



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**Autoras:**

BRAGANZA BURBANO MARÍA JOSÉ  
GUERRÓN ANDRADE INDIRA MARYLIN

**DIRECTOR:** Dr. Vinicio Saráuz E. Msc.

**IBARRA, 22 de Enero del 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Empresa pública de vialidad IMBAVIAL E.P. ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, el mismo que consta de cuatro capítulos:

En el capítulo I se detalla el diagnóstico situacional de la Empresa pública de vialidad IMBAVIAL E.P. respecto a su situación actual administrativa y financiera, basado en técnicas de investigación como la observación, encuesta y entrevista, permitiéndonos así identificar el problema principal que radica en la falta de un manual de procedimientos administrativo-financiero.

El capítulo II, contiene las bases teóricas y científicas que nos sirven como marco de referencia para afianzar nuestro proyecto de investigación.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del manual de procedimientos administrativo - financiero, mismo que se elaboró luego de una minuciosa investigación aplicada en la Empresa IMBAVIAL E.P., tomando como punto de partida el diagnóstico situacional de la empresa, con el fin de que este sirva como una guía de fácil uso para todo el personal que labora en la empresa, logrando así optimizar los recursos, alcanzar sus objetivos organizacionales y de esta manera conseguir el éxito de la entidad.

Por último tenemos el capítulo IV donde presentamos las respectivas áreas de afectación o impactos que ha generado la puesta en marcha de nuestra propuesta en la Empresa IMBAVIAL E.P. en los diversos ámbitos los cuales serán: económicos, sociales y políticos.

## EXECUTIVE SUMMARY

Public Company of Vialidad IMBAVIAL E.P located at Ibarra's city, province of Imbabura, consisting of four chapters:

Chapter I, IMBAVIAL E.P details the situational diagnosis of vialidad's Public Company itself in relation to his present-day administrative and financial situation, based in fact-finding techniques like the observation, opinion poll and interview, allowing us to identifying the principal problem that consists in the lack of a manual of administrative financial procedures.

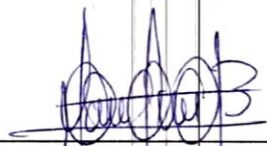
Chapter II, contain's the theoretic bases and sciences that are useful for us to develop a Frame of reference to secure our project of investigation.

Chapter III, encounter's the proposal of the manual of administrative – financial procedures, which was developed for a starting point the company's situational diagnosis elaborated right after a thorough applied research of the Company IMBAVIAL E.P, with the aim that this manual be used for someone's purposes like a guide of easy use for all the staff and labors of the company, achieving that way to optimize resources, obtaining the organizational objectives and in this way gaining the success for the entity.

Chapter IV is where the respective places are affected or impacts the starting of our proposal the Company has generated showing IMBAVIAL E.P, in the various areas which will be : Social, economic, institutional and educational.

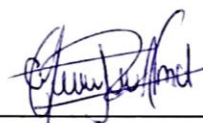
## AUTORÍA

Nosotras, BRAGANZA BURBANO MARÍA JOSÉ portadora de la cédula de identidad 100441997-2 y GUERRÓN ANDRADE INDIRA MARYLIN portadora de la cédula de identidad 040173419-9, declaramos bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra autoría: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.



Braganza María José

C.I.: 10441997-2



Guerrón Indira Marylin

C.I.: 040173419-9

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas Braganza Burbano María José y Guerrón Andrade Indira Marylin para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, cuyo tema es “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 22 días del mes de Enero del 2015.



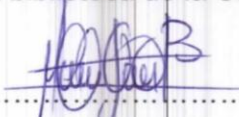
Dr. Vinicio Saráuz E. Msc.

C.I. 1002248225

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

Nosotras, Braganza Burbano María José y Guerrón Andrade Indira Marylin con Cédula de Identidad N° 100441997-2 y 040173419-9 respectivamente, manifestamos nuestra 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 autoras del Trabajo de Grado denominado **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar 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 nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos 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.

  
.....

Braganza Burbano María José

C.I 100441997-2

  
.....

Guerrón Andrade Indira Marylin

C.I 040173419-9

Ibarra, a los 22 días del mes de Enero del 2015.

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

**1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100441997-2		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	BRAGANZA BURBANO MARÍA JOSÉ		
<b>DIRECCIÓN:</b>	CALLE IBARRA 4-84 Y AV. 13 DE ABRIL		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2547-200	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982412202

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040173419-9		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	GUERRÓN ANDRADE INDIRA MARYLIN		
<b>DIRECCIÓN:</b>	CALLE RÍO TAHUANDO Y RÍO YASUNÍ 1-92		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2606-601	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0997803424

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
<b>AUTORAS:</b>	BRAGANZA BURBANO MARÍA JOSÉ GUERRÓN ANDRADE INDIRA MARYLIN
<b>FECHA:</b>	22 de Enero del 2015.
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	Pregrado
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
<b>DIRECTOR:</b>	Dr. Vinicio Saráuz E. Msc.

## **2) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras, Braganza Burbano María José y Guerrón Andrade Indira Marylin con Cédula de Identidad N° 100441997-2 y 040173419-9 respectivamente, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos 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

Nosotras como autoras manifestamos 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 somos titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Fecha: 22 de Enero del 2015

AUTORAS:



Braganza Burbano María José

CI 100441997-2



Guerrón Andrade Indira Marylin

CI 040173419-9

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chávez

Jefe de Biblioteca

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero dedicarlo con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, mis padres; por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, me han dado todo para ser como soy: mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos quienes son mi ejemplo a seguir, por estar siempre presentes, acompañándome y dándome palabras de aliento para poderme realizar como profesional.

A mis sobrinos quienes han sido la alegría de mi vida, y mi inspiración para ser mejor cada día.

**María José**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis primeramente a Dios que ha estado junto a mí espiritualmente día tras día.

A mis padres que son los que me han dado la vida y la más grande herencia que es la educación y me impulsan a cumplir todas mis metas con perseverancia y constancia, y han hecho de mí una persona que va por el camino del bien; a ellos ya que son mi fuente de inspiración.

A mis hermanos que son mis fieles amigos y que han estado junto a mí para aconsejarme y guiarme en todo momento de mi vida.

A mi pequeña sobrina que llena mi vida de alegría.

A toda mi familia quienes han estado siempre pendientes de mi educación.

A mis amigas y compañeras de clase, con quienes compartí mi vida universitaria y personal.

A mis profesores quienes me encaminaron con sus conocimientos por un camino lleno de retos.

**Marylin**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien nos ha guiado durante nuestra vida estudiantil por el buen camino, dándonos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se nos presentaban.

Al Dr. Vinicio Saráuz nuestro Asesor de Trabajo de Grado por su colaboración y orientación incondicional y ser pieza fundamental en la realización del presente proyecto.

A nuestra Casona Universitaria, por permitir formarnos en sus aulas y prepararnos para una vida llena de retos.

A todo el personal administrativo de la empresa IMBAVIAL E.P quienes nos han proporcionado información necesaria, para la culminación de nuestro proyecto de grado.

A compañeros, profesores y amigos de la universidad por los momentos y experiencias inolvidables que vivimos.

**María José y Marylin**

## **INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO:**

El presente trabajo de investigación es resultado de la problemática originada en la Empresa Pública de Vialidad IMBAVIAL E.P., siendo ésta una institución de derecho público sin fines de lucro y dedicada al servicio público en materia de vialidad, en el norte del país.

IMBAVIAL E.P ha priorizado la vialidad como una de las principales necesidades de la provincia por tanto brinda los servicios de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción, desarrollo de planes, ejecución de obras de infraestructura de ingeniería civil en general, construcción y mantenimiento de sistemas viales y obras afines o complementarias, todo esto se podrá dentro y fuera de la provincia.

Sin embargo en el transcurso de sus actividades se ha venido suscitando algunos problemas en cuanto a la estructura administrativa y financiera que hasta la actualidad no han sido atendidos debidamente, razón por la cual se desarrolló el presente proyecto con la finalidad de aportar soluciones para el fortalecimiento de la empresa.

En función de esto se desarrolló un manual de procedimientos administrativo y financiero aplicado a IMBAVIAL E.P., que cumpla con el principal objetivo de proporcionar las bases para una buena administración la empresa, facilitando las tareas del personal y la obtención de información adecuada y oportuna para una correcta toma de decisiones encaminada a mejorar los procesos en la prestación de servicios, el desempeño de actividades, la optimización de recursos y el fortalecimiento empresarial.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:**

La ampliación de las actividades económicas y la formación de nuevas empresas o pequeños negocios dan lugar a un gran crecimiento económico para el país y a su vez se convierte en un progresivo desarrollo de las tareas administrativas-contables, las mismas que de una forma u otra conllevan a una mejor organización de los negocios, la optimización y el mejoramiento de los recursos de una empresa.

Toda institución por más pequeña que sea debe tener una buena estructura administrativa, funcional y a su vez llevar un correcto registro de todas sus actividades diarias, para de esta manera poder obtener un dato real sobre el funcionamiento de la empresa y así poder tomar decisiones en la búsqueda de los mejores días para la institución.

Por estos motivos es importante que la Empresa IMBAVIAL E.P cuente con un manual de procedimientos administrativos financieros acorde a las necesidades que dicho ente requiera, que le permitirá alcanzar las metas institucionales, y así lograr el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas mejorando los resultados de la gestión para así lograr los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y optimización de sus recursos: humanos, monetarios, tecnológicos y de capital.

El desarrollo del presente proyecto de investigación es factible debido a que contamos con suficiente información de fuentes primarias y secundarias con respecto al tema, que nos permitirá construir el marco teórico del proyecto; además tenemos el apoyo de los directivos de la empresa quienes son los principales interesados en una solución objetiva a esta problemática puesto que nos proporcionarán la información que necesitamos referente a nuestro tema a investigar.

La Empresa Pública IMBAVIAL E.P será el beneficiario directo de la elaboración de nuestro proyecto de investigación, ya que, se beneficiará con la adopción del manual de procedimientos administrativo - financiero promoviendo así el desempeño y desarrollo de la empresa; además al ser una empresa pública beneficia al Estado ya que protege los recursos y bienes del mismo asignados por este.

El desarrollo de nuestro proyecto nos resulta original ya que antes no se ha diseñado un manual de procedimientos administrativo - financiero para la EMPRESA IMBAVIAL E.P.

Se convertirá por consiguiente en sustento de futuras investigaciones que sobre el tema se pretendan desarrollar y será un valioso aporte para todas las empresas públicas que se desenvuelvan en el sector de la vialidad.

El presente proyecto está respaldado por la preparación académica de los investigadores y de sus colaboradores (metodólogos y técnicos), dando así una aplicación práctica al eslogan de la universidad **“CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO”**.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

### **GENERAL:**

Diseñar un manual de procedimientos administrativo - financiero para la empresa pública "IMBAVIAL E.P", ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **ESPECÍFICOS:**

- Realizar un Diagnóstico Situacional de la empresa "IMBAVIAL E.P", que nos permita obtener información valida que permita identificar aspectos importantes de su gestión
- Establecer las bases teóricas y científicas que permita sustentar el tema, a través de la investigación bibliográfica y documental.
- Desarrollar un manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa pública "IMBAVIAL EP" que le permita mejorar el manejo de sus recursos.
- Establecer el impacto social, económico, institucional y educativo que se genere en la empresa al implementar un manual de procedimientos administrativo - financiero.



