades a desarrollar durante un periodo determinado, es decir tiene un inicio y fin. El uso de los diagramas de flujo facilita la comprensión de un proceso a seguir, ya que utiliza símbolos definidos para cada parte del proceso y estos se encuentran conectados por flechas que indican la dirección de la información.

2.16.1 Características de los diagramas de flujo

(Romero, 2011) Para una mejor interpretación de un diagrama de flujo se debe considerar ciertos puntos importantes. (p.14)

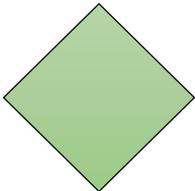
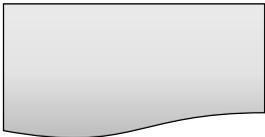
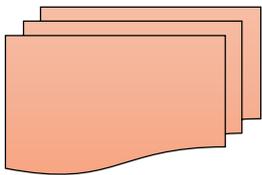
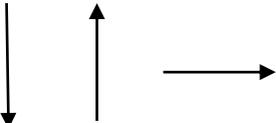
- Debe tener un solo punto de inicio, pero puede tener varios puntos de salida dependiendo de la decisión que se tome.
- Debe indicar claramente las ideas y el proceso que se desea desarrollar.
- Debe contener simbología específica para cada etapa del proceso que se está desarrollando.

- Debe estar dibujado de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha, salvo cuando exista una decisión que tomar.

2.16.2 Simbología para diagramas de flujo

Los símbolos más utilizados en un diagrama de flujo se plasman en el siguiente cuadro:

Tabla N° 15. Simbología para diagramas de flujo

Símbolo	Operación que indica
	Inicio – Fin
	Proceso
	Pregunta –Toma de decisiones
	Documento
	Documento Múltiple
	Flechas de dirección

Fuente: Romero 2011

Elaborado por: Marlene Potosí

Año: 2015

2.16.3 Ventajas de utilizar diagramas de flujo

(Romero, 2011) El uso de diagramas de flujo tiene algunas ventajas, entre ellas tenemos:

- Contribuyen a comprender el proceso a ejecutar y las actividades a desarrollarse en cada paso.
- Permiten identificar el problema y las posibles soluciones.
- Ayudan a reconocer los pasos que se pueden repetir durante el proceso.
- Muestran las relaciones que existen entre los diferentes pasos de un proceso.

2.17 Control Interno

Según (Arbaiza, 2014) “es un proceso que sigue el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la construcción de metas dentro de diversas categorías.”
(p.265)

El control interno hace referencia al seguimiento del modo de operación de las actividades internas de una organización, con el fin de brindar confiabilidad en la información y poder cumplir con los objetivos de la institución.

2.17.1 Control Interno Administrativo

(Arbaiza, 2014) Este tipo de control interno está orientado a las políticas, métodos y procedimientos administrativos que mantiene una organización; y hacia la eficiencia en las operaciones que esta realiza. (p.265)

2.17.2 Control Interno Contable

(Arbaiza, 2014) El Control Interno Contable constituye todas las normas, métodos y procedimientos contables, así como todos aquellos que se relacionen con la protección de los activos de una organización. (p.265)

2.18 Diagnóstico de áreas funcionales

(Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) Mencionan que: “El propósito del diagnóstico de áreas funcionales es la evaluación específica de departamentos o funciones de la organización”. (p.68)

(Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “En este diagnóstico, los aspectos más evaluados son, entre otros, los siguientes: eficiencia y eficacia del uso de los recursos, imagen ante los clientes, aceptación del producto, necesidades del personal, capacitación, mejoras salariales, seguridad industrial, compromiso y asignación de recursos.” (p.68)

2.19 Diagnóstico financiero

Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “El propósito de este diagnóstico consiste en identificar los problemas en el manejo de los recursos financieros y validar la información.” (p.68)

2.20 Indicadores de Gestión

Según (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) “los indicadores de gestión son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen.” (p.347)

2.20.1 Indicador

Según (Pérez, 2013) un indicador es un “Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso”.

Para (Arbaiza, 2014) “Los indicadores muestran cómo se medirá y rastreará el éxito en el cumplimiento de la estrategia.” (p.278)

Se puede definir que un indicador es una variable importante que sirve para medir el cumplimiento de un procedimiento organizacional.

2.20.2 Características de un indicador

(Pérez, 2013) Un indicador tiene que cumplir con las siguientes características:

- Proporcionar suficiente información.
- Medibles, identificables y de fácil interpretación.
- Deben adaptarse al nivel de responsabilidad.
- Aceptados por el responsable del proceso.
- Debe estar vinculado a los objetivos de la organización.

2.20.3 Clasificación de los indicadores

(Bernal & Hernán, 2013) Clasifica a los indicadores en los siguientes tipos:

- De gestión corporativa
Miden el desempeño global de una organización.
- De gestión por unidad estratégica de negocio

Evalúan el desempeño de las diferentes unidades de una organización.

- De gestión de actividad por áreas funcionales

Evalúan el desempeño de áreas funcionales de una organización.

- De gestión específica

Evalúan el desempeño de actividades específicas en una organización.

- De gestión de presupuesto

Evalúan todo lo relacionado a la ejecución del presupuesto.

- De eficiencia

Evalúan la optimización de recursos en un determinado proceso y en un tiempo oportuno.

- De productividad

Evalúan la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos de una determinada actividad.

- De competitividad

Evalúan la capacidad que tiene una organización para mantenerse en el mercado y hacer frente a la competencia.

- De impacto

Evalúan los factores que influyen en otras actividades de una organización.

- De actividad

Evalúan las actividades que realiza una organización para cumplir con su misión organizacional.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

2.1 Antecedentes

La descripción de un análisis FODA de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí ha permitido identificar que existe una débil gestión de los procedimientos efectuados en esta dependencia, debido a que la Dirección Financiera no cuenta con un documento escrito que sirva como guía a sus servidores al momento de ejercer sus actividades diarias, provocando descoordinación y desperdicio de recursos.

Luego de realizar un diagnóstico y análisis al problema detectado en la Dirección Financiera, se determina que la solución a este problema es la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la misma, con la finalidad de ser una herramienta de apoyo para los servidores que forman parte de la Dirección Financiera al momento de ejercer sus funciones.

Para la elaboración de este manual se analizará, modificará y registrará los procedimientos que mantiene actualmente esta área, con el fin de mejorar eficientemente el trabajo realizado por cada servidor de la Dirección Financiera y de esta manera también atender eficazmente las necesidades de la ciudadanía que diariamente visita la municipalidad.

2.2 Propósito

El presente documento tiene el objetivo de elaborar un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, a fin de contribuir con un documento que establezca los procedimientos a desarrollarse por cada área de esta dependencia.

La descripción de los principales procedimientos efectuados en la Dirección Financiera es el punto de inicio para la elaboración del mencionado manual, es por ello que como eje fundamental para ejecutar la presente investigación se debe recopilar la suficiente información para el levantamiento de los procedimientos ejecutados en la Dirección Financiera.

El manual se manifiesta como un documento guía de carácter instructivo para los servidores que conforman la Dirección Financiera, proporcionando una visión general de las acciones a desarrollar en cada procedimiento y facilitando el cumplimiento de las funciones de cada servidor.

2.3 Beneficiarios

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí será el departamento directamente beneficiado con este manual ya que será una herramienta de gestión que permitirá guiar el desarrollo de sus actividades, logrando eficiencia en la ejecución de sus procedimientos y eficacia en el desarrollo de los trámites que a diario se realizan en esta dependencia.

Es importante señalar que no solo la Dirección Financiera del GAD Municipal se beneficia con la elaboración de este manual, sino también de manera indirecta la ciudadanía en general del cantón Urcuquí, que diariamente visita el municipio para realizar consultas o trámites, brindando de esta manera una atención eficiente y de calidad tanto a los ciudadanos urcuquireños como a los que de alguna manera se relacionan con el municipio.

2.4 Diseño Técnico de la Propuesta

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ, PROVINCIA DE IMBABURA.

2.4.1 Introducción

La elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí nace debido a la importancia de cumplir con las sugerencias emitidas por la Contraloría General del Estado de que cada unidad administrativa cuente con este tipo de documento como una herramienta útil para la gestión administrativa y que además facilite el control interno de las mismas.

El presente manual de procedimientos administrativos y de gestión es un documento que servirá de apoyo a la Dirección Financiera para desarrollar los procesos financieros, facilitar la ejecución de los procedimientos que desarrolla cada miembro de esta dependencia y a su vez optimizar los recursos invertidos.

Por lo mencionado anteriormente es indispensable elaborar el manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera, mismo que pretender ser un instrumento de apoyo para esta dependencia en cuanto a la forma ordenada, detallada y secuencial de los procedimientos que la Dirección Financiera realiza diariamente.

2.4.2 Objetivos

2.4.2.1 Objetivo General

Contribuir a la administración eficiente y eficaz de los procedimientos realizados por los servidores que conforman la Dirección Financiera, mediante el establecimiento de parámetros básicos para su ejecución.

2.4.2.2 Objetivos específicos

- Facilitar el entendimiento de las funciones desempeñadas por los servidores de la Dirección Financiera, mediante el uso de cuadros y gráficos descriptivos, para minimizar el incumplimiento de responsabilidades.
- Servir como documento de apoyo, a través de la definición de funciones y procesos a seguir en las actividades financieras, para lograr un control interno eficiente y eficaz.
- Agilitar los procesos financieros ejecutados en la Dirección Financiera, mediante la descripción detallada de los procedimientos, para lograr eficiencia en el trabajo y brindar un buen servicio a la comunidad.
- Optimizar recursos, mediante el uso eficiente de los mismos, para lograr sostenibilidad con el medio ambiente.

2.4.3 Base legal

Para desarrollar la presente propuesta, se ha tomado como base la normativa y reglamentos que rigen a las instituciones del sector público, entre ellas las siguientes:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos

2.5 Aspectos administrativos

2.5.1 Información de la entidad

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí, es una institución de gobierno, cuya labor es actuar como facilitador de los esfuerzos de la comunidad. Fue creado el 9 de febrero de 1984 mediante Registro Oficial No. 680 en la presidencia del Dr. Oswaldo Hurtado y se encuentra constituido por algunos departamentos entre ellos la Dirección Financiera, misma que es sujeta a investigación.

La Dirección Financiera es la dependencia encargada del manejo de los recursos económicos del GAD Municipal, entre las principales actividades que a diario desempeña se encuentra la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, pago de gastos operativos, administrativos e inversiones. La Dirección Financiera está compuesta por cuatro subprocesos como son: rentas, presupuesto, contabilidad y tesorería; en las cuales desempeñan sus funciones 11 servidores.

2.5.2 Misión

“Administrar, dirigir y controlar los recursos financieros de forma responsable y transparente, de conformidad a la normativa pública vigente con el fin de apoyar a la gestión institucional y garantizar el buen vivir de la ciudadanía.”

2.5.3 Visión

“Ejecutar con eficiencia y eficacia los procedimientos financieros siendo una dependencia transparente, participativa, con criterio técnico y autosuficiente para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.”

2.5.4 Valores

Los servidores de la Dirección Financiera deberán ejecutar sus funciones cumpliendo con ciertos valores éticos y morales:

2.5.4.1 Integridad

El desempeño íntegro de los servidores de la Dirección Financiera contribuyen a la imagen institucional. Los servidores ejercerán sus actividades conforme a su criterio responsable y transparente.

2.5.4.2 Respeto

Los funcionarios municipales deberán actuar con respeto dentro y fuera de la institución, tomando en cuenta que este valor es fundamental para convivir en armonía con la comunidad.

2.5.4.3 Responsabilidad

El servidor público deberá proceder con responsabilidad en el desarrollo de sus funciones para cumplir con las exigencias de sus cargos y brindar un servicio de calidad.

2.5.4.4 Honestidad

Los miembros de la Dirección Financiera deben sentirse comprometidos con la institución de tal manera que ejecuten sus labores en forma recta, sincera y sin distorsionar la verdad.

2.5.4.5 Confidencialidad

El recurso humano mantendrá confidencia frente a datos o información institucional, además deberá ser metodoso con la información de ciudadanos u organismos que mantengan relación con la institución.

2.5.5 Principios

Los funcionarios de la Dirección Financiera ejercerán sus funciones bajo los siguientes principios:

2.5.5.1 Eficiencia

Se manifestará el trabajo eficiente al momento de cumplir con el propósito establecido y sin tener desperdicio de recursos.

2.5.5.2 Eficacia

El ejercicio eficaz de las actividades que diariamente realizan los miembros de la Dirección Financiera, contribuye a alcanzar los objetivos propuestos tanto de esta dependencia como de la institución.