## ÍNDICE GENERAL

<b>TEMA:</b> .....	i
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	i
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	ii
<b>AUTORÍA</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.</b> ¡Error! Marcador no definido.	
<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE L NORTE</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	ix
<b>DEDICATORIA</b> .....	x
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	xi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	xvi
<b>1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	1
<b>1.1 ANTECEDENTES:</b> .....	1
<b>1.2 OBJETIVOS:</b> .....	2
1.2.1 GENERAL: .....	2
1.2.2 ESPECÍFICOS: .....	2
<b>1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS</b> .....	2
<b>1.4 INDICADORES</b> .....	2
<b>1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA</b> .....	4
<b>1.6 MECÁNICA OPERATIVA</b> .....	5
1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	5
1.6.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	6
<b>1.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	8
<b>1.8 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. PATRICIO JARAMILLO GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA IMBAVIAL E.P</b> .....	19
<b>1.9 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ING. CECILIA MONTUFAR DIRECTORA FINANCIERA DE LA EMPRESA IMBAVIAL EP</b> .....	21
<b>1.10 OBSERVACIÓN DIRECTA:</b> .....	23
1.10.1 Área Física: .....	23
1.10.2 Ambiente de Trabajo: .....	23
1.10.3 Procesos: .....	23
<b>1.11 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA</b> .....	24
<b>1.12 CRUCE ESTRATÉGICO FA – FO – DO – DA</b> .....	26

1.12.1	FORTALEZAS-AMENAZAS .....	26
1.12.2	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES.....	26
1.12.3	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES .....	27
1.12.4	DEBILIDADES-AMENAZAS .....	28
<b>1.13</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>.....</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1</b>	<b>Empresa .....</b>	<b>31</b>
2.1.1	Concepto.....	31
2.1.2	Clasificación de empresas.....	31
<b>2.2</b>	<b>Administración de la Empresa.....</b>	<b>34</b>
2.2.1	Concepto.....	34
2.2.2	Importancia.....	35
2.2.3	Proceso Administrativo.....	36
2.2.4	Niveles Administrativos .....	37
<b>2.3</b>	<b>ORGANIGRAMAS .....</b>	<b>38</b>
2.3.1	Concepto.....	38
2.3.2	Objetivos:.....	39
2.3.3	Clasificación: .....	40
<b>2.4</b>	<b>MANUALES .....</b>	<b>42</b>
2.4.1	Concepto.....	42
2.4.2	Ventajas .....	43
2.4.3	Clasificación .....	44
2.4.4	Contenido .....	45
<b>2.5</b>	<b>PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>45</b>
2.5.1	Concepto.....	45
2.5.2	Importancia.....	46
<b>2.6</b>	<b>FLUJOGRAMAS .....</b>	<b>46</b>
2.6.1	Concepto.....	46
2.6.2	Elementos.....	47
2.6.3	Ventajas .....	48
<b>2.7</b>	<b>RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>48</b>
2.7.1	Concepto.....	48
2.7.2	Importancia.....	49
2.7.3	Planeación del recurso humano .....	49

2.7.4	Proceso de Contratación.....	49
<b>2.8</b>	<b>CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.....</b>	<b>50</b>
2.8.1	Concepto.....	50
<b>2.9</b>	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>51</b>
2.9.1	Concepto.....	51
2.9.2	Importancia.....	51
2.9.3	Ente Regulador.....	52
2.9.4	Presupuesto.....	53
2.9.5	Principio de devengado.....	53
<b>2.10</b>	<b>CONTROL INTERNO.....</b>	<b>54</b>
2.10.1	Concepto.....	54
2.10.2	Importancia.....	54
2.10.3	Principios.....	55
2.10.4	Clasificación.....	56
	CONTROL CONTABLE.....	56
	CONTROL ADMINISTRATIVO.....	57
<b>2.11</b>	<b>ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>57</b>
2.11.1	Análisis FODA.....	57
2.11.2	Objetivo.....	58
2.11.3	Importancia.....	59
<b>2.12</b>	<b>INDICADORES.....</b>	<b>60</b>
2.12.1	Indicadores Financieros.....	60
2.12.2	INDICADORES DE GESTIÓN.....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>63</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DEL PROYECTO.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>OBJETIVOS:.....</b>	<b>63</b>
3.2.1	GENERAL:.....	63
3.2.2	ESPECÍFICOS:.....	63
<b>3.3</b>	<b>DESARROLLO PROPUESTA EMPRESA IMBAVIAL E.P.....</b>	<b>64</b>
3.3.1	NOMBRE DURACIÓN Y DOMICILIO:.....	64
3.3.2	BASE FILOSÓFICA:.....	64
<b>3.3.2.5.1</b>	<b>VALORES INSTITUCIONALES:.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.2.5.2</b>	<b>PRINCIPIOS GENERALES.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2.5.3</b>	<b>PRINCIPIOS PARTICULARES.....</b>	<b>67</b>

3.3.3	MANUAL DE FUNCIONES.....	71
3.3.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	120
3.3.5	DOCUMENTOS HABILITANTES POR CADA PROCEDIMIENTO .....	129
3.3.6	LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	133
3.3.7	CICLO PRESUPUESTARIO .....	134
3.3.8	ESTADOS FINANCIEROS .....	136
3.3.9	INDICADORES FINANCIEROS.....	140
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>147</b>
<b>4</b>	<b>IMPACTOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>147</b>
4.1	EVALUACIÓN DE IMPACTOS.....	147
4.2	MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS .....	147
4.3	IMPACTO SOCIAL .....	148
4.3.1	Atención al cliente .....	148
4.3.2	Imagen Institucional .....	148
4.3.3	Garantía en los servicios.....	149
4.4	IMPACTO ECONÓMICO: .....	149
4.4.1	Optimización de recursos.....	149
4.4.2	Ejecución del presupuesto.....	150
4.4.3	Conocimiento de la situación financiera .....	150
4.5	IMPACTO INSTITUCIONAL.....	150
4.5.1	Ambiente laboral.....	151
4.5.2	Eficiencia en el trabajo .....	151
4.5.3	Cumplimiento de obligaciones .....	151
4.6	IMPACTO EDUCATIVO .....	152
4.6.1	Práctica de la teoría .....	152
4.6.2	Fuente de apoyo.....	152
4.6.3	Base de consulta .....	153
4.7	IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	153
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>154</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>155</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>		<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:.....</b>		<b>156</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA.....	8
CUADRO N° 2: CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	9
CUADRO N° 3: EXISTENCIA DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES .....	10
CUADRO N° 4: NECESIDAD DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES .....	11
CUADRO N° 5: INDUCCIÓN PREVIA.....	12
CUADRO N° 6: CAPACITACIONES.....	13
CUADRO N° 7: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES.....	14
CUADRO N° 8 SALARIOS DENTRO DE LA NORMATIVA LEGAL .....	15
CUADRO N° 9 CONDICIONES LABORALES.....	16
CUADRO N° 10: EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE FUNCIONES.....	17
CUADRO N° 11: PROVISIÓN DE INSUMOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS A EMPLEADOS.....	18
CUADRO N° 12 DOCUMENTOS DEL PROCEDIMIENTO GENERAL .	129
CUADRO N° 13: DOCUMENTOS ELABORACIÓN PRESUPUESTO...	130
CUADRO N° 14: DOCUMENTOS REFORMAS AL PRESUPUESTO...	130
CUADRO N° 15: DOCUMENTOS EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	130
CUADRO N° 16: DOCUMENTOS CERTIFICACIONES PRESUPUESTO .....	131
CUADRO N° 17: DOCUMENTOS PARA COMPRAS PÚBLICAS .....	131
CUADRO N° 18: DOCUMENTOS ELABORACIÓN PAC .....	131
CUADRO N° 19: DOCUMENTOS CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	132
CUADRO N° 20: INDICADOR DE RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ .....	140
CUADRO N° 21: INDICADOR DE CAPITAL DE TRABAJO .....	140
CUADRO N° 22: INDICADOR DE PRUEBA ÁCIDA.....	141
CUADRO N° 23: NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS .....	142
CUADRO N° 24: INDICADOR DE ROTACIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.....	142
CUADRO N° 25: INDICADOR DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL...	143

CUADRO N° 26: INDICADOR GRADO DE INTENSIDAD DEL CAPITAL .....	143
CUADRO N° 27: ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES.....	144
CUADRO N° 28: INDICADOR DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO	144
CUADRO N° 29: INDICADOR DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	145
CUADRO N° 30: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	145
CUADRO N° 31: INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....	146
CUADRO N° 32: INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD NETA.....	146
CUADRO N° 33: MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS .....	147
CUADRO N° 34: IMPACTO SOCIAL .....	148
CUADRO N° 35: IMPACTO ECONÓMICO.....	149
CUADRO N° 36 : IMPACTO INSTITUCIONAL.....	150
CUADRO N° 37: IMPACTO EDUCATIVO .....	152
CUADRO N° 38: IMPACTO GENERAL .....	153

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA.....	8
GRÁFICO Nº 2: CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ..	9
GRÁFICO Nº 3: EXISTENCIA DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES .....	10
GRÁFICO Nº 4: NECESIDAD DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES .....	11
GRÁFICO Nº 5: INDUCCIÓN PREVIA .....	12
GRÁFICO Nº 6: CAPACITACIONES .....	13
GRÁFICO Nº 7: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES .....	14
GRÁFICO Nº 8: SALARIOS DENTRO DE LA NORMATIVA LEGAL.....	15
GRÁFICO Nº 9: CONDICIONES LABORALES .....	16
GRÁFICO Nº 10: EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE FUNCIONES .....	17
GRÁFICO Nº 11:PROVISIÓN DE INSUMOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS A EMPLEADOS.....	18
GRÁFICO Nº 12: ELEMENTOS DE LOS FLUJOGRAMAS.....	47
GRÁFICO Nº 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	70
GRÁFICO Nº 14: PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	121
GRÁFICO Nº 15: PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	122
GRÁFICO Nº 16: PROCEDIMIENTO REFORMA PRESUPUESTARIA	123
GRÁFICO Nº 17: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA .....	124
GRÁFICO Nº 18: PROCEDIMIENTO ELABORAR CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.....	125
GRÁFICO Nº 19: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PÚBLICAS .....	126
GRÁFICO Nº 20: PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PAC .....	127
GRÁFICO Nº 21: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	128
GRÁFICO Nº 22: IMPACTO GENERAL .....	153

## **CAPÍTULO I**

### **2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES:**

La empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P" es una empresa de duración indefinida, con domicilio en la ciudad de Ibarra y sucursal en la ciudad de Salcedo; constituida legalmente a finales del año 2011. Es una empresa que forma parte del Gobierno Provincial de Imbabura, con personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, sus actividades se orientan con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y desconcentrado de sus actividades.

Su objeto principal es ofrecer servicio público en materia de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción, desarrollo de planes, programas y construcción de vivienda de interés social, ejecución de obras de infraestructura de ingeniería civil en general, hidráulicas, riego, construcción y mantenimiento de sistemas viales y obras afines o complementarias, concesión y/o cobro de peajes en la vías administradas; todo esto se podrá ejecutar a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.

Debido a que IMBAVIAL E.P es una empresa nueva no cuenta con un manual de procedimientos administrativo – financiero, en donde se establezcan las normas, políticas y lineamientos que le permitan salvaguardar sus recursos. El hecho de que la empresa no cuente con un manual de procedimientos administrativo - financiero no le permite detectar posibles errores o irregularidades en sus actividades, en cuanto se refiere al manejo de sus recursos.



## **2.2 OBJETIVOS:**

### **2.2.1 GENERAL:**

Realizar el Diagnóstico Situacional de la empresa "IMBAVIAL E.P", para identificar los principales problemas que enfrenta la misma.

### **2.2.2 ESPECÍFICOS:**

- Analizar la estructura administrativa de IMBAVIAL E.P
- Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión para el talento humano
- Conocer el manejo de los procesos financieros de la Empresa.

## **2.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

- Estructura administrativa
- Talento humano
- Procesos financieros

## **2.4 INDICADORES**

Cada Variable Diagnóstica tiene su Indicador y Sub indicador:

### **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

#### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Organigramas
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y valores

## **TALENTO HUMANO**

### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL

- Perfil de puestos
- Experiencia
- Adiestramiento y capacitación continua
- Evaluación

### DELEGACIÓN DE FUNCIONES

- Responsabilidades
- Asignación de tareas

### CONDICIONES LABORALES

- Estabilidad laboral
- Oportunidades de desarrollo personal

## **PROCESOS FINANCIEROS**

### ESTADOS FINANCIEROS

- Índices Financieros

### PRESUPUESTO

- Ciclo Presupuestario

## 2.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar la estructura administrativa de IMBAVIAL E.P	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	PROCESO ADMINISTRATIVO  PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li>   <li>• Organigramas</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Principios y valores</li> </ul>	Encuestas  Entrevistas  Observación	Personal Administrativo  Gerente  Documentos
Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión para el talento humano	TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y EVALUACIÓN  DELEGACIÓN DE FUNCIONES  CONDICIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de puestos</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Capacitación continua</li> <li>• Evaluación</li>   <li>• Responsabilidades</li> <li>• Asignación de tareas</li>   <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Oportunidades de desarrollo personal.</li> </ul>	Encuestas  Entrevistas  Observación	Personal Administrativo  Gerente  Documentos
Conocer el manejo de los procesos financieros, en la Empresa.	PROCESOS FINANCIEROS	ESTADOS FINANCIEROS  PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices Financieros</li>   <li>• Ciclo Presupuestario</li> </ul>	Entrevistas  Observación	Director Administrativo Financiero  Documentos

## 2.6 MECÁNICA OPERATIVA

### 2.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la presente investigación de campo se aplicará un censo a toda la población de empleados que forman parte de la empresa IMBAVIAL E.P., ya que no se puede calcular una muestra por no ser significativa la población.

Dicho esto, la población de la empresa IMBAVIAL E. P es de 16 empleados, distribuidos así:

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
Gerente General Asistente de Gerencia
<b>PLANIFICACIÓN</b>
Director Asistente
<b>INFRAESTRUCTURA</b>
Director Residente de Obra Topógrafos Dibujantes
<b>ADMINISTRATIVO - FINANCIERO</b>
Director Contador Auxiliar Contabilidad Tesorero Encargado de Bodega
<b>JURÍDICO</b>
Asesor Jurídico Compras Públicas Recursos Humanos

*FUENTE:* Información proporcionada por IMBAVIAL

*ELABORADO POR:* LAS AUTORAS

## 2.6.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información se utilizó información primaria y secundaria las mismas que permitieron el desarrollo adecuado de la investigación, dando como resultado información relevante para la elaboración de la matriz FODA.

### INFORMACIÓN PRIMARIA

Para la obtención de información primaria se utilizó encuestas y entrevistas que fueron diseñadas en base a las variables e indicadores de la matriz diagnóstica planteada, las mismas que fueron dirigidas al personal administrativo; además se aplicó la técnica de la observación, permitiéndonos así tener un amplio panorama de la situación actual de IMBAVIAL E.P.