2.5.5.3 Transparencia

Actuar con transparencia es un principio que caracteriza a la Dirección Financiera, puesto que mantiene una conducta nítida y evidenciable del ejercicio de sus funciones frente a la comunidad.

2.5.5.4 Igualdad

La ejecución de los procesos financieros se desarrollará de manera equitativa y paritaria, haciendo enfoque a que todos los ciudadanos gozarán de los mismos derechos y oportunidades sin ninguna clase de discriminación.

2.5.5.5 Trabajo en equipo

La coordinación y trabajo en equipo es la base fundamental para cumplir con los objetivos institucionales y brindar un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía.

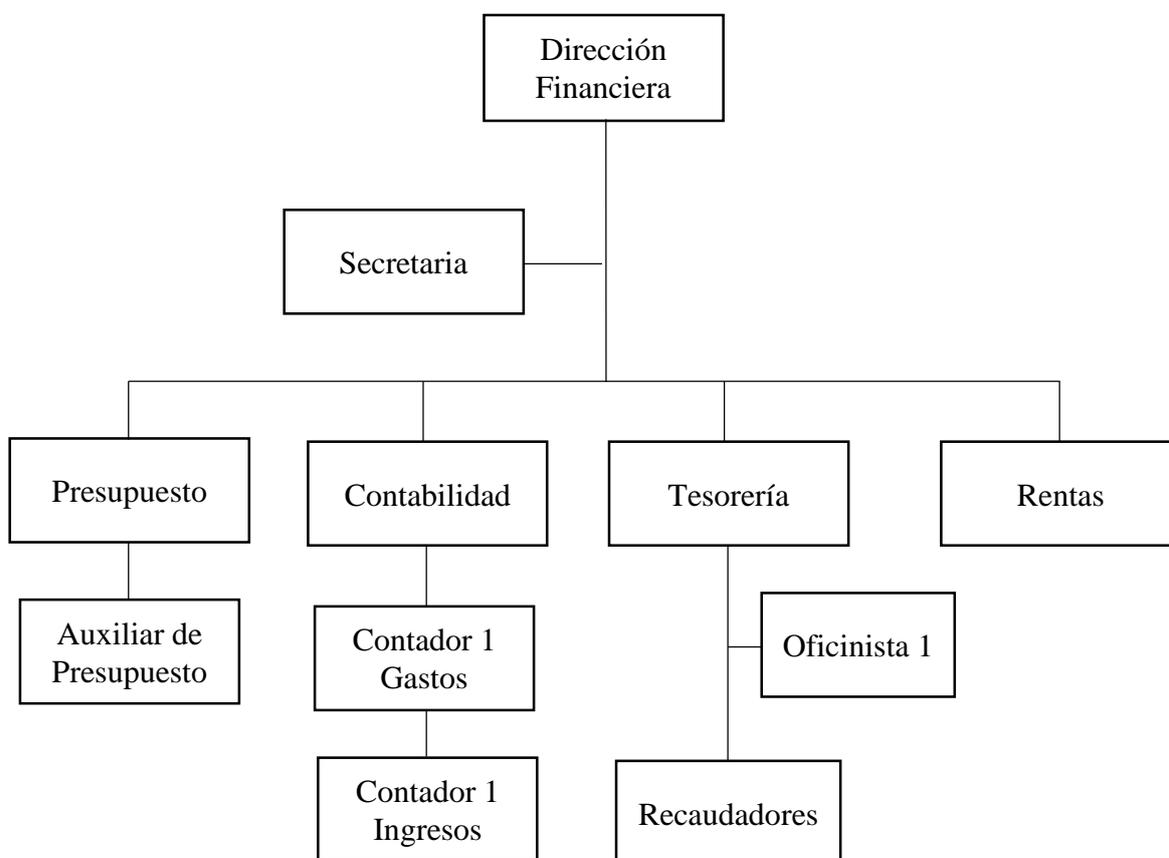
2.5.5.6 Compromiso

Los servidores de la Dirección Financiera se sienten comprometidos con la institución al cumplir sus funciones, por lo tanto deben atender los requerimientos de la ciudadanía oportunamente, generando confianza y credibilidad.

2.5.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Dirección Financiera se representa mediante un organigrama, mismo que manifiesta la relación existente entre cada subproceso que la compone, motivo por el cual basándose en los estatutos del GAD Municipal se presenta la siguiente estructura organizacional:

Gráfico N° 11. Organigrama



Fuente: Estatuto orgánico GADMU

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.5.7 Niveles jerárquicos

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí distribuye sus procesos conforme al grado de contribución al cumplimiento de su visión institucional, clasificándolos de la siguiente manera:

2.5.7.1 Procesos gobernantes

Orientan la dirección institucional a través de la expedición de políticas y normas.

- Concejo Municipal
- Alcaldía

2.5.7.2 Procesos habilitantes

Procesos habilitantes de asesoría: Fortalecen y asesoran con conocimientos especializados a los procesos.

- Asesor
- Procuraduría Síndica
- Fiscalización
- Auditoría Interna

Procesos habilitantes de apoyo: Administran los recursos para facilitar la operatividad de los procesos que se ejecuten.

- Secretaría General
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera

- Comunicación Social y Cultura

2.5.7.3 Procesos agregadores de valor

También se conocen como procesos operativos ya que implementan políticas, administran y controlan la generación de productos para usuarios internos y externos, permitiendo cumplir con la misión de la institución.

- Dirección de Planificación y Desarrollo
- Dirección de Registro de la Propiedad y Mercantil
- Dirección de Servicios y Obras Públicas

2.5.8 Niveles jerárquicos en la Dirección Financiera

La Dirección Financiera forma parte de los procesos habilitantes de la institución, y sus niveles jerárquicos se distinguen de la siguiente forma:

- Nivel directivo: Director Financiero
- Nivel legislativo: Jefe de Rentas, Tesorero Municipal, Contador General
- Nivel operativo: Ofinistas, Recaudadores, Contadores

2.6 Portafolio de productos de la Dirección Financiera

2.6.1 Presupuesto

- Proforma presupuestaria.
- Reformas presupuestarias.
- Informe de ejecución presupuestaria.
- Informe de ejecución de las reformas presupuestarias.

- Liquidaciones presupuestarias.
- Distributivo unificado de remuneraciones.
- Certificados presupuestarios.
- Cédulas presupuestarias.

2.6.2 Contabilidad

- Registros contables.
- Informes financieros.
- Estados financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Inventario de bienes muebles valorados.
- Inventario de suministros de materiales valorados.
- Roles valorados.
- Liquidación de haberes por cesación de funciones.
- Comprobantes de pago.
- Informe de control interno.
- Reporte de retenciones y fondos de terceros.
- Informes de pagos de comisiones de servicio.
- Informe de pago por horas extras.

2.6.3 Tesorería

- Libro caja bancos.
- Registro, actualización y custodia de garantías y valores.
- Retenciones, declaraciones y reclamos al SRI.
- Emisión y entrega de comprobantes de retención.

- Flujo de caja.
- Pagos y transferencias bancarias.
- Informes de garantías, valores y títulos de crédito.
- Emisión y ejecución de títulos de crédito y coactivas.
- Informe de recaudaciones (impuestos, tasas, contribuciones, multas, otros).

2.6.4 Rentas

- Informes de tasas retributivas impuestas.
- Títulos de crédito.
- Registro actualizado de los tributos municipales.
- Informes de inspecciones de las actividades económicas realizadas.
- Estudios, análisis y proyectos tributarios propuestos.
- Informes de anulación de títulos de crédito y especies valoradas.
- Informes de actualización de tarifas.
- Patentes concedidas.

2.7 Manual de funciones

El manual de funciones es un elemento fundamental en la Dirección Financiera del GADMU para identificar claramente las funciones y responsabilidades que tiene cada servidor que conforma la Dirección Financiera.

Luego de realizar un análisis y descripción de puestos de la Dirección Financiera del GAD Municipal, se procede a elaborar la propuesta de un manual de funciones diseñado exclusivamente para la Dirección Financiera, misma que se detalla a continuación.

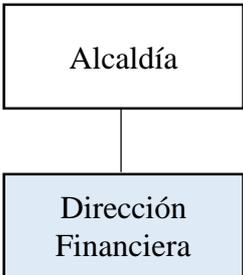
2.7.1 Descripción de funciones

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí cuenta con la Dirección de Talento Humano, que es la responsable de realizar un análisis de puestos de acuerdo a los requerimientos y exigencias de cada dependencia.

En la presente investigación se propone la siguiente estructura del puesto:

2.7.1.1 Director Financiero

Tabla N° 16. Funciones Director Financiero

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Director Financiero</p>	
<p>Objetivo del cargo: Dirigir y controlar las actividades económico - financieras de la entidad.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Alcaldía</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[Alcaldía] --- B[Dirección Financiera] </pre> </div>	

Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa e indirecta con todas las direcciones de la municipalidad.

Relación de coordinación externa: Banco Central, SRI

Funciones:

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las operaciones que la dirección financiera y sus subprocesos realizan.
- Comprobar que los informes financieros sean veraces y legales.
- Supervisar la correcta administración económica del municipio.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas sobre administración financiera de los recursos públicos.
- Evaluar permanentemente las actividades que ejecutan los servidores bajo su cargo.
- Gestionar la consecución de fondos económicos para la municipalidad.

Competencias:

- Control directivo
- Capacidad de negociación
- Liderazgo
- Habilidad de comunicación
- Análisis de resultados
- Capacidad para toma de decisiones
- Habilidad de trabajo en equipo

Requisitos:

1. Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría, administración o economía.
2. Experiencia mínimo 5 años.
3. Capacitaciones en tributación, control interno, contratación pública, sistemas financieros.

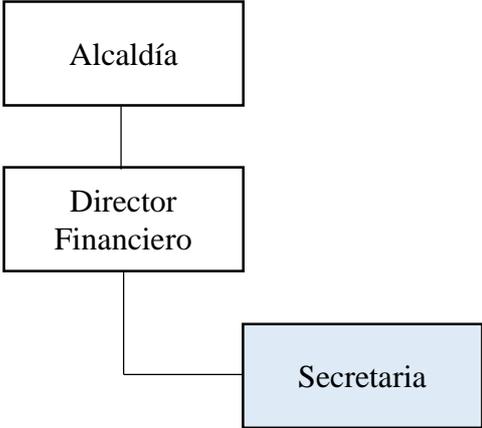
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.2 Secretaria Dirección Financiera

Tabla N° 17. Funciones Secretaria Dirección Financiera

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Oficinista 2</p>	
<p>Objetivo del cargo: Ejecutar labores de apoyo administrativo para facilitar la operatividad de los procesos financieros.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Dirección Financiera</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[Alcaldía] --- B[Director Financiero] B --- C[Secretaria] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Director Financiero y los subprocesos de la Dirección Financiera.</p>	
<p>Relación de coordinación externa: Apoyo administrativo en contacto con el público.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la documentación y sistema de archivo de la Dirección Financiera. • Redactar informes y comunicaciones de diferente índole. 	

- Atender llamadas telefónicas, receptar la correspondencia, registrarla y distribuirla a las diferentes áreas.
- Llevar la agenda del Director Financiero.
- Asistir a reuniones y elaborar las actas correspondientes.
- Atender a funcionarios, contratistas, proveedores y público en general, otorgándoles la información necesaria en relación a los trámites solicitados.
- Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas del municipio.
- Elaborar arquezos de caja y fondos de caja chica.
- Efectuar la conciliación de anticipo de fondos.
- Recepción de pedidos de pago.
- Elaborar las cuentas por cobrar.

Competencias:

- Facilidad para organización de información.
- Habilidad para la redacción.
- Buena comunicación.

Requisitos:

1. Título de bachiller técnico en secretaria o administración.
2. Experiencia mínimo 2 años en actividades afines.
3. Poseer conocimientos básicos en contabilidad y computación.
4. Capacitaciones en atención al cliente.