A continuación se detalla cada técnica usada:

**Encuestas.**- este instrumento se aplicó a la totalidad de empleados que laboran en la empresa, excepto al gerente general, dándonos una población de 15 empleados, constituyéndose un medio de obtención de información primaria, teniendo buena acogida por parte de los empleados.

**Entrevistas.**- este tipo de instrumentos de investigación se aplicó al Gerente General y la Directora Financiera de IMBAVIAL, quienes colaboraron afirmativamente con esta investigación. Para la presente investigación, se usó una entrevista estructurada, simple y sencilla que facilita la colaboración de los entes anteriormente expuestos.

**Observación directa.**- mediante una inspección ocular se revisó la infraestructura usada, el espacio físico y la ejecución de los procesos que se manejan en la empresa.

## **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Para recabar información secundaria se acudió a bibliografía especializada extraída de textos, además tomando en cuenta aspectos técnicos, de libros escritos:

- Textos especializados
- Internet
- Página Web de la empresa
- Información proporcionada por la empresa.

Toda esta investigación de fuentes secundarias es muy importante, para la obtención de información suficiente, la misma que respalda todo el proceso realizado en el transcurso del proyecto.

## 2.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

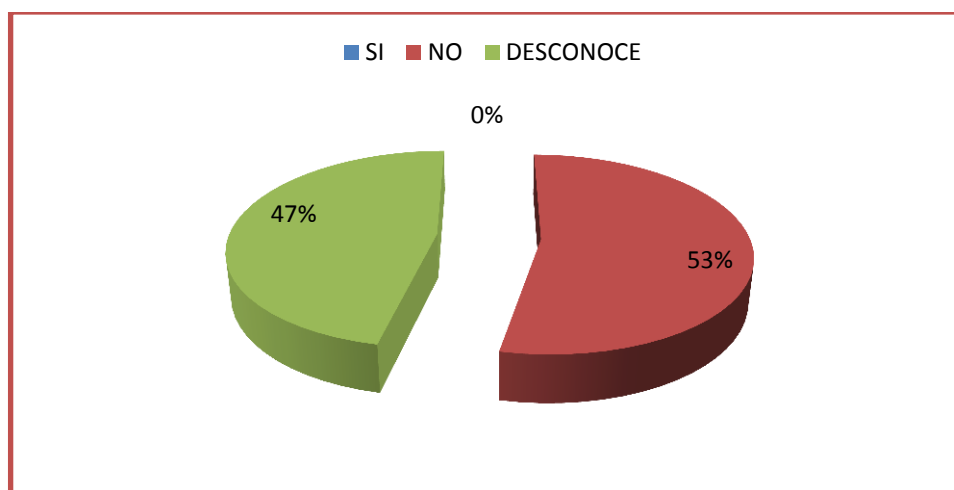
Las encuestas fueron realizadas al Personal Administrativo de la empresa IMBAVIAL E.P.

### 1. ¿Cuenta IMBAVIAL E.P con un organigrama funcional?

**CUADRO N° 1: LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	8	53,33%
DESCONOCE	7	46,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 1: LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### **ANÁLISIS:**

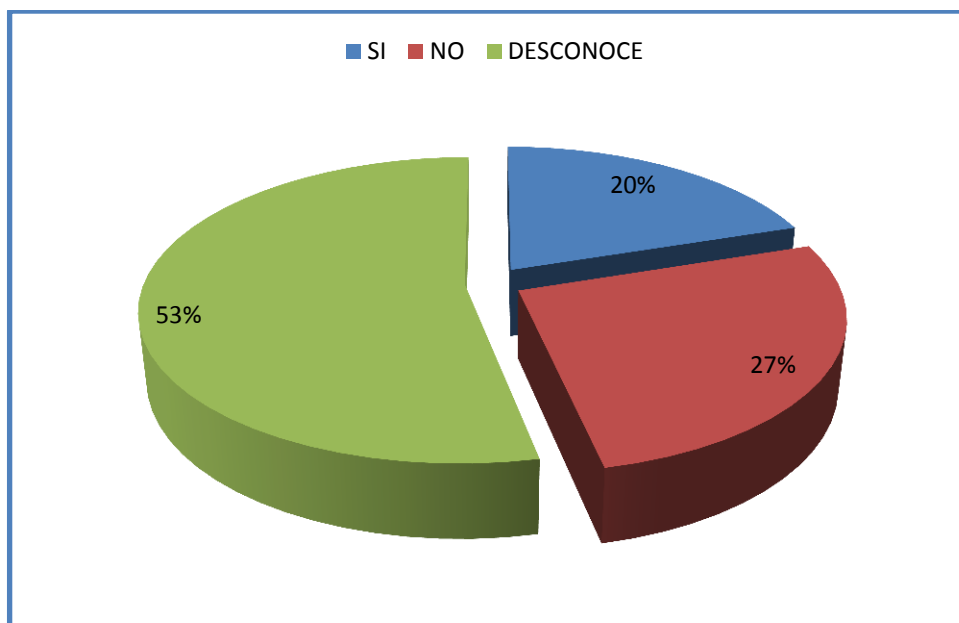
La mayoría de los empleados de la Empresa Pública IMBAVIAL E.P. no tienen un conocimiento con respecto al orgánico funcional de la organización, y el resto de la población lo desconoce.

**2. ¿Sabe usted cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?**

**CUADRO N° 2: CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20,00%
NO	4	26,67%
DESCONOCE	8	53,33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 2: CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

En cuanto a la misión, visión y objetivos de la organización la mayoría de los empleados mencionan que no tiene un conocimiento ideal de los mismos.

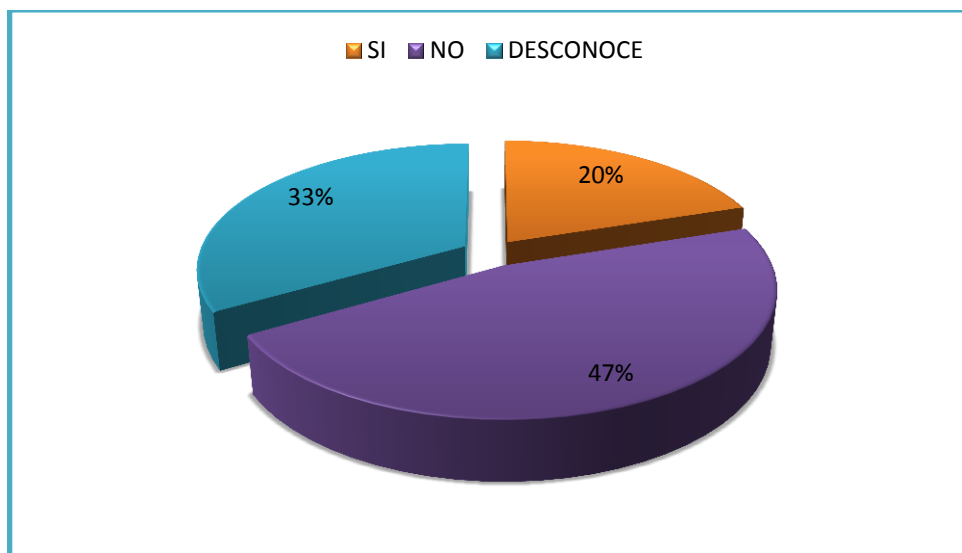


3. ¿Existe un documento escrito que detalle cada una de sus obligaciones, responsabilidades, alcance, limitaciones de la función que desempeña en la empresa?

**CUADRO N° 3: EXISTENCIA DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20,00%
NO	7	46,67%
DESCONOCE	5	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3: EXISTENCIA DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

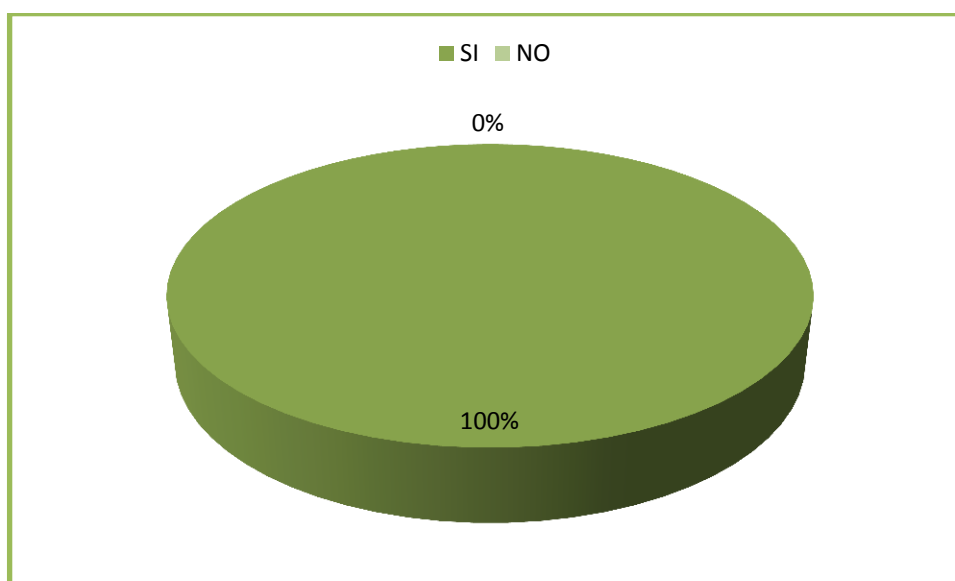
Un gran número de los empleados mencionan que no existe en la organización un documento escrito que describa las funciones, responsabilidades y obligaciones que deben desempeñar, e incluso desconocen si existe o no el mismo, pero la minoría de ellos afirmó que existía en la organización un documento que describa lo que deben realizar y lo que no está a su alcance.

4. ¿Cree necesario que exista un documento donde se establezca claramente las actividades que le competen a cada trabajador según su puesto de trabajo?

**CUADRO N° 4: NECESIDAD DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100,00%
NO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 4: NECESIDAD DE UN DOCUMENTO QUE DETALLE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

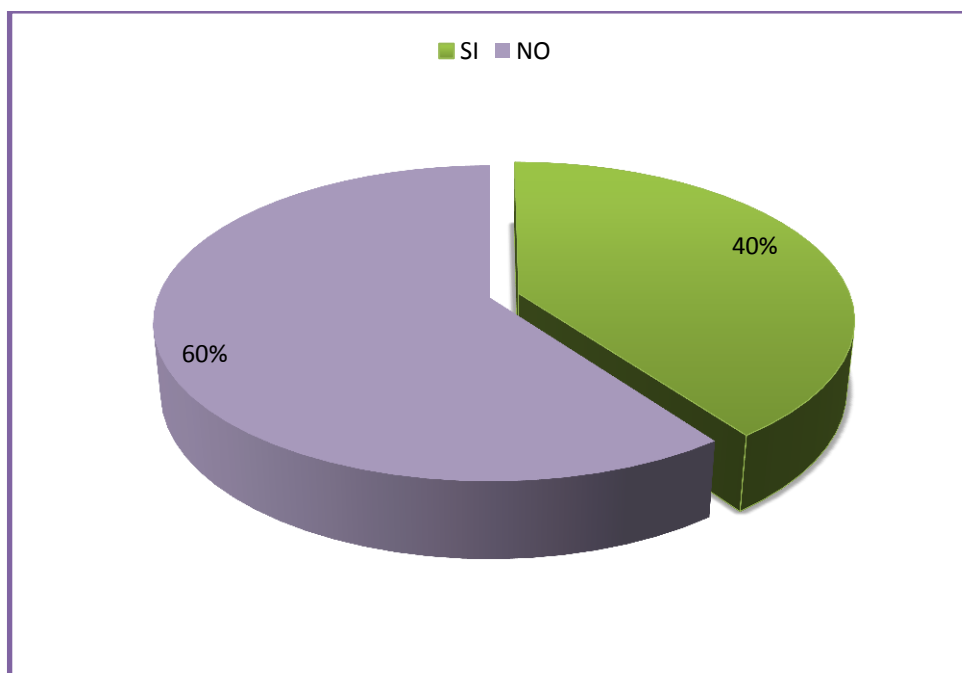
La totalidad de los empleados concuerdan en que debe existir un documento escrito que establezca las actividades o funciones que deben desempeñar en sus actividades diarias.

5. ¿Al ingresar usted a la empresa recibió una inducción previa para ocupar su cargo?