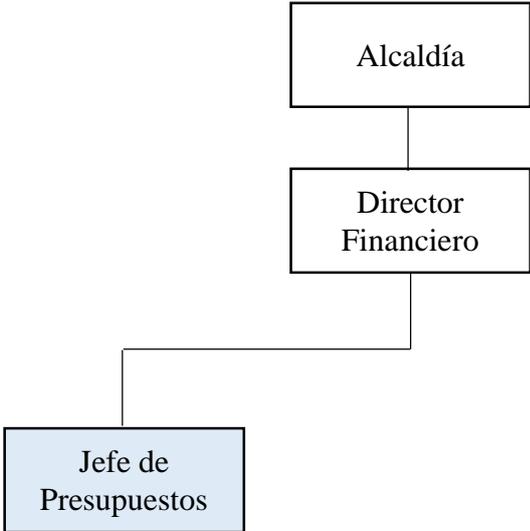
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.3 Jefe de Presupuesto

Tabla N° 18. Funciones Jefe de presupuestos

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Jefe de Presupuestos</p>	
<p>Objetivo del cargo: Administrar el presupuesto de la municipalidad.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Dirección Financiera</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p>  <pre> graph TD A[Alcaldía] --- B[Director Financiero] B --- C[Jefe de Presupuestos] </pre>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Director Financiero y el Área de Contabilidad; y de manera indirecta se relaciona con todos las direcciones del municipio.</p> <p>Relación de coordinación externa: Varias instituciones.</p>	

Funciones:

- Elaborar la proforma presupuestaria anual junto con el Director Financiero basándose en las políticas, programas y proyectos del municipio.
- Proponer reformas presupuestarias.
- Verificar la ejecución presupuestaria, aplicando las normas vigentes para el efecto.
- Dictaminar sobre la disponibilidad presupuestaria, para garantizar la asignación y disponibilidad de los recursos.
- Emitir certificaciones presupuestarias y suscribirlas con el Director Financiero.
- Participar en la formulación de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros de las dependencias municipales.
- Realizar los análisis financieros de la entidad, y preparar proyectos de ordenanzas presupuestarias.
- Participar en la formulación de los proyectos de distributivos de sueldos y jornales.
- Realizar estudios técnicos para la consecución de recursos según fuentes de financiamiento.

Competencias:

- Facilidad para identificar problemas
- Poseer pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones

Requisitos:

1. Título de tercer nivel en contabilidad, administración o economía.
2. Experiencia mínimo 2 años en actividades afines.
3. Capacitaciones en sistemas catastrales, administración de recursos financieros.
4. Conocimientos del COPLAFIP

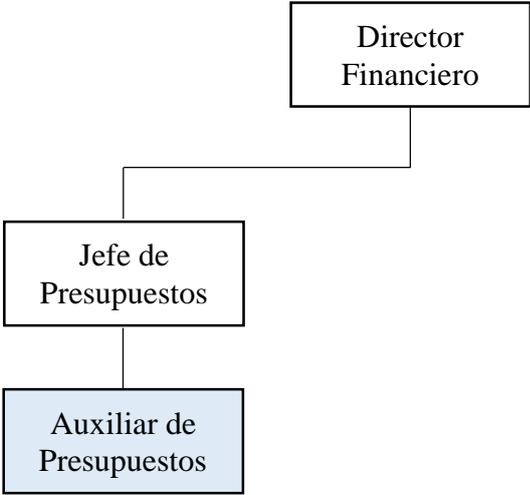
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.4 Auxiliar de presupuesto

Tabla N° 19. Funciones Auxiliar de presupuesto

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Auxiliar de Presupuestos</p>	
<p>Objetivo del cargo: Brindar apoyo administrativo en la ejecución del presupuesto municipal.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa del Jefe de Presupuestos.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p>  <pre> graph TD DF[Director Financiero] --- JP[Jefe de Presupuestos] JP --- AP[Auxiliar de Presupuestos] </pre>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Jefe de Presupuesto.</p> <p>Relación de coordinación externa: No mantiene relación externa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de documentación. • Presentación diaria de saldos de las cédulas presupuestarias de ingresos. 	

- Presentación diaria de saldos de las cédulas presupuestarias de gastos.
- Transcribir el presupuesto institucional.
- Transcripción de las reformas al presupuesto institucional.
- Actividades que el jefe inmediato superior lo designe relacionadas a su unidad.

Competencias:

- Iniciativa
- Poseer pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Análisis numérico

Requisitos:

1. Título de bachiller en contabilidad o administración.
2. Experiencia mínima de 1 año en actividades afines.
3. Conocimientos en contabilidad, tributación, sistema financiero, presupuestos.

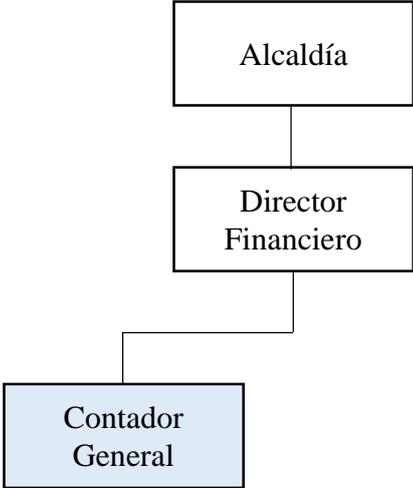
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.5 Contador General

Tabla N° 20. Funciones Contador General

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Contador General</p>	
<p>Objetivo del cargo: Registrar, controlar y legalizar los movimientos financieros vinculados a los procesos de la municipalidad.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Dirección Financiera</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Alcaldía] --- B[Director Financiero] B --- C[Contador General] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con todas las áreas de la Dirección Financiera y de manera indirecta con la Dirección Administrativa.</p>	
<p>Relación de coordinación externa: Banco Central</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia asegurando un trabajo rápido y eficiente. 	

- Brindar asesoramiento contable y en los procedimientos administrativos financieros a las diferentes direcciones.
- Verificar que la documentación fuente de origen interno y externo cumpla con los procedimientos establecidos.
- Aplicar el sistema contable integrado y mantener actualizado el sistema de información contable de conformidad con la ley.
- Elaborar los estados financieros, y anexos dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales.
- Efectuar los registros contables de control interno de ingresos y gastos.
- Mantener actualizado el inventario contable de los activos fijos y existencias del municipio.
- Mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros documentos de trabajo.
- Coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria de conformidad con lo establecido en la ley.
- Efectuar el control previo y concurrente de las obligaciones municipales previo a su pago.
- Otros que determine el jefe de la dirección.

Competencias:

- Habilidad para teorizar
- Dirección del equipo de trabajo
- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Toma de decisiones

Requisitos:

1. Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría.
2. Experiencia mínima de 2 años.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, tributación, sistema financiero.

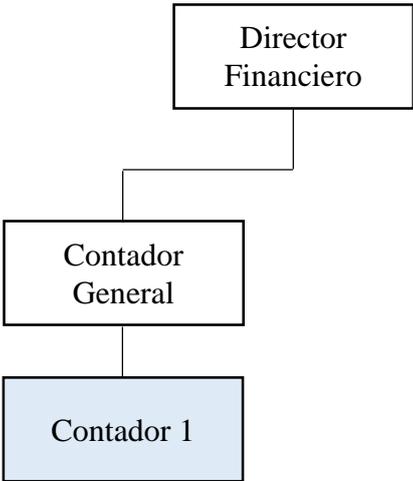
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.6 Contador 1 – Ingresos

Tabla N° 21. Funciones Contador 1 - Ingresos

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Contador 1</p>	
<p>Objetivo del cargo: Registrar los ingresos municipales y preparar información financiera para algunos organismos.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa del Contador General y de manera indirecta de la Dirección Financiera.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p>  <pre> graph TD DF[Director Financiero] --- CG[Contador General] CG --- C1[Contador 1] </pre>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Contador General y el Área de Rentas.</p>	
<p>Relación de coordinación externa: No mantiene relación externa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro y control de los ingresos que percibe la municipalidad. • Elaboración de planillas de viáticos y subsistencias. 	

- Registrar partes diarios de recaudación por concepto de impuestos, tasas y contribuciones.
- Elaborar informes para la DINARDAP (Dirección Nacional de Datos Públicos).
- Llevar el archivo de los comprobantes de pago registrados.

Competencias:

- Dirección del equipo de trabajo
- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Dominio de sistemas contables

Requisitos:

1. Título de bachiller en contabilidad.
2. Experiencia mínima de 1 año.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, tributación, sistema financiero.

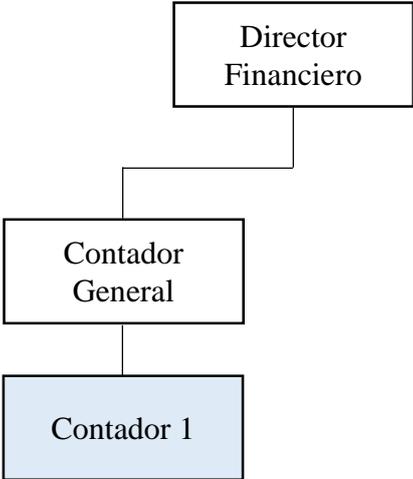
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.7 Contador 1 – Gastos

Tabla N° 22. Funciones Contador 1 - Gastos

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Contador 1</p>	
<p>Objetivo del cargo: Registrar los gastos incurridos en la municipalidad.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa del Contador General y de manera indirecta de la Dirección Financiera.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p>  <pre> graph TD DF[Director Financiero] --- CG[Contador General] CG --- C1[Contador 1] </pre>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Contador General.</p> <p>Relación de coordinación externa: No mantiene relación externa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar comprobantes de pago. • Elaborar roles de pago. 	

- Realizar la conciliación del inventario de consumo interno.
- Realizar la constatación de inventarios (activos fijos y cartera).
- Registrar y controlar los movimientos en el IESS (avisos de nuevos sueldos, ingreso de personal, salida de personal, fondos de reserva).

Competencias:

- Dirección del equipo de trabajo
- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Dominio de sistemas contables

Requisitos:

1. Título de bachiller en contabilidad.
2. Experiencia mínima de 1 año.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, tributación, sistema financiero.

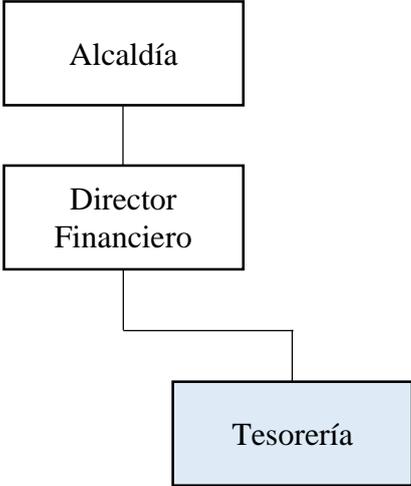
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.8 Tesorero Municipal

Tabla N° 23. Funciones Tesorero Municipal

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Tesorero Municipal</p>	
<p>Objetivo del cargo: Dirección, ejecución y control de actividades de recaudación y pago de gastos de la institución.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Dirección Financiera.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[Alcaldía] --- B[Director Financiero] B --- C[Tesorería] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con Contabilidad, Recaudaciones, Unidad de Agua Potable, Avalúos y Catastros; e indirectamente se relaciona con todas las direcciones del municipio.</p> <p>Relación de coordinación externa: Mantiene relación externa con ciudadanos y proveedores.</p>	

Funciones:

- Llevar el control de caja, bancos y especies valoradas, e informar a la autoridad.
- Recaudar impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y otros ingresos tributarios y no tributarios de la institución.
- Ejercer en calidad de juez la acción coactiva, para el cobro de obligaciones tributarias.
- Custodiar y clasificar por partidas de ingresos especies valoradas, títulos y notas de crédito, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc.
- Realizar los pagos de las obligaciones devengadas con orden de la autoridad competente y de acuerdo a la ley.
- Realizar el control de IVA, impuesto a la renta, retención en la fuente, préstamos, multas, etc.
- Elaborar planillas de aportes y fondos de reserva al IESS, y efectuar los pagos pertinentes.
- Solicitar la devolución del IVA mensual.
- Realizar recaudaciones en parroquias rurales.

Competencias:

- Dirección del equipo de trabajo
- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Servicio al cliente
- Dominio de sistemas contables

Requisitos:

1. Título de tercer nivel en contabilidad, administración o economía.
2. Experiencia mínima de 2 años.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, tributación, contratación pública, sistema financiero.

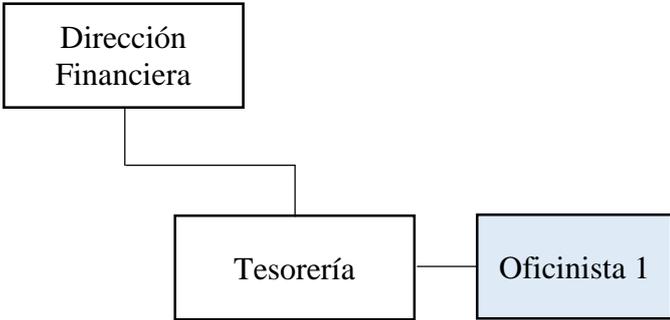
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.9 Oficinista 1 – Tesorería

Tabla N° 24. Funciones Secretaria -Tesorería

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Oficinista 1</p>	
<p>Objetivo del cargo: Ejecutar tareas de apoyo administrativo para facilitar el manejo y trámite de la documentación en los diferentes procesos.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de Tesorería.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD DF[Dirección Financiera] --- T[Tesorería] T --- O1[Oficinista 1] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con la Dirección Financiera y la Dirección Administrativa; y relación indirecta con todas las direcciones del municipio.</p> <p>Relación de coordinación externa: Mantiene relación externa con ciudadanos y proveedores.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control e impresión de retenciones. • Redactar oficios y memorandos. 	