**CUADRO N° 5: INDUCCIÓN PREVIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	40,00%
NO	9	60,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5: INDUCCIÓN PREVIA**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

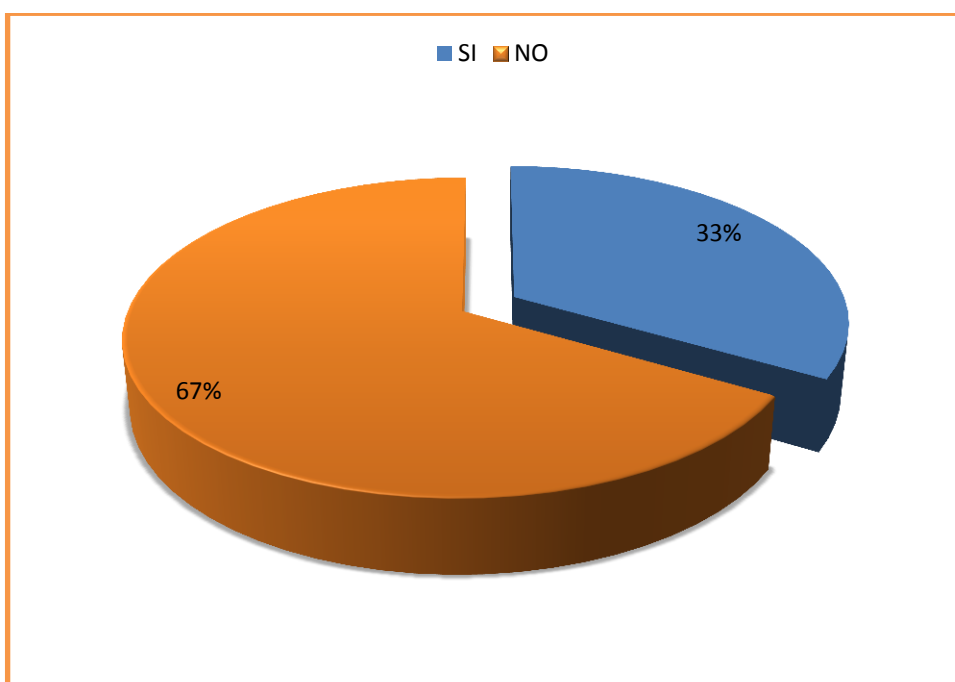
La mayoría de empleados indicaron que no recibieron inducción previa para el desempeño de sus funciones, mientras que el resto de la población si la recibió.

6. ¿Recibe capacitaciones en su área de trabajo por parte de la empresa?

CUADRO N° 6: CAPACITACIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33,33%
NO	10	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 6: CAPACITACIONES



ELABORADO POR: LAS AUTORAS

**ANÁLISIS:**

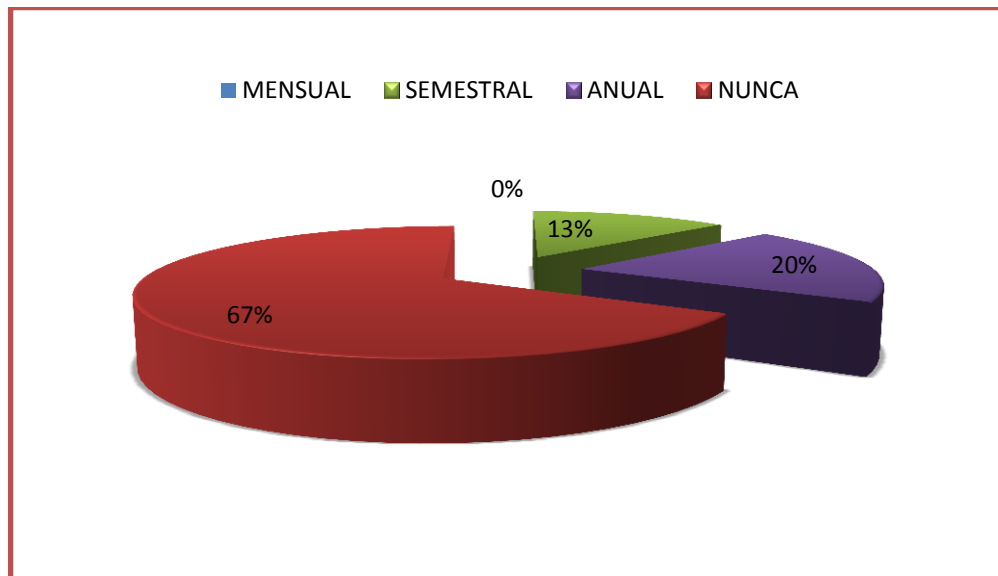
Un gran parte de los empleados revelaron que no han recibido capacitaciones de su área de trabajo, sin embargo la tercera parte de ellos mencionan que si han recibido capacitaciones para desempeñar sus funciones.

## 7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

**CUADRO N° 7: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0,00%
SEMESTRAL	2	13,33%
ANUAL	3	20,00%
NUNCA	10	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**GRÁFICO N° 7: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### **ANÁLISIS:**

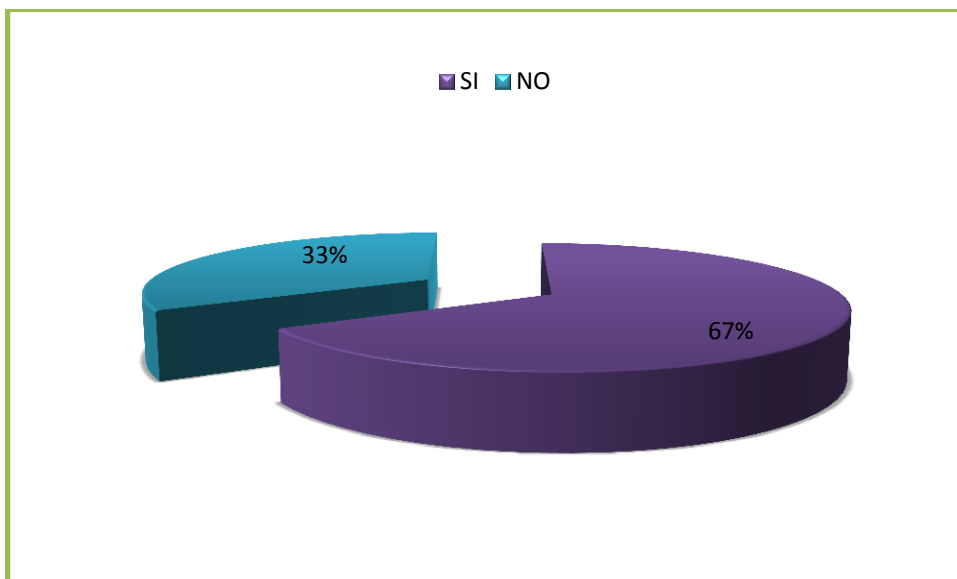
Gran parte los empleados en el tiempo que llevan trabajando en la empresa nunca han recibido alguna capacitación; no obstante el pequeño número que ha recibido alguna capacitación lo ha recibido una o máximo dos veces al año.

8. ¿Los salarios que paga la empresa están dentro de la normativa legal?

**CUADRO N° 8 SALARIOS DENTRO DE LA NORMATIVA LEGAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	66,67%
NO	5	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**GRÁFICO N° 8: SALARIOS DENTRO DE LA NORMATIVA LEGAL**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

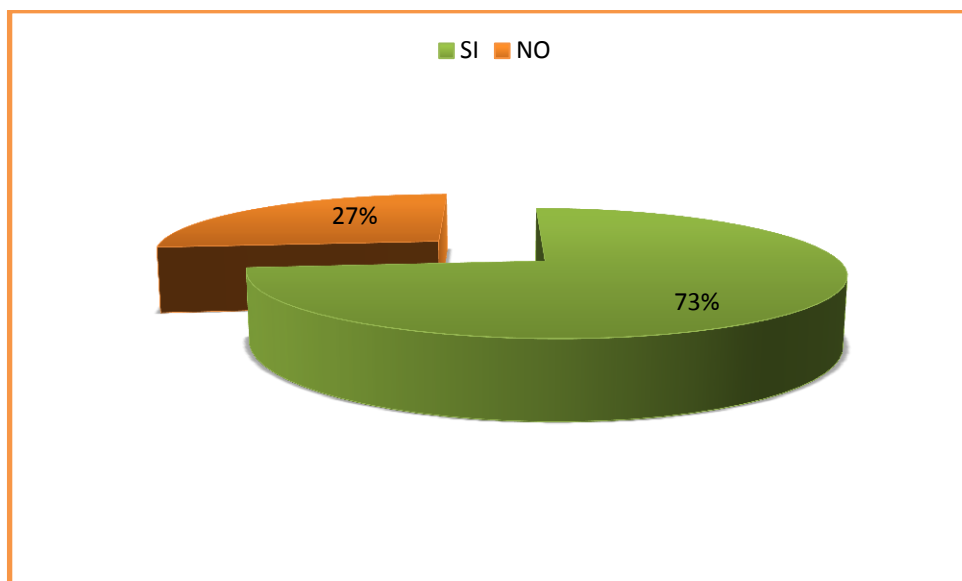
Dentro de la pregunta realizada de acuerdo a los salarios de la empresa están dentro de la normativa legal, la respuesta fue afirmativa por parte de la mayoría de los empleados, sin embargo hubo pocos empleados que respondieron que no son remunerados adecuadamente.

9. ¿Usted se siente a gusto con las condiciones laborales que la empresa le ofrece para el desempeño de sus funciones?

**CUADRO N° 9 CONDICIONES LABORALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73,33%
NO	4	26,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**GRÁFICO N° 9: CONDICIONES LABORALES**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**ANÁLISIS:**

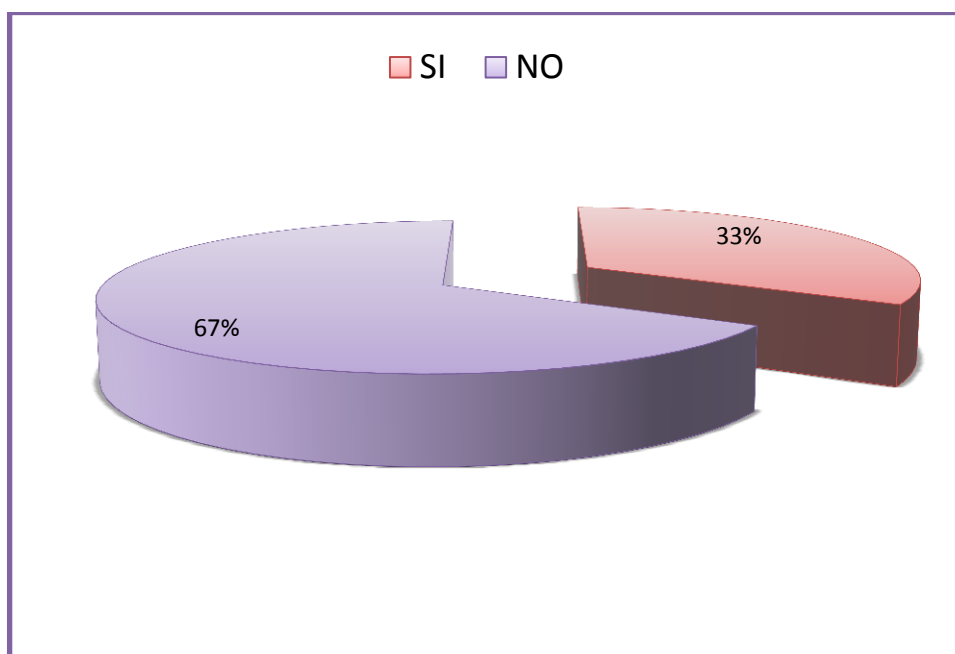
Con esta pregunta podemos evidenciar que gran parte de los empleados se sienten a gusto con las condiciones laborales que les ofrece la empresa, sin embargo hay un grupo minoritario que manifiesta no sentirse satisfechos con las condiciones que la empresa les ofrece.

## 10. ¿Existen evaluaciones de desempeño de sus funciones?

**CUADRO N° 10: EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE FUNCIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33,33%
NO	10	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**GRÁFICO N° 10: EVALUACIÓN DESEMPEÑO DE FUNCIONES**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### **ANÁLISIS:**

Un gran número de los empleados afirman que no son evaluadas las funciones que desempeñan, sin embargo el resto de ellos afirmó que si se evalúa su desempeño laboral.

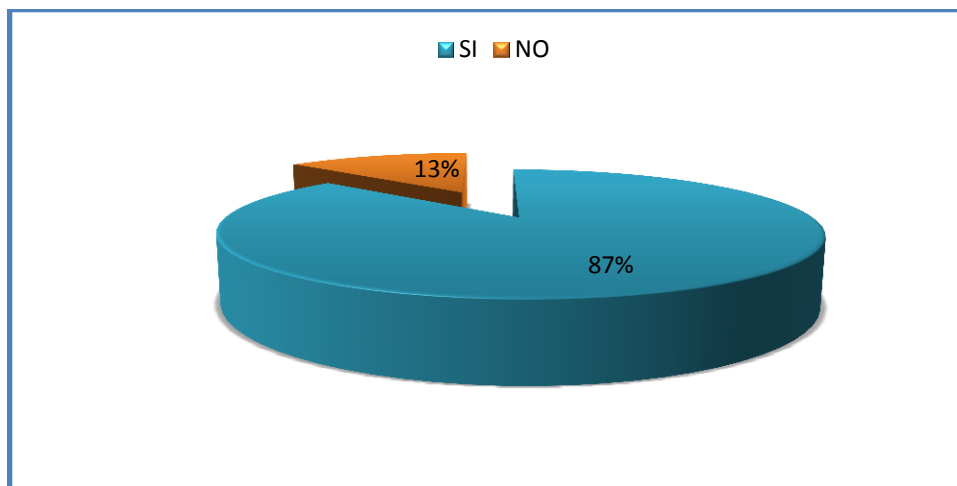


11.¿La Empresa le provee de los insumos, materiales y herramientas para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades?

**CUADRO N° 11: PROVISIÓN DE INSUMOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS A EMPLEADOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86,67%
NO	2	13,33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**GRÁFICO N° 11: PROVISIÓN DE INSUMOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS A EMPLEADOS**



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### **ANÁLISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los empleados concuerdan al decir que la empresa si les proporciona los insumos, materiales y herramientas necesarias para la normal ejecución de sus funciones, mientras que la minoría de ellos mencionaron que nos les proporcionan las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores.

## **2.8 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. PATRICIO JARAMILLO GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA IMBAVIAL E.P**

El Gerente de la empresa IMBAVIAL E.P contestando las preguntas expresa:

- 1. ¿La Empresa cuenta con un organigrama estructural donde se encuentre claramente definidas las áreas de la empresa y sus líneas de jerarquía?**

La empresa si cuenta con un organigrama estructural del año 2012, sin embargo este no está actualizado al 2014.

- 2. ¿Considera usted que la estructura orgánica funcional con la que cuenta la empresa actualmente se ajusta a la realidad de la misma?**

A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama funcional este se creó cuando se iniciaron las actividades económicas de la empresa, y en ese momento se contaba con menos puestos de trabajo, sin embargo hoy en día, debido a que la empresa cuenta con más contratos se han visto en la necesidad de aumentar puestos de trabajo, mismos que no se ven reflejados en él orgánico funcional con el que contamos.

- 3. ¿Dispone la Empresa de estrategias para utilizar al máximo los recursos humanos, Materiales y económicos con que cuenta?**

El objetivo social de la empresa Imbavial es ser sumamente eficiente, eficaces y productivos para economizar recursos, de hecho la estructura se ha mantenido en lo más elemental posible, los sueldos de igual manera son razonables de tal manera que no afecte a que la empresa pueda tener una pérdida, con esto la empresa ha dado buenos resultados, teniendo una rentabilidad razonable, esto es sinónimo de que se ha manejado de manera adecuada los recursos con los que cuenta la empresa.

**4. ¿Existe un adecuado control y evaluación de las actividades realizadas en cada una de las áreas de la empresa?**

El hecho de que la empresa sea relativamente joven ya que solo tiene dos años en el mercado, no se ha podido evaluar cómo se hubiese querido tanto al recurso humano como al avance de obras

**5. ¿Existe un documento escrito que detalle los procedimientos para cada área?**

Actualmente en la empresa no existe a ciencia cierta un documento que detalle los procedimientos por cada puesto de trabajo.

**6. ¿En qué aspectos se basa para delegar funciones y responsabilidades a los empleados?**

Yo delego funciones a los directores de cada área y ellos son los encargados de delegar funciones a los empleados que están bajo su mando, tratando de mantener la línea de jerarquía dentro de la empresa.

**7. ¿Considera usted que es necesario tener un documento en donde se describan los puestos con sus respectivas funciones para que los empleados sepan como desenvolverse en su puesto de trabajo?**

Yo considero que dentro de la parte organizativa de la empresa es realmente fundamental que exista un orden en el que se establezca pasos a seguir, quien debe seguirlos, que procedimientos se deben ejecutar en las diferentes áreas por lo que considero de vital importancia contar con un documento que a ciencia cierta tenga determinados los procedimientos y políticas que permitan el mejor desarrollo de cada una de las áreas, el mismo que debería ser difundido a cada uno de los empleados.

## **2.9 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ING. CECILIA MONTUFAR DIRECTORA FINANCIERA DE LA EMPRESA IMBAVIAL EP**

### **1. ¿Para realizar el presupuesto anual de la Empresa como procede?**

El área financiera considerando los proyectos que se vayan a ejecutar en el período fiscal dentro de los ingresos y gastos tanto corrientes como de capital dan prioridad a las necesidades básicas y urgentes para el cumplimiento de los mismos y la permanencia de la empresa.

### **2. ¿Con que periodicidad mide los resultados que persigue la Empresa?**

La periodicidad con la cual se miden los resultados de la empresa es básicamente mensuales, ya que se hacen los análisis de la situación financiera y de todos los índices financieros, que permiten de alguna manera tomar las decisiones acertadas.

### **3. ¿Cuál es la gestión de la empresa para obtener financiamiento?**

Básicamente la empresa tiene independencia económico-financiera lo que significa que no cuenta con asignación presupuestaria por parte del estado, sino que obtienen sus ingresos dependiendo de los contratos que obtengan, estos nos ha permitido subsistir con holgura y abastecernos de los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el normal desarrollo de la empresa.

**4. ¿A través de qué medios ustedes evalúan que ha existido una buen o mal manejo presupuestario?**

El sistema contable con el que cuenta la empresa nos permite obtener la información necesaria para saber la parte que se ha ejecutado presupuestariamente, de esta manera se puede tratar a cada proyecto como un centro de costos, en el que se puede determinar por cada proyecto los recursos materiales, humanos con los que se va a desarrollar los proyecto.

**5. ¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cada área de la empresa?**

Si efectivamente se mide la gestión financiera a través de coeficientes, indicadores y ratios que nos permite medir el avance de las obras.

## **2.10 OBSERVACIÓN DIRECTA:**

A través de esta técnica se pudo notar y comprobar varios aspectos:

### **2.10.1 Área Física:**

Actualmente la empresa no cuenta con infraestructura propia para el desempeño de sus funciones en el área administrativa, sin embargo el lugar que arriendan es apropiado aunque este no está distribuido adecuadamente, lo que afecta a su ambiente de trabajo.

### **2.10.2 Ambiente de Trabajo:**

En su gran mayoría los trabajadores desconocen la estructura orgánica de la empresa, de igual manera aunque la empresa tiene misión y visión la desconocen, no poseen políticas bien establecidas que les permita establecer controles para mejorar su gestión administrativa, por lo que los trabajadores tienden en varias ocasiones a equivocarse en el procedimiento que deben realizar provocando demoras innecesarias.

### **2.10.3 Procesos:**

La empresa no cuenta con un documento en donde se definan los procesos, sus responsables, la documentación necesaria, es por esta razón que los empleados realizan sus funciones guiándose por la experiencia y por las órdenes de su superior.

Además los empleados han manifestado a las autoridades la necesidad de contar con un manual de procedimientos en donde se establezca lo que deben hacer y cómo lo deben hacer, que les permita tener un conocimiento preciso de cada proceso que le compete a su área de trabajo y así evitar inconvenientes y equivocaciones.

## 2.11 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa cuenta con buena imagen y credibilidad de sus clientes.</li><li>2. El recurso humano se siente a gusto con las condiciones laborales que la empresa les ofrece.</li><li>3. Las obras construidas por la empresa son de excelente calidad.</li><li>4. Cada empleado tiene los materiales, insumos y herramientas para el desempeño de sus funciones.</li><li>5. Los trabajadores tienen experiencia en sus labores.</li><li>6. Es la única empresa pública de vialidad en Imbabura.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prestación del servicio fuera de la provincia.</li><li>2. Fidelizar al cliente a través de su Satisfacción por cumplimiento de exigencias y expectativas de las obras.</li><li>3. Obtener más contratos debido a una mayor asignación presupuestaria por parte del estado a los GAD's.</li><li>4. Ser una empresa pública Independiente del Gobierno Provincial de Imbabura.</li><li>5. Adquirir maquinaria propia.</li><li>6. Convertirse en la empresa líder de vialidad del país.</li><li>7. Tiene apoyo de entidades públicas.</li></ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El recurso humano no cuenta con un manual de funciones que permita mejorar la eficiencia y eficacia en sus labores.</li> <li>2. El personal no conoce la misión, visión de la empresa.</li> <li>3. No poseen un Organigrama Funcional actualizado que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo.</li> <li>4. No existe un programa de capacitaciones para el personal en cada área.</li> <li>5. No se realizan evaluaciones de desempeño al personal.</li> <li>6. Falta documentar los procesos.</li> <li>7. La empresa no cuenta con maquinaria e infraestructura propia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los cambios políticos, que afectan la estabilidad de la empresa.</li> <li>2. Desastres naturales que afecten las obras que estén en construcción.</li> <li>3. Disminución de contratos por la entrada de nuevos competidores al mercado de la vialidad.</li> <li>4. Disminución de asignación presupuestaria por parte del Estado a los GAD'S para obras públicas.</li> <li>5. Que la empresa desaparezca por decisión del Gobierno Central.</li> <li>6. Perder mercado por una empresa que tenga experiencia y reconocimiento en el mercado.</li> </ol>



## **2.12 CRUCE ESTRATÉGICO FA – FO – DO – DA**

### **2.12.1 FORTALEZAS-AMENAZAS**

F3-A7: Gracias al prestigio que IMBAVIAL E.P ha ganado por la calidad de las obras entregadas, le permitirá seguir obteniendo contratos aunque existan en el mercado la competencia de otras empresas con más antigüedad en el mercado.

F4-A2: IMBAVIAL E.P proporciona a sus empleados las herramientas, insumos y materiales para realizar su trabajo de manera segura para minimizar así los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en especial los obreros por la clase de trabajo que realizan.

F5-A3: IMBAVIAL E.P cuenta con trabajadores que tienen experiencia en cuanto a vialidad y obras públicas, esto permite que a pesar que ingresen nuevas empresas a competir en el mercado no estén al mismo nivel de experiencia en el mercado.

F6-A5: Al ser IMBAVIAL E.P la única empresa pública de vialidad de Imbabura no sería factible que el Gobierno Central la desaparezca ya que esta empresa se creó con la finalidad de descongestionar y canalizar de mejor manera el trabajo vial, de la misma manera para que las obras se administren por una empresa que se dedique exclusivamente a esto.

### **2.12.2 FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

F5-O1: Los trabajadores tienen experiencia en sus labores; permitiendo así que todos contribuyan al desarrollo de la empresa, tanto en el mercado actual como también proyectarse a nuevos mercados fuera de la provincia.

F3-O2: Aprovechando que las obras que entrega IMBAVIAL E.P son de excelente calidad, se logrará que los clientes se sientan conformes y quieran seguir contratando sus servicios, logrando así la fidelización de sus clientes actuales.

F1 y O4-O6: La buena imagen y credibilidad que tiene la empresa ante sus clientes le podría servir para convertirse en una empresa autónoma e independiente y así poder crecer y abarcar todo el mercado nacional, llegando a ser la empresa líder de vialidad del país.

F6-O3: IMBAVIAL E.P al ser la única empresa pública de vialidad en Imbabura obtendría más contratos en caso de exista una mayor asignación presupuestaria por parte del estado a los GAD's.

### **2.12.3 DEBILIDADES-OPORTUNIDADES**

D2-D3-D4-D5 y O1: Se puede mejorar la estructura organizativa de la empresa, a través de la aplicación de técnicas de administración para el recurso humano como capacitaciones continuas, evaluaciones de desempeño al personal, etc., que les permitirá contar con una buena planificación estratégica para así poder crecer y ampliar la prestación de servicios fuera de la provincia.

D3-D6 y O6: La elaboración de un manual de procedimientos permitirá el desarrollo eficiente de las actividades de los trabajadores, que influirá de manera positiva en el desempeño del recurso humano, pues sabrán con más claridad como tienen que desempeñarse en sus funciones, permitiendo a la empresa convertirse en una empresa líder en el servicio vial del país.

D7y O4-O5: La empresa podría adquirir maquinaria propia a través de la reinversión de sus excedentes por la prestación de sus servicios, lo que podría contribuir a que la empresa logre independizarse y crecer.

#### **2.12.4 DEBILIDADES-AMENAZAS**

D2-A6: Realizar programas de capacitaciones en las diferentes áreas de la empresa para estar a la vanguardia y no perder mercado por una empresa con mayor experiencia.

D3-A6: Contar con una estructura organizativa bien definida, que le permita a la empresa competir con otra empresa ya constituida.

D5-A5: Realizar evaluaciones de desempeño al personal periódicamente que permita aumentar la eficiencia de cada área y de esta manera lograr que se fortalezca la empresa y evitar que se cierre por la ineficiente gestión.

### **2.13 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Con los datos obtenidos en la investigación diagnóstica aplicada a la empresa IMBAVIAL E.P., se establece que el problema diagnóstico está definido de la siguiente manera:

La empresa no cuenta con un adecuado manual de procedimientos administrativos - financieros que contribuya a consolidar y mantener la información y apoye a la gestión de la administración en el cumplimiento de: la misión, metas y objetivos establecidos por la empresa.

El personal no conoce la base filosófica: misión, visión y valores que mantiene la empresa, es decir no tienen claro el fin que persigue la empresa y lo que pretende llegar a ser.

El personal que labora en IMBAVIAL E.P no ha recibido inducción para realizar sus labores por lo que les ha dificultado realizar sus labores y desempeñarse en su área.

El deficiente conocimiento de las funciones debilita la dinámica del trabajo y deteriora el desempeño en sus actividades diarias.

No existe un programa de capacitaciones para los empleados lo que genera un malestar y desmotivación al momento de desempeñar sus funciones, y por otro lado los procedimientos que realizan los empleados muchas veces están desactualizados.

La desactualización y falta de difusión del organigrama estructural provoca un desconocimiento de las líneas de mando dentro de IMBAVIAL.

La falta de una herramienta de tipo administrativo – financiero se convierte en un limitante para no tener una adecuada utilización de los recursos con los que cuenta la empresa; con la creación del Manual

Administrativo - Financiero se lograra mejorar la gestión administrativa, que no es otra cosa que la planificación y obtención de objetivos a corto y mediano plazo y un adecuado manejo de los recursos con los que ésta cuenta.