- Administrar la documentación y sistema de archivo de tesorería.
- Redactar informes y comunicaciones de diferente índole.
- Atender llamadas telefónicas, receptar la correspondencia, registrarla y distribuirla a las diferentes áreas.
- Llevar la agenda de su jefe inmediato.
- Elaborar actas, informes y resoluciones correspondientes a su dependencia.
- Atender a funcionarios, contratistas, proveedores y público en general, otorgándoles la información necesaria en relación a los trámites y servicios institucionales.
- Otros que le asigne su jefe inmediato.

Competencias:

- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Comunicación con el público
- Organización de información
- Servicio al cliente
- Dominio de sistemas contables

Requisitos:

1. Título de bachiller técnico en secretariado, administración o contabilidad.
2. Experiencia mínima de 2 años en labores afines.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, tributación, computación, sistema financiero.

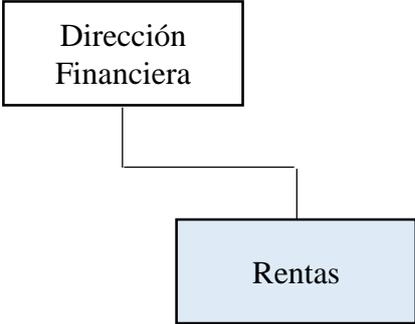
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.10 Jefe de Rentas

Tabla N° 25. Funciones Jefe de rentas

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Jefe de rentas</p>	
<p>Objetivo del cargo: Recaudar, organizar y controlar los ingresos percibidos por la municipalidad.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa de la Dirección Financiera.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD DF[Dirección Financiera] --- R[Rentas] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con la Dirección Financiera, Tesorería y Contabilidad.</p>	
<p>Relación de coordinación externa: Mantiene relación externa con ciudadanos.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar tasas retributivas de los servicios públicos y emitir títulos de crédito o especies valoradas para su recaudación. • Llevar organizado y actualizado el registro y control de los tributos municipales. 	

- Efectuar inspecciones periódicas a establecimientos comerciales e industriales para fijación de tributos.
- Determinar los valores imponibles de impuesto predial rural, tributos y contribuciones especiales de mejoras.
- Preparar estudios y análisis de proyectos de reforma a ordenanzas de índole tributario.
- Concesión de patentes municipales y actualización de tarifas tributarias.
- Elaboración de reportes de emisión o anulación de títulos de crédito o especies valoradas.
- Determinar y controlar los impuestos que se graba por la transferencia de dominio.

Competencias:

- Pensamiento analítico
- Iniciativa
- Comunicación con el público
- Organización de información
- Trabajo en equipo
- Solución de problemas

Requisitos:

1. Título de tercer nivel en contabilidad, administración o economía.
2. Experiencia mínima de 2 años en labores afines.
3. Conocimientos en contabilidad gubernamental, sistemas catastrales, recaudación de ingresos fiscales, sistema financiero.

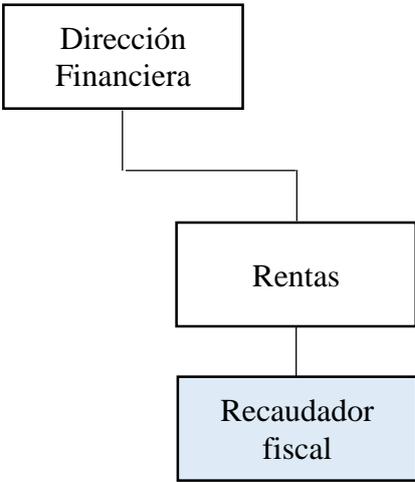
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.7.1.11 Recaudador fiscal

Tabla N° 26. Funciones Recaudador fiscal

 <p>GOBIERNO MUNICIPAL URCUQUÍ</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ</p> <p>DIRECCIÓN FINANCIERA</p>
<p>Denominación del cargo: Recaudador fiscal</p>	
<p>Objetivo del cargo: Recaudar los ingresos percibidos por la municipalidad y custodiar el dinero y especies valoradas adquiridas.</p>	
<p>Partida presupuestaria: 51.01.05 Remuneraciones Unificadas</p>	
<p>Líneas de dependencia: Dependencia directa del Área de Rentas.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD DF[Dirección Financiera] --- R[Rentas] R --- RF[Recaudador fiscal] </pre> </div>	
<p>Relación de coordinación interna: Mantiene relación directa con el Jefe de Rentas y Tesorería; y relación indirecta con el Departamento de Contabilidad.</p> <p>Relación de coordinación externa: Mantiene relación externa con los ciudadanos contribuyentes.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudar valores por concepto de impuestos, tasas y otras contribuciones. 	

- Efectuar liquidaciones de impuestos y tasas de acuerdo a la normativa legal vigente.
- Elaborar informes diarios, semanales y mensuales respecto a la recaudación de fondos y saldos de caja.
- Llevar un registro y control de los títulos de crédito generados.
- Realizar recaudaciones de cartera vencida en parroquias rurales.

Competencias:

- Atención al cliente
- Iniciativa
- Comunicación con el público
- Organización de información
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad

Requisitos:

1. Título de bachiller en contabilidad.
2. Experiencia mínima de 1 año en actividades afines.
3. Dominio de sistemas computarizados.
4. Conocimientos en contabilidad gubernamental, sistemas catastrales, recaudación de ingresos fiscales, sistema financiero.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

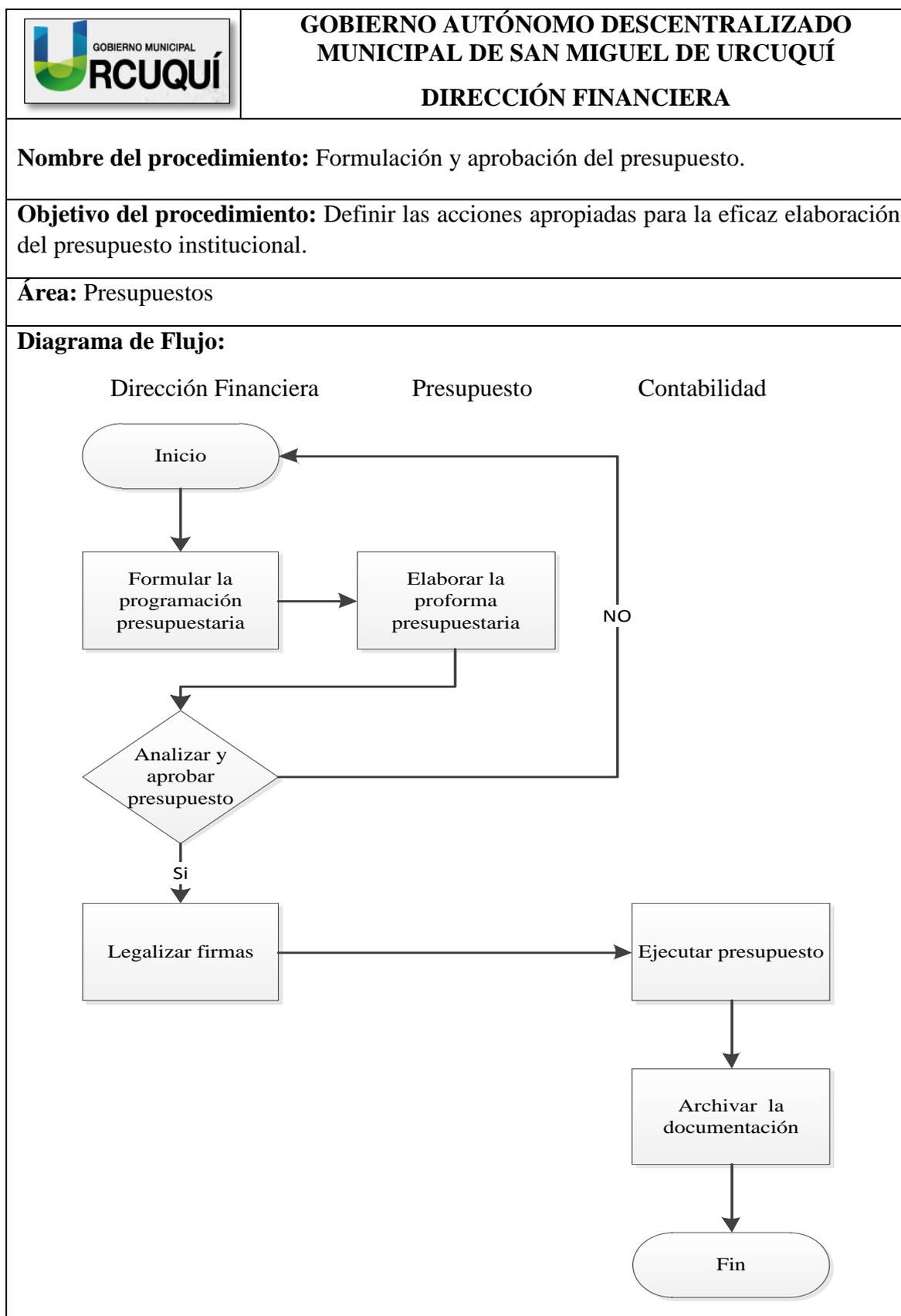
2.8 Manual de procesos

Un manual de procedimientos para la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí servirá como una herramienta guía para los funcionarios de esta dependencia al momento de ejercer sus funciones.

En este manual se detalla los procedimientos más importantes y representativos que la Dirección Financiera realiza en su accionar diario, estableciendo los parámetros bajo los cuales se deberán desempeñar cada una de las actividades financieras y la secuencia que estas tienen. Entre estos procedimientos podemos mencionar los siguientes:

2.8.1 Formulación y aprobación del presupuesto

Tabla N° 27. Proceso para formulación y aprobación del presupuesto



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la programación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera, Alcaldía, Presupuesto. 	3 días
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de proforma presupuestaria de ingresos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos 	3 días
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera, Alcaldía, Presupuesto. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de firmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera, Alcaldía. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	1 año
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El archivo de la documentación se ejecutará de manera cronológica. - La ejecución del presupuesto se ejecutará previa certificación presupuestaria. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.1.1 Ejecución del presupuesto

Tabla N° 28. Indicador de ejecución del presupuesto

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Ejecución del presupuesto institucional.			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en la formulación, aprobación y cumplimiento del presupuesto institucional.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Presupuesto institucional	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	94%	El presupuesto institucional no siempre se cumple al 100% debido a los cambios en la administración o al factor tiempo.
Fuente de información: Informes presupuestarios			
Frecuencia de análisis: Anual			
Responsable del análisis: Director Financiero, Jefe de Presupuestos			

Fuente: Informes presupuestarios

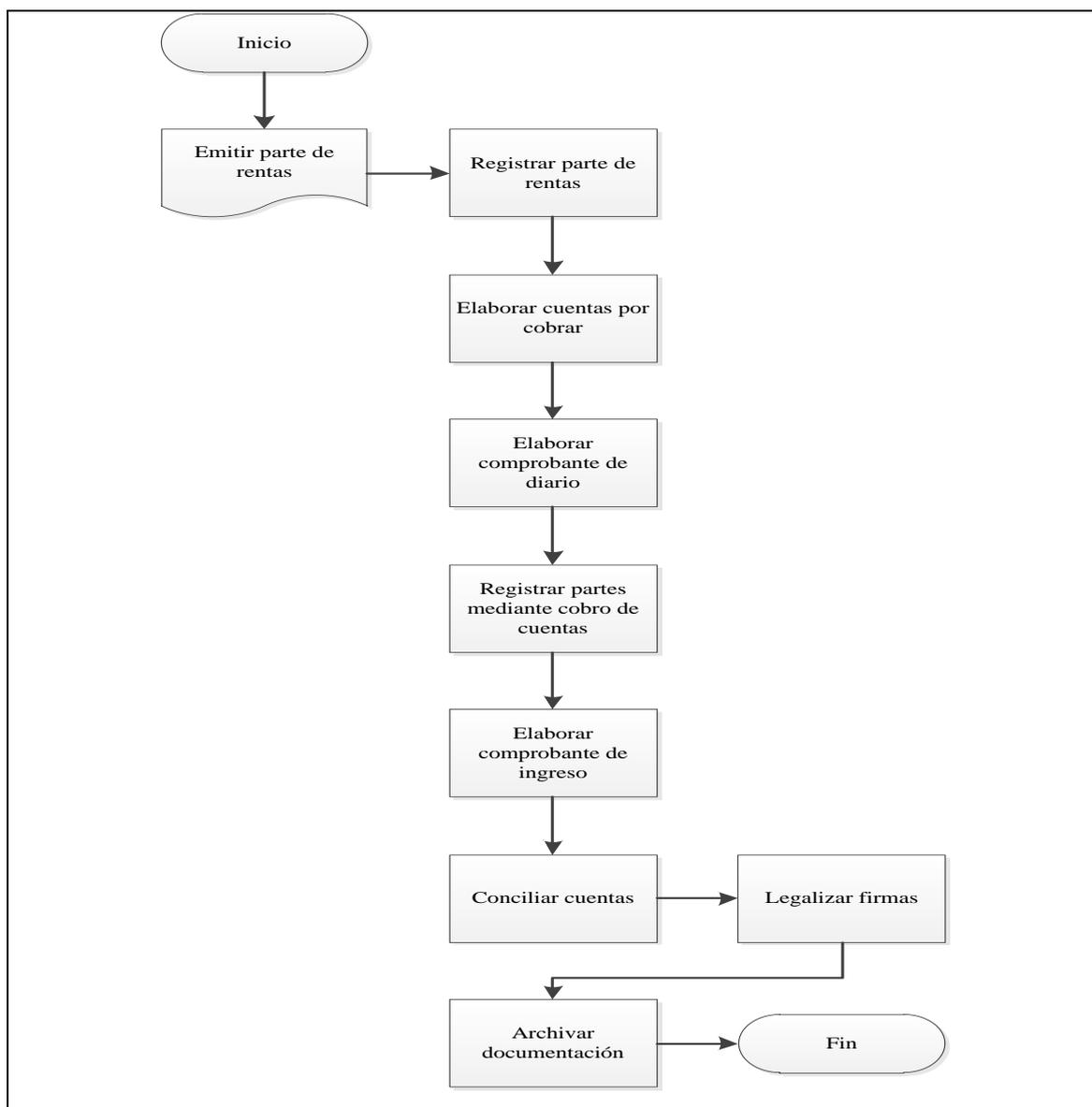
Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.2 Registro de ingresos percibidos

Tabla N° 29. Proceso para registro de ingresos

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA
Nombre del procedimiento: Registro de ingresos percibidos.	
Objetivo del procedimiento: Establecer las acciones que se deben ejecutar para un eficiente registro de los ingresos percibidos por el GAD Municipal.	
Área: Contabilidad	
Diagrama de Flujo: <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Rentas Contabilidad Dirección Financiera </div>	



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión del parte de rentas. • Registro del parte de rentas. • Elaboración de cuentas por cobrar. • Elaboración del comprobante de diario. • Registro de partes mediante cobros de cada una de las cuentas. • Elaboración de comprobante de ingreso. • Conciliación de cuentas entre mayores institucionales y estado de cuenta bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentas. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día 1 día 1 día 1 día Inmediato 1 día 1 día

<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de firmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero, Contabilidad, Tesorería. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El archivo de la documentación se ejecutará de acuerdo al número de documento. - El archivo de documentación no procede sin las firmas correspondientes. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.2.1 Registro de ingresos percibidos

Tabla N° 30. Indicador para evaluación de registro de ingresos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Registro de ingresos.			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en cuanto al registro apropiado de los ingresos percibidos por la municipalidad.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Registro de ingresos	$\frac{\text{Ingresos registrados}}{\text{Ingresos recaudados}}$	98%	La Dirección Financiera tiene que registrar en su totalidad los ingresos percibidos por la municipalidad, a fin de cumplir con el presupuesto institucional.
Fuente de información: Comprobantes de ingreso.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

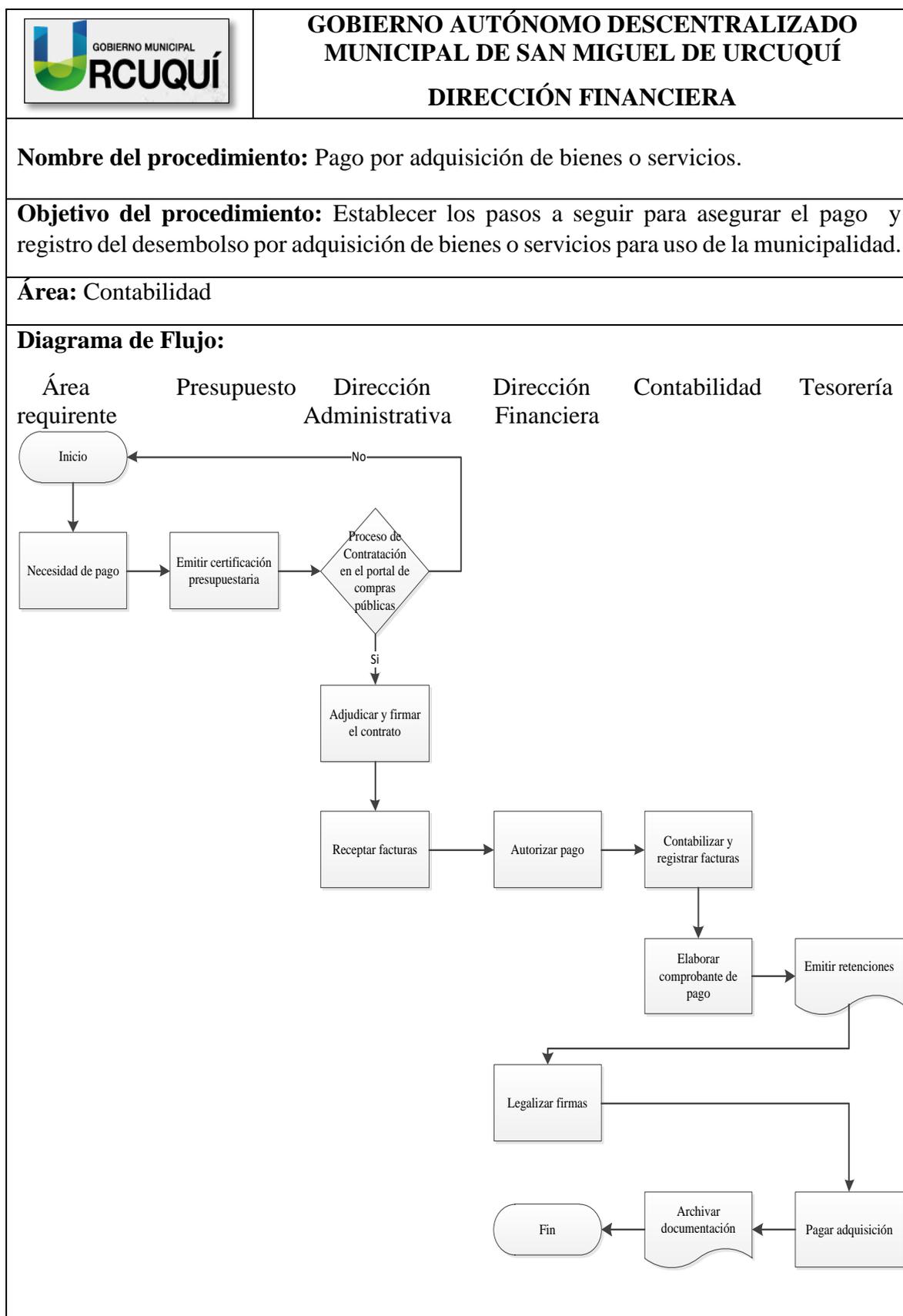
Fuente: Comprobantes de ingreso

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.3 Pago por adquisición de bienes o servicios

Tabla N° 31. Proceso para pago por adquisiciones



2.8.3.1 Egresos registrados

Tabla N° 32. Indicador para evaluación de egresos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Registro de egresos			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en el pago por adquisición de bienes o servicios.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pagos por adquisiciones	$\frac{\text{Pagos efectuados}}{\text{Gastos presupuestados}}$	98%	La Dirección Financiera tiene que cubrir en su totalidad las deudas contraídas por la municipalidad, a fin de cumplir con el presupuesto institucional.
Fuente de información: Comprobantes de egreso			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

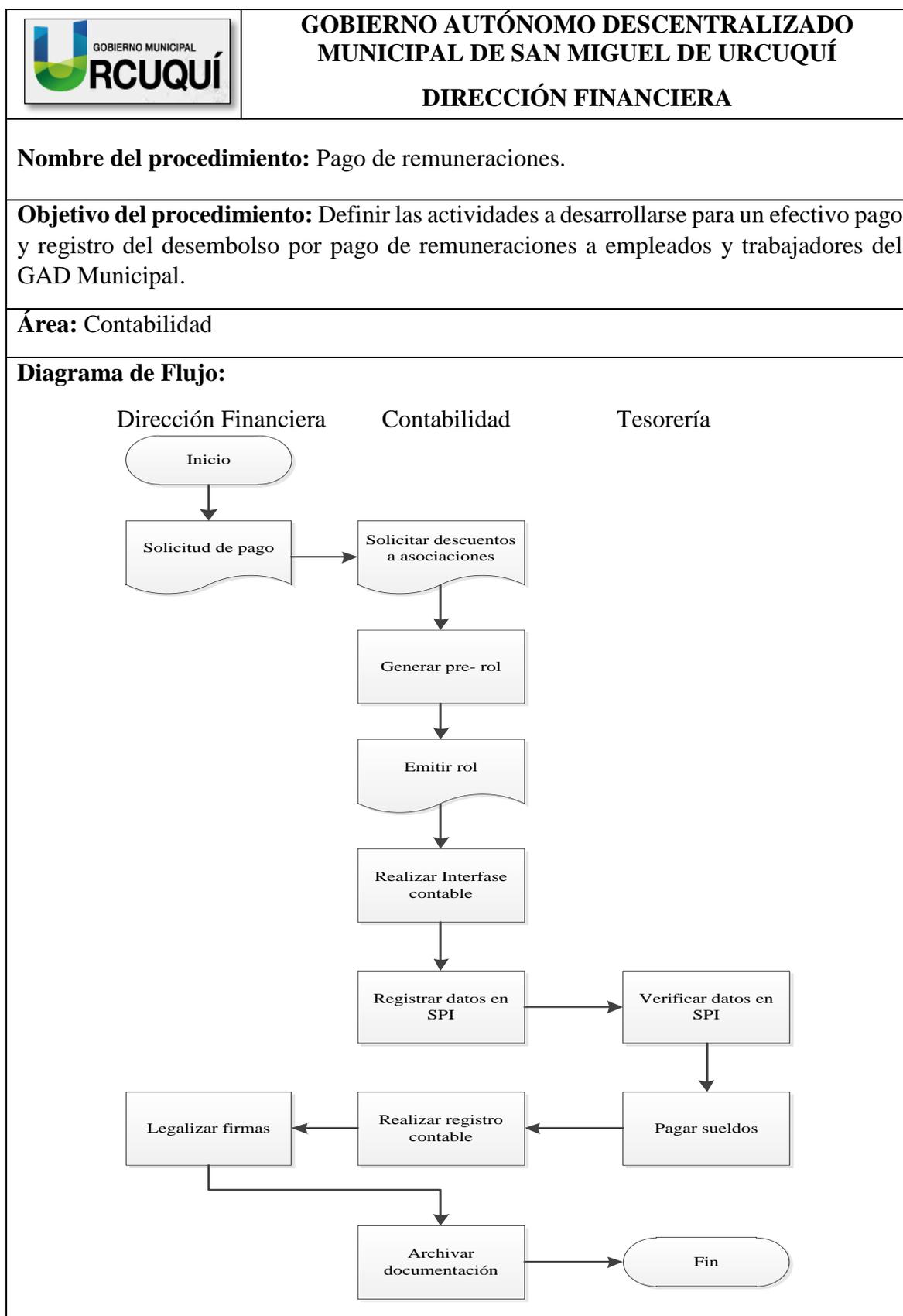
Fuente: Comprobantes de egreso

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.4 Pago de remuneraciones

Tabla N° 33. Proceso para pago de remuneraciones



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago. • Solicitud de descuentos a sindicatos, asociaciones, jefatura de personal, incluido planillas del IESS. • Generación del pre-rol. • Emisión de rol. • Desarrollo del Interfase contable. • Transferencia de datos a tesorería mediante SPI. • Verificación de datos a pagar en SPI. • Pago de remuneraciones. • Legalización de firmas de autorización. • Archivo de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. • Tesorería. • Tesorería. • Contabilidad, Director Financiero, Tesorería. • Contador 1 – ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día 1 día 1 día Inmediato Inmediato 1 día Inmediato 1 día 1 día Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La solicitud de descuento por sindicato, asociaciones, jefatura de personal y otras, deberán ser enviadas una semana antes de fin de mes. - El archivo de la documentación se ejecutará de acuerdo al número de documento. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.4.1 Pago Remuneraciones