Por lo expuesto anteriormente la propuesta del proyecto es elaborar un “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA EMPRESA IMBAVIAL E.P.”, que permitirá que la empresa logre un mejor desarrollo y logre de una manera más eficaz los resultados esperados.

## CAPÍTULO II

### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Empresa

##### 3.1.1 Concepto

Una empresa es una organización de personas que desarrollan una actividad económica con el fin de obtener un beneficio a través del manejo adecuado de recursos humanos, tecnológicos, económicos, tal como lo mencionan (NARANJO & NARANJO, 2009, pág. 1) que: “Es toda razón social, creada y asentada en un lugar, determinado con fines y objetivos claramente definidos, además se sirve con la ayuda de recursos humanos y económicos, mecanismos útiles para lograr obtener una ganancia o lucro.”

Mientras que (VIERA, Jaime, 2009, pág. 41) manifiesta: “Espacio donde se crea, desarrolla y transforma las ideas en bienes y servicios, que se traducen en mayores y mejores oportunidades de desarrollo para la población mediante la generación de empleo y la disposición de nuevos y mejores bienes y servicios”. (p.41)

Podemos concluir que una empresa es un ente que contribuye al desarrollo de una nación, actuando como motor que dinamiza la economía de un país.

##### 3.1.2 Clasificación de empresas

Dentro del mercado existen un sinnúmero de empresas que para fines legales es necesario agruparlas según diferentes aspectos, y es así como (Zapata, Pedro, 2011) clasifica a las empresas:

a) Según su naturaleza:

**Industriales:** aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

**Comerciales:** aquellas que se dedican a la compra y venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.

**Servicios:** aquellas que se dedican a la generación y venta de productos intangibles destinados a satisfacer necesidades complementarias de seguridad, protección, desarrollo, tecnificación, mantenimiento, custodia de valores, etc.

b) Según el sector al cual pertenecen

**Públicas:** aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado).

**Privadas:** aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).

**Mixtas:** aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al privado (personas jurídicas).

c) Según la integración del capital

**Unipersonales:** aquellas en las cuales el capital se conforma con el aporte de una sola persona.

**Sociedades o compañías:** aquellas en las cuales el capital (propiedad) se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. A la vez se subdividen en:

**Sociedad de personas:** en comandita simple y nombre colectivo

**Sociedad de capital:** sociedad anónima, economía mixta, compañía limitada y en comandita por acciones.  
(p. 7)

Es importante conocer el tipo de empresa que se va a manejar, y de esta manera conocer las bases legales a las cuales tendrá que regirse para su correcto y legal funcionamiento.

### **3.1.2.1 La empresa Pública**

La (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009) define a la empresa pública como:

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Tal como lo menciona la Asamblea Nacional las Empresas públicas son creadas con el fin de prestar servicios de carácter público a la comunidad con el fin de satisfacer sus necesidades prioritarias.

### **3.1.2.2 Empresa de vialidad**

#### **3.1.2.2.1 Concepto Vialidad**

(CAMACHO, 2009, pág. 25) Define la vialidad como: “El conjunto de normas y actividades relativas tanto a la construcción y mantenimiento de las calles y carreteras como a la reglamentación del tráfico rodado.



Por último, se emplea también para indicar las posibilidades de tránsito que ofrece una carretera o una zona.”

Haciendo hincapié en el concepto del autor concluimos que la vialidad a más de ser el conjunto de infraestructuras que forman la red de vías urbanas e interurbanas por las que se desarrolla el tráfico, es una necesidad prioritaria dentro de una ciudad que debe ser atendida de manera eficiente por un ente competente para el beneficio de la sociedad.

### **3.1.2.2 Empresa de Vialidad**

Este tipo de empresas según (CAMACHO, 2009):

Comprende la mayor parte de las grandes obras públicas, aunque el término se ha extendido a todas aquellas obras que se basan en el empleo de fábricas y estructuras realizadas con tierras y hormigones. Así, son obras de ingeniería civil tanto las carreteras las obras hidráulicas, ferrocarriles, puertos etc. (p.31)

En conclusión las empresas de vialidad son aquellas entidades encargadas de diseñar y construir la infraestructura de vías y espacio público ya sea dentro del cantón, de la Provincia y el país, por lo tanto estas empresas son de gran importancia para lograr el desarrollo vial de la nación.

## **3.2 Administración de la Empresa**

### **3.2.1 Concepto**

La administración de empresas es la base para alcanzar los objetivos trazados de la organización como lo expone (JIMENEZ, 2010, pág. 21): “Ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo

cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes, que no se logran de manera individual en los organismos sociales”.

Mientras (HERNANDEZ & RODRIGUEZ, 2012, pág. 10) reafirma: “La administración como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno”. Con lo anteriormente mencionado La administración de empresas consiste en una conducción inteligente de las actividades y recursos de la organización para lograr una gestión eficiente, y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

### **3.2.2 Importancia**

La clave para que una empresa logre desarrollarse y mantenerse en el mercado es contar con una administración sólida que se base en un buen manejo de los recursos con los que cuenta la empresa, así, ello se soporta en la afirmación siguiente de (REYES PONCE, 2009):

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. (p. 16-17)

Entonces la importancia de la administración radica en lograr optimizar los recursos de la empresa con la finalidad de poder aprovecharlos para generar mayores rendimientos.

### 3.2.3 Proceso Administrativo

Es el conjunto de pasos secuenciales y lógicos que todos los miembros de una organización deben seguir para encaminar a la empresa a la consecución de las metas como lo confirma (VIERA, Jaime, 2009):

El proceso administrativo es el resultado de la integración de los elementos de la administración de planeación, organización, mando, coordinación y control; en una serie de fases sucesivas de forma tal que nos permita conocer si los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no. (p. 25)

**Planeación:** En forma general, planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total. La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

**Organización:** 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.

**Dirección:** Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y a los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.

**Control:** Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente. (p. 25-26).

En síntesis el Proceso Administrativo que se lo debe desarrollar en toda empresa consta de distintas tareas que tienen que ejecutarse de una manera ordenada para lograr la consecución de los objetivos planteados por los niveles administrativos procurando así el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización.

### **3.2.4 Niveles Administrativos**

Dentro de las empresas existen diferentes niveles jerárquicos que es necesario distinguir para lograr que las tareas se realicen correctamente, y se eviten confusiones al momento de dar o recibir órdenes, abundando al respecto, (REY, 2010) determina los siguientes niveles administrativos:

#### **Legislativo**

La función básica de este nivel es legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc., y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este órgano representa los aspectos de mayor importancia.

#### **Directivo**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento, además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, siendo así el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando.

### **Asesor**

Este nivel aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.

### **Operativo**

Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad, siendo así el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

### **Auxiliar**

Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales.

A nuestro juicio, es importante conocer los diferentes niveles administrativos que pueden existir en una empresa, pero lo más importante es que la empresa debe acomodarse dependiendo de su necesidad o su forma de trabajo, lo que le permitirá alcanzar las metas de una manera factible ya que todos trabajaran de una forma ordenada al saber su posición dentro de la organización.

## **3.3 ORGANIGRAMAS**

### **3.3.1 Concepto**

Dentro de una empresa es necesario tener claro la estructura y los niveles jerárquicos para que cada empleado tenga conocimiento de las líneas de mando, la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, las funciones de cada cargo.

En apoyo a este punto, cabe mencionar el planteamiento de (FERRELL, HIRT, & Linda, 2010) donde manifiestan que un organigrama es: “una representación visual de la estructura organizacional, las líneas de autoridad (cadena de mando), las relaciones del personal (*staff*), los arreglos de los comités permanentes y las líneas de comunicación.” (p.241)

De igual manera (VÁSQUEZ, Victor, 2009) expresa claramente 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)

De estos conceptos podemos destacar que un organigrama es un instrumento que sirve para representar de manera gráfica la estructura jerárquica de una empresa con sus diferentes, órganos y puestos de trabajo así como las diferentes relaciones de autoridad y responsabilidad que existe entre ellos.

### **3.3.2 Objetivos:**

La estructura organizacional es el esqueleto de una empresa y esta ayuda a aclarar las funciones de cada persona evitar posibles conflictos y confusiones, en esencia este es el objetivo de los organigramas, tal como lo explica (VÁSQUEZ, Victor, 2009): “El objetivo es representar la estructura administrativa de una empresa, aunque en forma esquemática e incompleta. Se lo utiliza con fines de análisis por los especialistas administrativos, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más apropiadas.” (p.122)

(VÁSQUEZ, Victor, 2009) Prosigue haciendo hincapié en la importancia de los organigramas y aporta que:

El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa que le permite alcanzar diversos propósitos:

**Para los niveles jerárquicos**, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.

**Para los funcionarios**, les permite conocer su relación relativa dentro de la organización.

**Para los especialistas administrativos**, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.

**Para el público**, les permite tener una visión de conjunto de la estructura. (p.123)

Por ende podemos decir que los organigramas son un instrumento idóneo que no puede faltar en ninguna empresa para plasmar y transmitir de manera gráfica y sobre todo objetiva la composición de una organización.

### **3.3.3 Clasificación:**

La elaboración de los organigramas pueden variar dependiendo de varios aspectos y (VÁSQUEZ, Victor, 2009, págs. 150-167), expone la siguiente clasificación:

#### **POR EL FIN**

##### **Informativos**

El organigrama informativo nos da una visión general de la macro estructura de la perspectiva empresa y sólo comprende las grandes unidades administrativas.

##### **Analíticos**

Este organigrama ayuda a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallado y completo dentro de la práctica.

##### **Real**

Este organigrama representa la estructura, función, recurso humano, que tiene la empresa en el instante mismo de levantar un organigrama. Los organigramas Reales se levantan para

efectuar cambios, análisis, reformas, etc. y para orientar en mejor forma la situación de una institución, con relación a las estructuras de carácter legal.

### **Legal**

Este organigrama no es sino la estructura oficial o que según la Ley tiene una organización, quiere decir, que es el organigrama estructural, funcional y de posición de una empresa en el momento de la constitución de la misma.

## **POR EL CONTENIDO**

### **Estructural**

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

### **Funcionales**

Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa.

### **De posición de Personal**

Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña.



## **POR LA FORMA**

### **Vertical**

Los organigramas verticales constituyen el modelo tradicional y el más utilizado en la práctica. En este tipo de organigramas la jefatura al máximo nivel se sitúa en la zona superior del gráfico, generalmente en el centro. Las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal.

El esquema que refleja el organigrama vertical corresponde a una situación piramidal, representación que se estima es la más aconsejable en líneas generales.

### **Horizontal**

El organigrama horizontal se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha, conforme disminuye el grado de autoridad.

### **Mixto**

El organigrama mixto, no es más que la combinación de varias formas de ramificación; la más común y utilizada, es la vertical – horizontal.

Por último es importante aclarar que cada empresa debe elegir el tipo de organigrama que más le convenga y se adapte a su estructura, lo que permitirá que este instrumento se convierta en un aliado y no en un inconveniente para los trabajadores de la empresa a la hora de manejarlo.

## **3.4 MANUALES**

### **3.4.1 Concepto**

Los manuales son un documento escrito que permite a todos los miembros de una organización saber y definir cuáles son las funciones que desempeñarán dentro de la empresa; como lo menciona; (VASQUEZ,

2009, pág. 287) “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”.

Por lo que consideramos que los manuales son de carácter informativo en el cual se definirán las funciones, procedimientos y tareas que deben desempeñar los diversos niveles del orgánico funcional.

### **3.4.2 Ventajas**

La aplicación de manuales en una organización tienen diversas ventajas tal como lo define (VASQUEZ, 2009), en su libro “Organización Aplicada”:

#### **En cuanto a la organización**

- Delimitan el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- Analizan la estructura y funciones de la empresa
- Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

#### **En cuanto a los ejecutivos**

- Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.

#### **En cuanto al personal de operación**

- Permite un conocimiento general de la estructura de organización.
- Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignadas.
- Facilita la capacitación por áreas funcionales. (p. 288-289)

Concluimos que a través de los manuales cada uno de los miembros sabe que realizar en su puesto de trabajo, ya que tanto las líneas de autoridad como las de responsabilidad están definidas en su totalidad, logrando así cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización.

### **3.4.3 Clasificación**

Los manuales según (VASQUEZ, 2009) se clasifican de la siguiente manera:

#### **MANUALES DE ORGANIZACIÓN:**

- Manual de Organizaciones y Funciones
- Manual de Administración técnica de personal
- Manual de ventas, de capacitación, de servicio social, de comercialización, etc.

#### **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:**

- Generalmente se preparan para ser aplicados en toda entidad, departamento, sección, etc., describiendo paso a paso las actividades que forma parte de una función, por ejemplo: pueden existir manuales de procedimientos de:

- ✓ Auditoría
- ✓ Contabilidad
- ✓ Personal
- ✓ Administración de Caja
- ✓ Archivo
- ✓ Presupuesto
- ✓ Compras, etc. (p. 292)

Por lo que en una organización pueden existir diferentes tipos de manuales, pero siempre estos enfocados a las necesidades de la empresa, sin embargo el fin del manual es la descripción lógica del proceso de un determinado puesto o área a tratar.