Tabla N° 34. Indicador para evaluación del cumplimiento de pago de remuneraciones

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Pago de remuneraciones			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera para cumplir puntualmente con el pago de remuneraciones a los servidores de la municipalidad.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pago de remuneraciones	$\frac{\text{Remuneraciones pagadas}}{\text{Gastos presupuestados}}$	99%	La Dirección Financiera se encarga de cumplir puntualmente con el pago de las remuneraciones de los servidores de la municipalidad, para evitar controversias.
Fuente de información: Rol de pagos.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

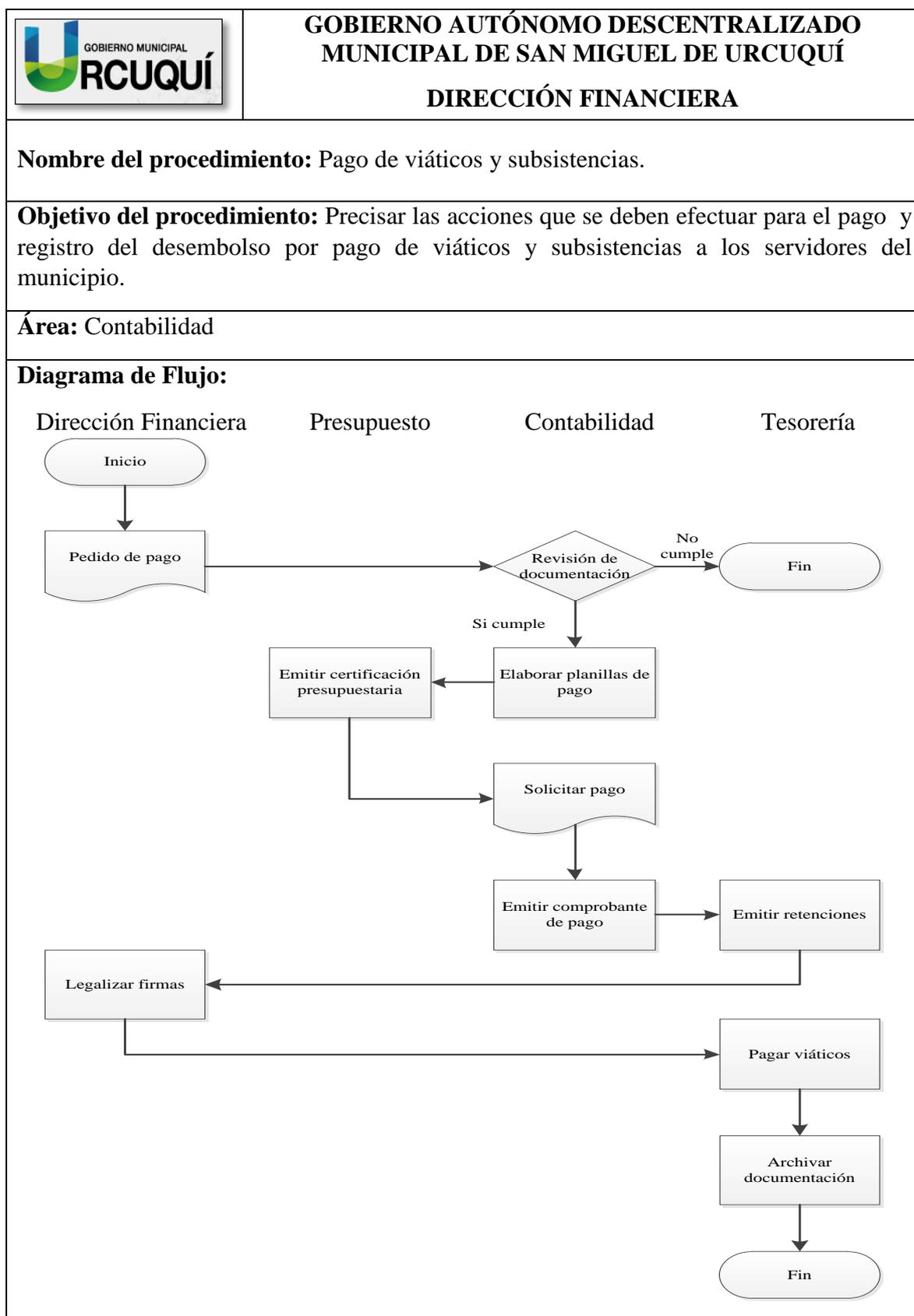
Fuente: Rol de pagos

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.5 Pago de viáticos y subsistencias

Tabla N° 35. Proceso para pago de viáticos y subsistencias



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de pago de viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario Solicitante. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la documentación debidamente sustentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de certificación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Presupuestos. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planilla de pago de viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de comprobante de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de retenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería. 	Inmediato
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de firmas de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad, Director Financiero, Tesorería. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería. 	1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de la documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Únicamente se pagará viáticos con sustento de facturas. - El archivo de la documentación se realizará de acuerdo al número de comprobante. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.5.1 Pago de Viáticos y Subsistencias

Tabla N° 36. Indicador para evaluación del cumplimiento del pago de viáticos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Pago de viáticos y subsistencias.			
Descripción: Valoración de la gestión realizada por la Dirección Financiera en referencia al pago de viáticos y subsistencias.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pago de viáticos	$\frac{\text{Viáticos pagados}}{\text{Solicitudes pago de viáticos}}$	90%	Los viáticos son pagados en su totalidad siempre y cuando estén correctamente sustentados con facturas.
Fuente de información: Comprobantes de pago.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

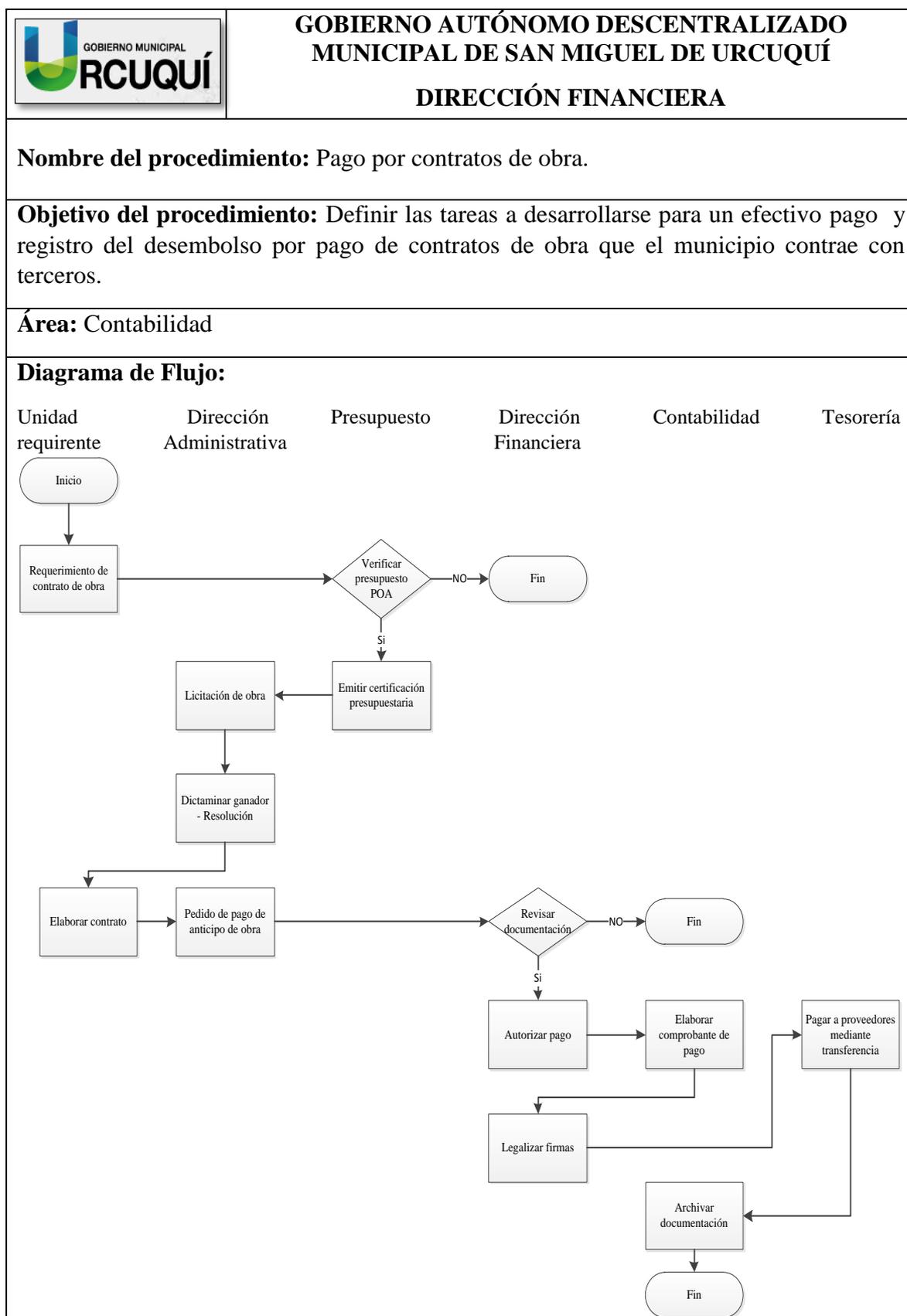
Fuente: Comprobantes de pago.

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.6 Pago por contratos de obra

Tabla N° 37. Proceso para pago por contratos de obra



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de la necesidad. • Verificación de presupuesto en el POA. • Emisión de Certificación presupuestaria. • Licitación de obra (concurso de oferta) a través del Portal de Compras Públicas. • Dictamen del ganador – Resolución. • Elaboración de contrato. • Generación de pedido de pago de anticipo. • Revisión de documentación. • Autorización de pago de anticipo. • Elaboración del comprobante de pago. • Legalización de firmas. • Pago a proveedores mediante transferencia. • Archivo de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad que requiere. • Presupuesto. • Presupuesto. • Dirección Administrativa. • Dirección Administrativa. • Procuraduría Síndica. • Dirección Administrativa. • Dirección Financiera • Dirección Financiera. • Contabilidad. • Contador General, Director Financiero, Tesorería. • Tesorero Municipal • Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día Inmediato 1 día Tiempo determinado en el portal. 1 día Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La licitación de obra únicamente se realizará a través del portal de compras públicas. - El pago por contratos de obra se realizará en dos pagos, tomando en cuenta el anticipo. - El archivo de la documentación se realizará de acuerdo al número de comprobante. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.6.1 Pago de contratos de obra

Tabla N° 38. Indicador para evaluación del cumplimiento en el pago de contratos de obra

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Pago de contratos de obra.			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en cuanto al pago de los contratos de obra en beneficio de la ciudadanía.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pago de contratos de obra	$\frac{\text{Contratos devengados}}{\text{Contratos registrados}}$	95%	El pago de los contratos de obra es parcial, y se devenga de acuerdo al avance de la obra.
Fuente de información: Comprobantes de pago, contratos.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

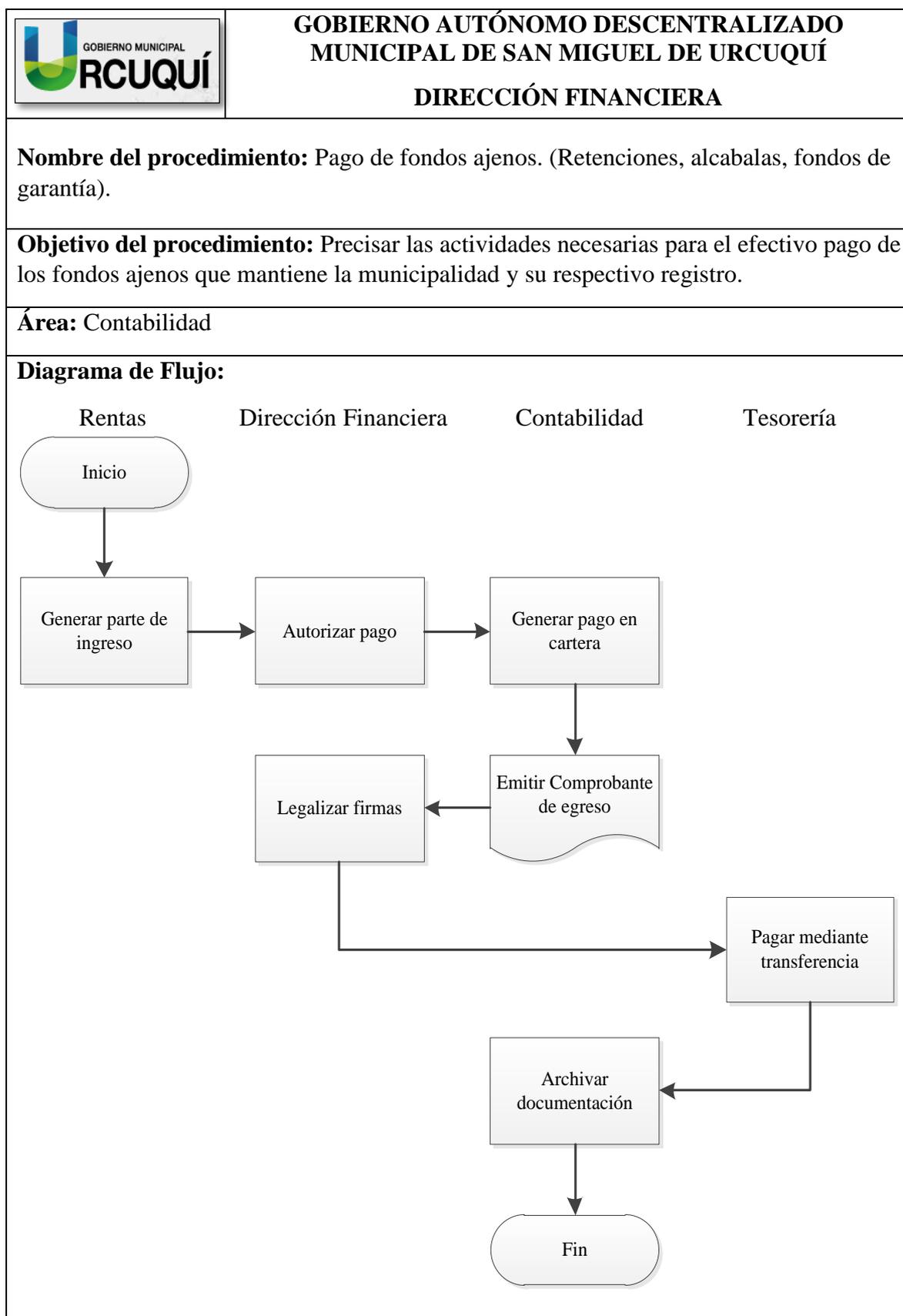
Fuente: Comprobantes de pago.

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.7 Pago de fondos ajenos

Tabla N° 39. Proceso para pago de fondos ajenos



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de la necesidad • Generación del parte de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución requirente • Rentas 	<p>1 día</p> <p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de pago. • Generación del pago en cartera según el período correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera. • Contabilidad. 	<p>1 día</p> <p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del comprobante de egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	<p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de firmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador General, Director Financiero, Alcaldía, 	<p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pago a instituciones mediante transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería. 	<p>1 día</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	<p>Inmediato</p>
Políticas:		
<ul style="list-style-type: none"> - El archivo de la documentación se realizará de acuerdo al número de comprobante. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.7.1 Pago de fondos ajenos

Tabla N° 40. Indicador para evaluación del cumplimiento del pago de fondos ajenos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Pago de fondos ajenos			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en cuanto al pago de fondos ajenos.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pago de fondos ajenos	$\frac{\text{Fondos ajenos pagados}}{\text{Fondos ajenos recaudados}}$	98%	La Dirección Financiera a través del Departamento de Rentas, realiza la recaudación de fondos ajenos como por ejemplo la contribución a los bomberos. Por la recaudación de estos fondos ajenos se cobra una comisión.
Fuente de información: Comprobantes de ingreso.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

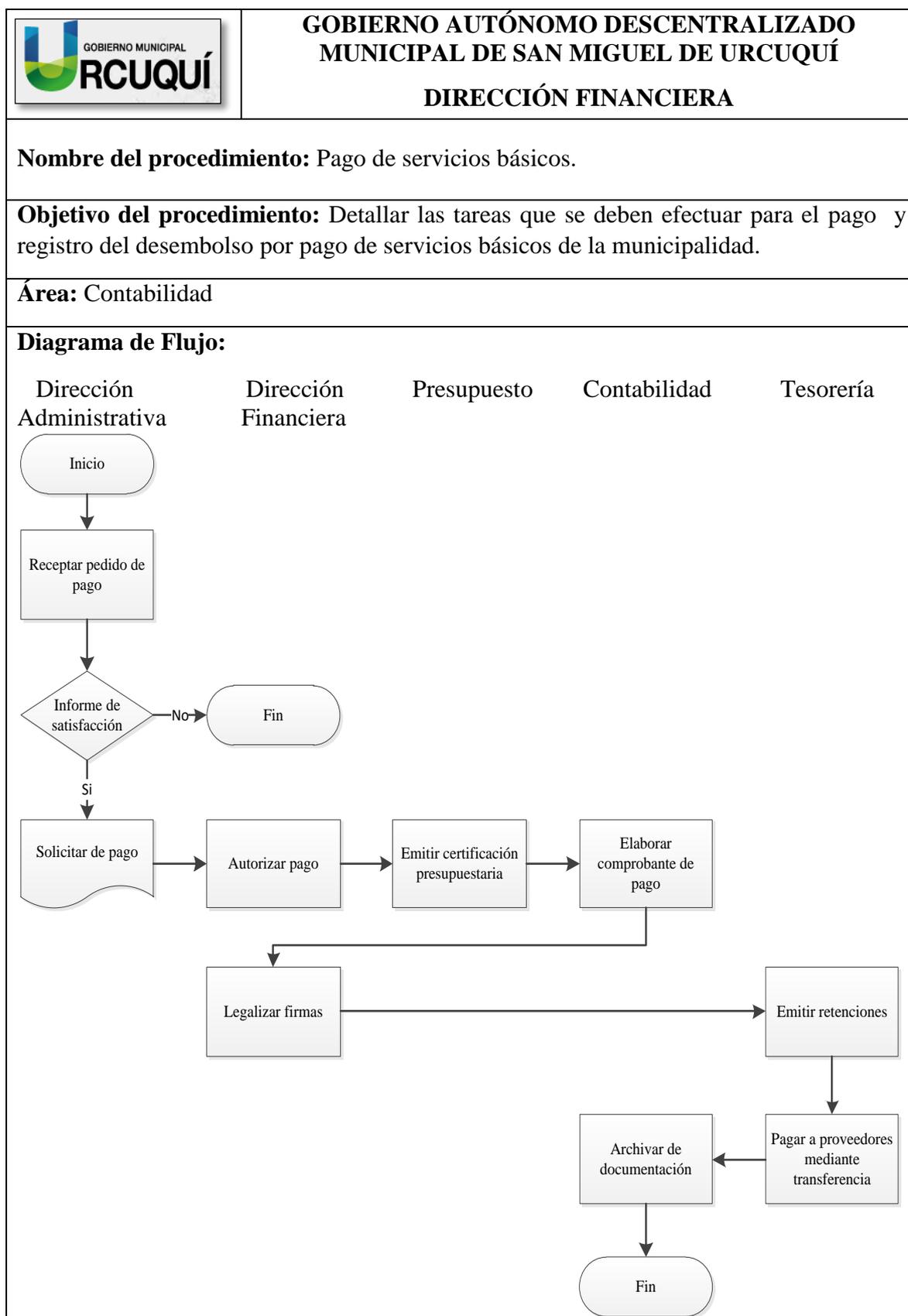
Fuente: Comprobantes de ingresos

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.8 Pago de servicios básicos

Tabla N° 41. Proceso para pago de servicios básicos



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de pago. • Informe de satisfacción. • Elaboración de pedido de pago • Autorización de pago. • Emisión de certificación presupuestaria. • Elaboración del comprobante de pago. • Emisión de retenciones. • Legalización de firmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución requirente. • Dirección Administrativa. • Dirección Administrativa. • Dirección Financiera. • Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día 1 día 1 día 1 día 1 día
<ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedores mediante transferencia. • Archivo de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. • Tesorería. • Director Financiero, Contabilidad, Tesorería, Alcaldía. • Tesorería. • Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día 1 día 1 día 1 día Inmediato
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - El archivo de la documentación se realizará de acuerdo al número de comprobante. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.8.1 Pago de servicios básicos

Tabla N° 42. Indicador para evaluación del cumplimiento de pago de servicios básicos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Pago de servicios básicos			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en cuanto al pago efectivo de los servicios básicos.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Pago de servicios básicos	$\frac{\text{Pagos efectuados}}{\text{Facturas recibidas}}$	100%	La Dirección Financiera cumple puntualmente con el pago de los servicios básicos percibidos por la municipalidad
Fuente de información: Comprobantes de pago			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

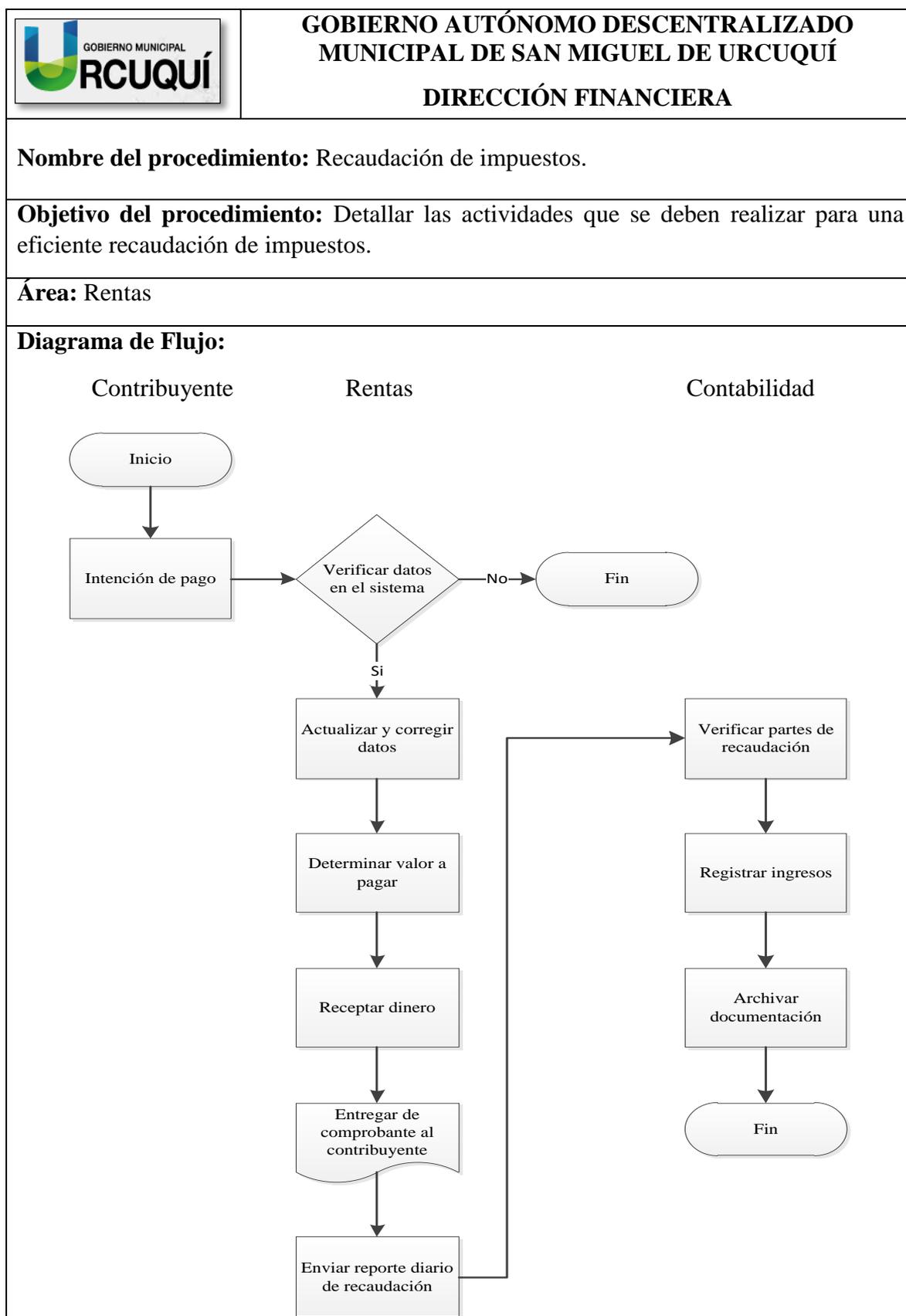
Fuente: Comprobantes de pago

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.9 Recaudación de impuestos

Tabla N° 43. Proceso para recaudación de impuestos



Descripción del procedimiento:	Responsable:	Tiempo:
<ul style="list-style-type: none"> • Intención de pago. • Revisión de documentación. • Verificación de datos en el sistema. • Actualización y corrección de datos. • Determinación del valor a pagar. • Recepción de dinero a cancelar. • Impresión y sello de comprobante de pago. • Entrega de comprobante al contribuyente. • Envío de reporte diario de recaudación para verificación y control. • Verificación de partes de recaudación • Registro de ingresos. • Archivo de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyente. • Recaudador. • Recaudador. • Recaudador. • Recaudador. • Recaudador. • Recaudador. • Recaudador • Recaudador. • Contabilidad. • Contabilidad. • Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 día Inmediato Inmediato Inmediato Inmediato Inmediato Inmediato Inmediato 1 día 1 día 1 día Inmediato
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emitir reporte diario de recaudación. - Todo comprobante emitido deberá tener el sello de la institución. - El archivo de la documentación se realizará de acuerdo al número de comprobante 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.8.9.1 Recaudación de impuestos