### **3.4.4 Contenido**

Como lo define (VASQUEZ, 2009) el contenido de un Manual dependerá directamente de los siguientes aspectos:

- a) Tamaño de la empresa
- b) Asunto por tratar
- c) Los manuales no deberán ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos, el manual es un libro básico que permite que todos hablen el mismo idioma, piensen y actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión que persigue la empresa. (p. 290)

En pocas palabras los manuales dependerán del tipo de organización, así como de sus necesidades con el objetivo fundamental de establecer lineamientos para que el personal pueda cumplir con las funciones encomendadas y de esta manera todos los que conforman una organización sigan un objetivo en común a cumplir.

## **3.5 PROCEDIMIENTOS**

### **3.5.1 Concepto**

Según (HERNÁNDEZ, Carlos, & BAPTISTA, 2013):

Los procedimientos pueden considerarse como la sucesión cronológicas de las operaciones concatenadas entres sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad dentro de un ámbito de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal en determinado tiempo utilizando recursos materiales y tecnológicos para la aplicación de la actividad y de control oportuno y eficiente para el desarrollo de las operaciones. (p.89)

Los procedimientos son un conjunto de pasos, cronológicamente establecidos que se deben seguir con el fin de cumplir una tarea de una manera eficiente y de esta manera lograr los objetivos planteados.

### **3.5.2 Importancia**

Según (HERNÁNDEZ, Carlos, & BAPTISTA, 2013):

Mediante los procedimientos se podrá determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos y cumplimientos de metas.

Para la aplicación de procedimientos se debe definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa para asignar funciones y responsabilidades a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa, es decir validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad. (p.90)

Es importante el saber establecer correctamente los procedimientos a seguir dentro de una organización para que sirva como guía y permita agilizar el trabajo y a la vez optimizar tiempo y recursos.

## **3.6 FLUJOGRAMAS**

### **3.6.1 Concepto**

Los diagramas de flujo son aquellos que representan gráficamente determinados procesos o procedimientos tal como lo mencionan en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012): “Los diagramas de flujo o Flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar

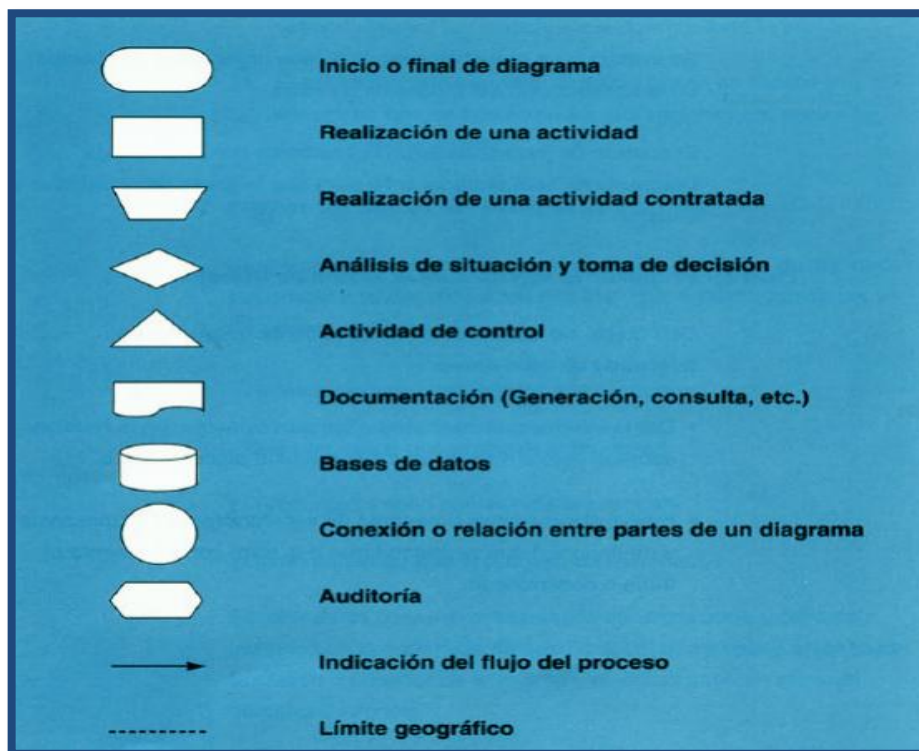
secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento”.

A través de este concepto podemos determinar que los diagramas de flujo son una herramienta que permite al lector entender determinado proceso o procedimiento, de una manera secuencial y lógica.

### 3.6.2 Elementos

Los diagramas de flujo o flujogramas está compuesto por varios elementos; en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012)

**GRÁFICO Nº 12: ELEMENTOS DE LOS FLUJOGRAMAS**



Se puede observar que a través de estos elementos se puede realizar el flujograma y depende de la necesidad la aplicación de la simbología, es decir esta simbología es una metodología aplicada a cualquier diagrama de flujo, siendo así de una interpretación entendible para el lector.

### **3.6.3 Ventajas**

Los diagramas de flujo tiene algunas ventajas entre las más importantes para la organización son: como lo mencionan en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012):

#### **1. Capacidad de Comunicación**

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

#### **2. Claridad**

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Los diagramas de flujo al ser una herramienta gráfica son de fácil interpretación sirviendo como una guía en un proceso o procedimiento determinado.

## **3.7 RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA**

### **3.7.1 Concepto**

El recurso humano es el principal recurso con el que cuenta una empresa, puesto que este es el que maneja los demás recursos de la misma; por ello (ANZOLA, 2010) señala que: “Los recursos humanos son las personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituye el corazón de la organización, pues es lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación.” (p.25) .Dicho en palabras propias el personal es el encargado de desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas, por esta razón podemos afirmar que el recurso humano es el activo más valioso que posee una empresa.

### **3.7.2 Importancia**

El recurso humano juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de una empresa, y para abundar al respecto, (ANZOLA, 2010) manifiesta que: “Los negocios precisan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos y conseguir satisfacer, de este modo las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué, cómo, dónde, por qué y por quién hacer.” A lo dicho anteriormente podemos finalizar aportando que el personal constituye el motor impulsor dentro de la empresa en cuanto a lograr su crecimiento y adecuado desarrollo.

### **3.7.3 Planeación del recurso humano**

En toda empresa es necesaria lograr una buena planificación del recurso humano para así poder enfrentar los diversos cambios del entorno empresarial sin que se vea afectado el normal desenvolvimiento de la empresa. Para hacer énfasis a lo anterior (ANZOLA, 2010) afirma que: “La planeación de recursos humanos tienen por objeto satisfacer las necesidades de personal; por ejemplo cubrir de modo apropiado un puesto que está vacante (a tiempo y con la persona indicada). Consiste en anticiparse y calcular los requerimientos futuros de la compañía en lo que se refiere a personal.” (p.25).

Planificar entonces es pensar y anticiparse a las necesidades que pueda tener el recurso humano para llevar a cabo exitosamente sus actividades y lograr el éxito de la empresa.

### **3.7.4 Proceso de Contratación**

Las empresas constantemente necesitan contratar nuevo personal para que ocupe cierto puesto en la empresa que con sus capacidades aporte para el buen desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, para ello se necesita contar con un proceso de contratación eficiente, y para



entender de que se trata (ANZOLA, 2010) manifiesta que es: "el proceso que consta de una serie de pasos que permiten, conforme se avanza, tener una imagen cada vez más completa del candidato al puesto y, de esta manera, rechazar o aceptar a la gente con habilidades para el mismo."(p.26) El éxito del proceso de contratación dependerá de que tan claro se tenga el perfil del puesto vacante.

### **3.8 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

#### **3.8.1 Concepto**

La contabilidad gubernamental como su nombre lo indica pertenece al sector público y está es la encargada del registro cronológico de los sucesos económicos que se vayan presentando en la administración pública; tal como lo menciona (LIMA, 2010):

El conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos, que permiten el registro sistemático de los hechos económicos de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de información destinada a apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y de terceros interesados en la gestión institucional, y para servir de sustento al control que debe ejercer los organismos pertinentes. (p.11)

Por lo que se puede concluir que la contabilidad gubernamental pertenece netamente a la administración pública, y que se debe basar en un presupuesto del estado para el desarrollo de bienes y servicios en pro de la comunidad. Además la contabilidad gubernamental permite tomar decisiones en beneficio de los grupos de interés de todo el sector público.

## **3.9 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **3.9.1 Concepto**

El Sistema de Administración Financiera conocido como SAFI, tiene como finalidad el control administrativo financiero y contable de una forma integrada, y así la información a revelar sea confiable y oportuna basándose en un conjunto de normas y leyes públicas. Tal como lo menciona (NARANJO & NARANJO, 2009):

Comprende el manejo de todos los recursos económicos, materiales y financieros que demanda la administración pública, en concordancia directa a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la constitución política del Estado, las leyes especiales, reglamentos, manuales, acuerdos y toda la legislación de apoyo para el engranaje del sistema financiero ecuatoriano.( p. 259).

Según la Normativa del sistema de administración financiera, determinado por el Ministerio de Economía y finanzas establece:

El Sistema de Administración Financiera “SAFI” es el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que debidamente ordenados y coordinados entre sí, persiguen la consecución de un fin común, la transparente administración de los fondos públicos.

### **3.9.2 Importancia**

La aplicación de un sistema informático dentro de una organización es de vital importancia debido a que la información tiende a ser más precisa y resulta de fácil interpretación, tal como lo establece (NARANJO & NARANJO, 2009, pág. 259) “El sistema de Contabilidad Financiera, en cualquier campo resulta una herramienta muy importante que a más de registrar la historia de una institución en números, ayuda a tomar decisiones con un carácter frío y objetivo”

Podemos mencionar que el SAFI es una herramienta que permite que la información esté reflejada en base a la realidad económica, de tal manera la aplicación del SAFI pueda establecer una transparente administración de los fondos públicos.

### **3.9.3 Ente Regulador**

El ente regulador de la contabilidad gubernamental es el Ministerio de Economía y Finanzas como lo menciona (NARANJO & NARANJO, 2009)

La ley para la transformación Economía del Ecuador, estableció la facultad privativa para que el Ministerio de Economía y Finanzas emita las normas técnicas en materia de Contabilidad Gubernamental; este portafolio es el órgano rector del sistema Nacional de Presupuesto Público tiene la obligación de elaborar el sistema de información que registre los resultados que se deriven de las operaciones presupuestarias, de forma compatible en el sistema de contabilidad gubernamental; le corresponde también la atribución de establecer las normas técnicas de presupuesto y los clasificadores. Su titular es además funcionario responsable, en el grado superior, de la administración de los recursos financieros de Gobierno Nacional.

En cumplimiento de dichos mandatos legales sustantivos, siendo así este Ministerio expidió los Principios de Sistema de Administración Financiera (SAFI), los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas, Las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y las Normas Técnicas de tesorería, elementos que constituyen la normatividad secundaria que rige la gestión financiera pública en el Ecuador. (p.259-260)

### **3.9.4 Presupuesto**

El presupuesto como su nombre lo indica es antes de que se ejecute un gasto o ingreso, de esta manera lo define (NARANJO & NARANJO, 2009):

Es la herramienta de trabajo del Gobierno Nacional, es el termómetro de la administración del Estado, es el instrumento de política fiscal en el que constan las estimaciones de los probables ingresos a obtener a través de diversas fuentes tributarias, así como los gastos o egresos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto; es decir, constan por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia. (p. 260).

Podemos aseverar que el presupuesto es una planificación anticipada tanto de los ingresos que se espera percibir como de los gastos a utilizar, con la finalidad de dar el cumplimiento a varios objetivos o metas determinadas. Siendo así el presupuesto la base para determinar el éxito en la planificación financiera ya que si no existe un presupuesto o una planificación, es probable que no se va a obtener rendimientos o beneficios deseados.

### **3.9.5 Principio de devengado**

La contabilidad gubernamental se basa en algunos principios sin embargo el más importante de esta es el principio de devengado, según (NARANJO & NARANJO, 2009) “En la Contabilidad Gubernamental los hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.” (p. 261). Entonces podemos

establecer que el principio de devengado se basa en el registro de un movimiento económico en el momento en que estos ocurran.

### **3.10 CONTROL INTERNO**

#### **3.10.1 Concepto**

El control interno es el conjunto de medidas, normas, reglamentos que se establecen con la finalidad de salvaguardar los recursos de una organización, siendo estos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros; de esta manera (MANTILLA, Samuel Alberto, 2008) señala:

El control interno es diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo, el gobierno, la administración y otro personal; y que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. (p. 14)

#### **3.10.2 Importancia**

Es de gran importancia que una empresa tenga un buen control interno ya que según (GONZALES, 2013) sirve para:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

En conclusión cabe mencionar que el Control Interno contribuye a salvaguardar los recursos de la entidad evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que contribuyen a alcanzar una meta.

### **3.10.3 Principios**

Los principios son reglas o normas que orientan la acción de la administración al logro de resultados, así, a fin de ahondar en el tema (ESTUPIÑAN, Rodrigo, 2009) señala que:

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones. Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas

- Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para evaluar su cumplimiento
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.
- Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad (p.75)

El aplicar estos principios dentro de una empresa se torna importante para lograr un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia, su cumplimiento y sobre todo su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica en qué grado se están cumpliendo las metas trazadas en la empresa.