Tabla N° 44. Indicador para evaluación de recaudación de impuestos

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA	
Indicador: Recaudación de impuestos.			
Descripción: Evaluación de la gestión realizada por la Dirección Financiera en cuanto a la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales.			
Indicador	Fórmula	Índice	Interpretación
Recaudación de ingresos	$\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos presupuestados}}$	96%	La Dirección Financiera a través del Departamento de Rentas, realiza la recaudación de los impuestos, tasas y contribuciones especiales a fin de cumplir el presupuesto institucional y brindar un buen servicio a la comunidad.
Fuente de información: Comprobantes de ingreso.			
Frecuencia de análisis: Mensual			
Responsable del análisis: Director Financiero			

Fuente: Comprobantes de ingreso

Elaborado por: La autora

Año: 2015

2.9 Gestión de procedimientos

Las actividades realizadas por la Dirección Financiera tienen la obligación de cumplir con los objetivos institucionales y deben ser evaluadas periódicamente. A continuación se presenta un cuadro de evaluación del cumplimiento de actividades:

Tabla N° 45. Evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ DIRECCIÓN FINANCIERA		
Objetivo:	Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de la evaluación de las actividades financieras, para verificar la eficiencia de la gestión institucional.			
Objetivos Institucionales	Actividad	SI	NO	Porcentaje de Cumplimiento
Proveer de obras y servicios de calidad para todo el cantón.	Ejecución del presupuesto planificado.	X		95%
	Recaudación de tasa, impuestos y contribuciones especiales.	X		97%
	Pago puntual de deudas contraídas.	X		95%
Desarrollar un modelo de administración honesto, eficaz y eficiente.	Atención eficiente al usuario.	X		80%
	Cumplimiento eficiente y eficaz de funciones.	X		80%
	Transparencia en ejecución de actividades.	X		100%
Promover una gestión democrática, con participación ciudadana.	Socialización de proyectos planificados.	X		95%
	Buzón de opinión ciudadana	X		10%
Preservar, proteger, recuperar y mantener los recursos naturales y el medio ambiente.	Reutilización del papel.	X		70%
	Reciclaje.	X		65%

Fuente: Dirección Financiera

Elaborado por: La autora

Año: 2015

Análisis: Las actividades realizadas en la Dirección Financiera cumplen con los objetivos institucionales, sin embargo es importante señalar que estas actividades no se cumplen en un 100%, sino que existe una diferencia que puede ser superada poniendo en práctica el manual propuesto; de esta manera se logrará eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades.

CONCLUSIONES

El manual de procedimientos descrito anteriormente, ha sido desarrollado en base a las necesidades de la Dirección Financiera y a la información recopilada en la misma. Este manual detalla cada una de las funciones a desarrollarse por los servidores de esta dependencia; y a su vez especifica los procedimientos a seguir en la ejecución de las principales actividades que la Dirección Financiera realiza.

Por lo tanto, la elaboración de un manual de procedimientos para la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí, contribuirá considerablemente en el desarrollo eficiente de las funciones de cada uno de los servidores de esta dependencia, puesto que especifica las funciones, actividades, y tiempos de ejecución de cada procedimiento, permitiendo eficiencia y eficacia en el trabajo.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Análisis de Impactos

La investigación realizada a la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, permite identificar impactos con efectos negativos y positivos en la aplicación del proyecto. Para ello se utilizarán tablas referenciales que permitan establecer el nivel de impacto alto, medio o bajo.

Tabla N° 46. Valoración de Impactos

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUNTITATIVA
Alto positivo	3
Medio positivo	2
Bajo positivo	1
No hay impacto	0
Bajo negativo	-1
Medio negativo	-2
Alto negativo	-3

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Año: 2015

4.1.1. Impacto Económico

Tabla N° 47. Impacto Económico

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Optimización de recursos							X
Competitividad							X
Disminución de costos						X	
Total						2	6

Fuente: Información directa

Elaborado por: La autora

Año: 2015

La suma de los totales es igual a 8, este resultado se divide para el número de indicadores propuestos, dando como resultado lo siguiente:

$$\Sigma = 8/3$$

$$\Sigma = 2.67$$

Impacto económico = 3 (alto positivo)

Análisis: La elaboración de un manual de procedimientos permite optimizar recursos y minimizar costos en las gestiones y transacciones públicas que la municipalidad realiza, puesto que al detallar claramente los procedimientos y establecer los parámetros de tiempo en los cuales se ejecutaran estos, se hará uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros de esta dependencia, produciendo así un efecto positivo para la Dirección Financiera, logrando eficiencia, eficacia y competitividad.

4.1.2. Impacto Institucional

Tabla N°. 48 Impacto Institucional

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Manejo de Procesos							X
Comunicación en la empresa						X	
Trabajo en equipo							X
Total						2	6

Fuente: Información directa

Elaborado por: La autora

Año: 2015

La suma de los totales es igual a 8, este resultado se divide para el número de indicadores propuestos, dando como resultado lo siguiente:

$$\Sigma = 8/3$$

$$\Sigma = 2.67$$

Impacto institucional = 3 (alto positivo)

Análisis: El impacto institucional producido en la ejecución de esta investigación se considera alto positivo, ya que el manual servirá como guía y apoyo en el desempeño de las funciones que los servidores de la Dirección Financiera realizan diariamente, logrando un manejo coordinado de los procedimientos y además incentivando al trabajo en equipo.

4.1.3. Impacto Ético

Tabla N° 49. Impacto Ético

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Eficiencia de los servidores							X
Transparencia en la administración							X
Cumplimiento de actividades							X
Total							9

Fuente: Información directa

Elaborado por: La autora

Año: 2015

La suma de los totales es igual a 9, este resultado se divide para el número de indicadores propuestos, dando como resultado lo siguiente:

$$\Sigma = 9/3$$

$$\Sigma = 3$$

Impacto ético = 3 (alto positivo)

Análisis: El talento humano que labora en la Dirección Financiera es una parte primordial de la misma, ya que a través de ellos se logra la consecución de los objetivos de la institución. El presente manual trata de plasmar un documento que muestre los procedimientos técnicos para la ejecución de las actividades diarias de la Dirección Financiera, de manera que los servidores de esta dependencia cumplan sus funciones y responsabilidades de forma técnica, operativa, responsable y eficiente.

4.1.4. Impacto Ambiental

Tabla N° 50. Impacto Ambiental

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Manejo de desechos			X				
Contaminación de ruido			X				
Uso de químicos amigables			X				
Aguas residuales			X				
Total			-4				

Fuente: Información directa

Elaborado por: La autora

Año: 2015

La suma de los totales es igual a -4, este resultado se divide para el número de indicadores propuestos, dando como resultado lo siguiente:

$$\Sigma = -4$$

$$4/4$$

$$\Sigma = -1$$

Impacto Ambiental = -1 (bajo negativo)

Análisis: El impacto ambiental generado en el proyecto es bajo negativo, por lo tanto se puede identificar que la elaboración de este manual contribuye en la optimización de recursos de la institución, definiendo las actividades a ejecutarse en cada proceso financiero, minimizando costos, reduciendo espacio y a su vez a ejercer una actividad responsable con el medio ambiente.

CONCLUSIONES

- La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcoquí no cuenta con un manual de procedimientos administrativo y de gestión que sirva como instrumento guía para la ejecución de los procesos financieros, y contribuya a la buena imagen de su administración.
- El uso adecuado de bibliografía contribuye a desarrollar un trabajo fundamentado en bases teóricas que facilitan la definición de términos y permite realizar un análisis de los mismos, con la finalidad de realizar proyecto óptimo.
- El manual propuesto especifica las funciones de cada servidor y la forma como deben ejecutarse las mismas, determinando los tiempos y responsables del proceso, de manera que se garantice la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en sus operaciones.
- La elaboración de un manual de procedimientos contribuye a la optimización de recursos, así como a la organización eficaz de los procedimientos realizados en cada actividad financiera.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la Dirección Financiera aplique este manual de manera que exista una correcta asignación de funciones y al mismo tiempo les proporcione los conocimientos necesarios para facilitar la ejecución eficiente y eficaz de su trabajo.
- Revisar de manera periódica las actualizaciones registradas en la normativa legal que rige a las instituciones del estado, de manera que los procedimientos realizados estén acordes a la ley estatal.
- Poner en práctica los valores y principios mencionados en el manual para cumplir eficazmente con los objetivos institucionales y además lograr la fidelización de los servidores de esta dependencia.
- Incentivar a los servidores de la Dirección Financiera a aplicar los procedimientos propuestos en este manual para agilizar sus actividades y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración - Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización*. México: Cengage Learning.
- Bernal, C., & Hernán, S. (2013). *Proceso administrativo*. Colombia: PEARSON.
- Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Colombia: ESIC Editorial.
- Descentralizados, M. d. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito: V&M Gráficas.
- Dra. Soraya Rhea González. (2012). *Trabajo de Grado*. Ibarra Ecuador: Universidad Técnica del Norte Primera edición.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hernández, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Nacional, A. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi.

Naumov, S. (2011). *Organización total*. México: Mc Graw Hill Educación.

Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: ESIC Editorial.

Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Romero, P. (2011). *Informática 2: Competencias, aprendizaje, vida*. México: Pearson Educación.

Vásquez, V. (2009). *Organización Aplicada*. Quito: Gráficas Vásquez.

ANEXOS

Anexo No. 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA
DEL GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ**

Esta encuesta tiene por objeto determinar la situación actual de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del mismo.

Sírvase señalar con una X la respuesta que a su juicio corresponda.

1.- ¿El organigrama funcional de la municipalidad es aplicable?

a) Si

b) No

2.- ¿El Municipio cuenta con un manual de procedimientos?

a) Si

b) No

3.- Las funciones y actividades que desempeñan los servidores de la Dirección Financiera se basan en:

a) Manual

b) Criterio Propio

4.- Las líneas de autoridad y responsabilidad están:

a) Bien definidas

b) No definidas

5.- ¿Se realizan evaluaciones a los servidores de la Dirección Financiera referentes a las actividades que ejecutan?

a) Si

b) No

6.- ¿Existe coordinación de los procesos entre contabilidad, presupuesto y tesorería?

a) Si

b) No

7.- ¿Los servidores del departamento financiero cuenta con los requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones?

a) Si

b) No

8.- ¿Los trámites financieros son ejecutados con eficiencia?

a) Si

b) No

9.- ¿Existe un seguimiento y evaluación a la documentación manejada en los trámites financieros?

a) Si

b) No

10.- ¿Considera usted que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión para la Dirección Financiera del GADMU es?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

DATOS TÉCNICOS:

Género: Masculino Femenino

Edad: 18-25 25-35 35-40 más de 40

Instrucción Académica:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA CPA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. IVAN GALLEGOS DIRECTOR FINANCIERO
GADMU

Objetivo: La presente entrevista tiene como propósito conocer la situación de los procesos de apoyo del Departamento Financiero del GAD Municipal San Miguel de Urququí sujeto a investigación.

1. ¿La Dirección Financiera cuenta con un manual de procedimientos administrativos y de gestión y este está acorde a la estructura de la misma?
2. ¿Cómo incide la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urququí?
3. ¿Cómo ayuda la aplicación de los elementos del proceso administrativo dentro de la Dirección Financiera?
4. ¿La Dirección Financiera ha tenido algún cambio en la estructura funcional en los últimos 5 años?
5. ¿Las responsabilidades de los servidores de la Dirección Financiera se encuentran escritas y claramente definidas?
6. ¿Cómo se mide la productividad de los servidores de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí?

7. ¿Los procedimientos financieros que se realizan en la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urcuquí son adecuados o necesitan definirse?

8. ¿Cómo definiría el grado de satisfacción de los servicios que presta la Dirección Financiera del GAD Municipal de San Miguel de Urcuquí a los ciudadanos del cantón?

9. ¿Considera Usted que la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y de gestión en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí ayudará a mejorar la gestión administrativa y control interno de la misma?