#### **3.10.4 Clasificación**

El control interno lo podemos clasificar en dos categorías dependiendo de su ámbito de aplicación, así tenemos, según (BRAVO, Mercedes, 2011):

##### **CONTROL CONTABLE**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera

que brinde la seguridad razonable de que las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración (p.84)

El control contable podemos decir que abarca los procedimientos para asegurar la precisión de los registros financieros y por ende proporcionar una información financiera confiable, ayudando a maximizar la eficiencia y minimizar los errores y el fraude.

### **CONTROL ADMINISTRATIVO**

El control administrativo u operativo está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones (p.86).

El control administrativo se enfoca en cambio en facilitar la planeación y el control de las operaciones que realiza la empresa, para lograr así ser eficientes y eficaces en el uso de los recursos con los que se cuenta.

## **3.11 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.11.1 Análisis FODA**

Al realizar el diagnóstico de una empresa es necesario hacer uso de herramientas que nos ayude a detectar los problemas por los cuales está atravesando; y podemos empezar detectando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de una matriz FODA; para apoyar lo antes mencionado (THOMPSON, Peteraf;GAMBLE, Strickland, 2012) señalan que:

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una



empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.” (p.100, 101)

Y de la misma manera (DESS, Gregory; LUMPKING Tom; EISNER, Alan, 2011) exponen que:

Una de las técnicas más básicas para analizar a una empresa y las condiciones de su sector es el análisis FODA, cuyo acrónimo en inglés tiene el significado siguiente: strengths = fortalezas, opportunities = oportunidades, weaknesses = debilidades y threats = amenazas, proporciona la “materia prima” o una lista básica de las condiciones internas y del entorno de la compañía.” (p.45)

Después de analizar estos conceptos podemos concluir que el análisis FODA es una herramienta que permite elaborar una matriz de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita y facilite tomar decisiones acordes con los objetivos planteados una vez terminado el análisis.

### **3.11.2 Objetivo**

Para mejorar la situación de una empresa es necesario tener bien claro el panorama, y esto es lo que se logra gracias a la elaboración de la matriz FODA, y para tener claro el fin de esta matriz (DESS, Gregory; LUMPKING Tom; EISNER, Alan, 2011) indican que:

El objetivo general del análisis FODA es que la estrategia de una empresa debe:

- Fundarse en sus fortalezas.
- Remediar las debilidades o trabajar en ellas.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Proteger a la empresa de las amenazas. (p.45, 46)

En conclusión podemos decir que la matriz FODA tiene como principal objetivo el hacer un análisis estratégico de la empresa, permitiéndonos analizar elementos internos o externos de ella, para aprovecharlos o eliminarlos y en función de ello, poder decidir sobre diferentes aspectos importantes para la empresa.

### **3.11.3 Importancia**

Cuando se tiene claro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte de la realidad de la empresa nos servirán de punto de partida para tomar decisiones estratégicas, es así como (DESS, Gregory; LUMPKING Tom; EISNER, Alan, 2011) menciona que:

El análisis FODA ha gozado de enorme popularidad porque, en primer término, obliga a los administradores a tomar en cuenta los factores internos y externos de forma simultánea; en segundo, su énfasis en identificar las oportunidades y amenazas permite a las empresas actuar de forma proactiva en lugar de reactiva; en tercero despierta la consciencia sobre la función que tiene la estrategia para poder ajustar las condiciones del entorno con las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y por último, su sencillez conceptual se obtiene sin sacrificar el rigor analítico.  
(p.45)

Como se hizo notar esta matriz de análisis es importante para las empresas, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden incidir en el éxito o fracaso de una decisión o estrategia de negocios planteada.

## 3.12 INDICADORES

### 3.12.1 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros le permiten a la empresa evaluar su situación financiera, dándole a través de sus resultados la oportunidad de aprovechar de mejor manera sus recursos financieros, tal como lo menciona (ORTIZ, 2011):

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común del análisis financiero. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias.

Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se puede utilizar y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso (p.177)

Entre los indicadores financieros más utilizados él autor menciona los siguientes:

**Indicadores De Liquidez:** estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirve para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes (p.178).

Estos indicadores reflejan si la empresa tiene los fondos suficientes para satisfacer sus deudas de corto plazo, a través de la rapidez con que convierte sus activos en efectivo.

**Indicadores De Actividad o De Rotación:** estos indicadores tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos (p.185)

En otras palabras toda empresa debe lograr tener mayor rentabilidad invirtiendo lo menos posible, lo cual se lo puede controlar a través de la realización de cálculos periódicos de rotación de sus activos.

**Indicadores De Rentabilidad:** estos indicadores también denominados de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades (p.203)

Se refiere a la capacidad que tiene la empresa para generar mayor volumen de utilidad reduciendo de manera inteligente y estratégica sus costos y gastos.

**Indicadores De Endeudamiento:** los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (p.214)

Este indicador refleja la parte proporcional de la inversión en que la empresa opera con deuda en otras palabras, con dinero de terceros.

### **3.12.2 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para evaluar el grado de eficiencia y eficacia de las actividades de una empresa, dichos indicadores son establecidos por la administración para ser utilizados para evaluar continuamente el desempeño y los resultados, para aportar sobre el tema (PÉREZ, 2014, pág. 1) dice: “Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”

Es importante que una empresa evalúe constantemente en qué grado se están cumpliendo las metas trazadas por la administración, para determinar si se está haciendo uso eficiente de sus recursos

Para apoyar el tema (BELTRÁN, 2011, pág. 33) expone: “Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.”

## **CAPÍTULO III**

### **4 PROPUESTA DEL PROYECTO**

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

#### **4.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La propuesta de desarrollar un Manual de Procedimientos Administrativo-Financiero a la Empresa IMBAVIAL E.P tiene como propósito fundamental servir de guía para el desarrollo adecuado de las actividades que cotidianamente se realizan en la empresa, ya que actualmente no cuentan con alguna herramienta adecuada para tener un control óptimo de los procedimientos que se realizan.

#### **4.2 OBJETIVOS:**

##### **4.2.1 GENERAL:**

Desarrollar un manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa pública “IMBAVIAL EP” que le permita mejorar el manejo de sus recursos.

##### **4.2.2 ESPECÍFICOS:**

- Rediseñar la misión y visión de la empresa.
- Diseñar el organigrama estructural de la empresa.
- Establecer claramente las funciones del personal administrativo.
- Definir los procedimientos del área administrativa y financiera de la empresa.
- Implantar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y financiera.

### **4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA EMPRESA IMBAVIAL E.P**

IMBAVIAL E.P fue creada mediante ordenanza emitida por el Gobierno Provincial de Imbabura, se constituyó con la fecha 13 de diciembre del año 2011. Se organizó principalmente para trabajar en el mejoramiento y construcción de vías en la provincia de Imbabura.

#### **4.3.1 NOMBRE DURACIÓN Y DOMICILIO:**

El nombre oficial que utilizará para todas sus actuaciones será el **de “EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL E.P”**, la duración de esta empresa es indefinida. Su domicilio es la ciudad de Ibarra.

#### **4.3.2 BASE FILOSÓFICA:**

##### **4.3.2.1 MISIÓN**

Consolidar a IMBAVIAL E.P., con la suficiente capacidad técnica, operativa y financiera para la ejecución de obras y servicios públicos, con el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general impulsando al desarrollo de actividades económicas que correspondan al Estado Ecuatoriano y sus entidades descentralizadas

##### **4.3.2.2 VISIÓN**

Desarrollar y ejecutar con eficiencia y eficacia, proyectos de infraestructura física, articulando y apoyando a entidades públicas del estado ecuatoriano en pro del buen vivir y ejecutada para beneficiar a todas y todos.

##### **4.3.2.3 MISIÓN PROPUESTA**

“IMBAVIAL E.P., es una entidad estatal cuyo objeto de creación está destinado para servir a la comunidad del país; con la suficiente capacidad técnica, operativa y financiera para la ejecución de obras de infraestructura e ingeniería civil en general.”

#### **4.3.2.4 VISIÓN PROPUESTA**

“En un lapso de cinco años llegar a posicionarnos como la empresa pública de vialidad más importante del país en el desarrollo de proyectos de infraestructura física, tanto para el sector público como privado, conformando alianzas estratégicas que permitan fortalecer la capacidad de gestión de la empresa con criterios de eficiencia, razonabilidad, rentabilidad social, preservando el ambiente y promoviendo el desarrollo sustentable, contribuyendo así al buen vivir.”

#### **4.3.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

##### **4.3.2.5.1 VALORES INSTITUCIONALES:**

- 1. Ética Individual y Corporativa.-** Actuar con un proceder digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones y demostrado a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de nuestros actos.
- 2. Compromiso.-** Mantener un compromiso permanente con la Institución y la Patria para lograr una eficaz administración pública, sintiendo honor de trabajar en nuestra Organización, donde nos consideramos socios organizacionales y estamos decididos a retribuirla con el máximo de nuestras capacidades.
- 3. Efectividad.-** Trabajar con eficacia y eficiencia a fin de lograr los objetivos planificados optimizando los recursos.
- 4. Liderazgo.-** Quienes ejerzan funciones de dirección, fomentarán un liderazgo democrático, un trato respetuoso, justo y equitativo con sus colaboradores y ejercerán su atribución de delegar responsabilidades sin eludir las que por sus funciones les corresponden.



5. **Respeto.-** Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes externos e internos, con esmero, cortesía, consideración y deferencia.
6. **Justicia y Honestidad.-** Demostrada con criterios, juicios y acciones de búsqueda y defensa de los derechos, con un respeto por los demás, de los bienes materiales y seguridad de los otros
7. **Solidaridad.-** Comprometida a colaborar con los propósitos de la comunidad y especialmente con la búsqueda de alternativas de servicios a los sectores más pobres y necesitados de la provincia.
8. **Creatividad.-** Apertura al cambio, capacidad de crear, análisis crítico y propuestas de alternativas de solución a los problemas que se presenten en el orden técnico, administrativo y financiero.

#### 4.3.2.5.2 PRINCIPIOS GENERALES

1. **Excelencia.-** Conocer a profundidad el área del conocimiento en la cual se desarrolla el trabajo, a fin de conseguir en forma óptima los objetivos de la Dirección o del proyecto del cual es integrante.
2. **Servicio.-** Disposición para ayudar a los demás. Comportarse en todo momento con respeto y calidez, en su trato con los usuarios internos y externos.
3. **Responsabilidad.-** Asumir las consecuencias de todos los actos que se realiza en cumplimiento de las funciones públicas, con un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad de acuerdo a la Ley.

4. **Transparencia.-** Desarrollar sus funciones teniendo en consideración el derecho que les asiste a los usuarios de recibir la información requerida en forma expedita y oportuna, sobre las acciones desarrolladas por la Institución.
5. **Probidad.-** Actuar con rectitud, honradez, hombría de bien e integridad, desechando todo tipo de provecho o ventaja personal obtenida para sí mismo o para terceras personas. Los profesionales deben actuar aplicando la Deontología.
6. **Trabajo en equipo.-** Cooperar y participar de manera coordinada con los demás miembros de su Dirección y con todas las servidoras y servidores de la IMBAVIAL EP., a fin de lograr objetivos en condiciones más ventajosas.
7. **Responsabilidad Social.-** Consideramos que el respeto al entorno constituye un compromiso social que exige hacer compatible el desarrollo empresarial con la protección del ambiente
8. **Compromiso con el cliente.-** La empresa orienta su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole unos servicios de excelente calidad

#### **4.3.2.5.3 PRINCIPIOS PARTICULARES**

1. **Equidad e Igualdad de Trato.-** Aplicar criterios de equidad en el tratamiento de las situaciones que se presentan en el desempeño de sus funciones, tratando con justicia al recurso humano, sin distinción de raza, sexo, religión, ideología política, capacidad física, edad, estado civil o nacionalidad.

2. **Veracidad.-** Buscar la verdad en el ejercicio de sus funciones, tanto en la relación con los demás integrantes de la Institución, como con los usuarios en general.
3. **Reserva.-** Guardar discreción respecto de la información que tuviere conocimiento por razón de sus funciones y abstenerse de difundir o utilizar en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio, información que haya sido calificada como reservada, incluso por el riesgo de ser mal interpretada y afecte al prestigio de la Institución.
4. **Uso adecuado de los bienes públicos.-** Proteger y conservar los bienes de la Institución, utilizando los que le fueran asignados en forma efectiva para el estricto cumplimiento de sus funciones, de manera racional, evitando su abuso, desperdicio, derroche o desaprovechamiento; además emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines particulares o propósitos ajenos.
5. **Uso adecuado del tiempo de trabajo.-** Los horarios de trabajo deben ser ocupados en un esfuerzo responsable para cumplir las funciones y deberes inherentes a la función, evitando el uso de dicho horario para actividades ajenas a la misma.
6. **Colaboración.-** Disposición para brindar el apoyo en aquellas tareas que por su naturaleza no sean estrictamente inherentes a su función, siempre que ello resulte necesario para superar dificultades.
7. **Tolerancia.-** Observar frente a las críticas de los usuarios/administrados y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

#### **4.3.2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

##### **1. Procesos Gobernantes: Nivel Directivo**

- 1.1. Directorio General
- 1.2. Presidente
- 1.3. Gerente General

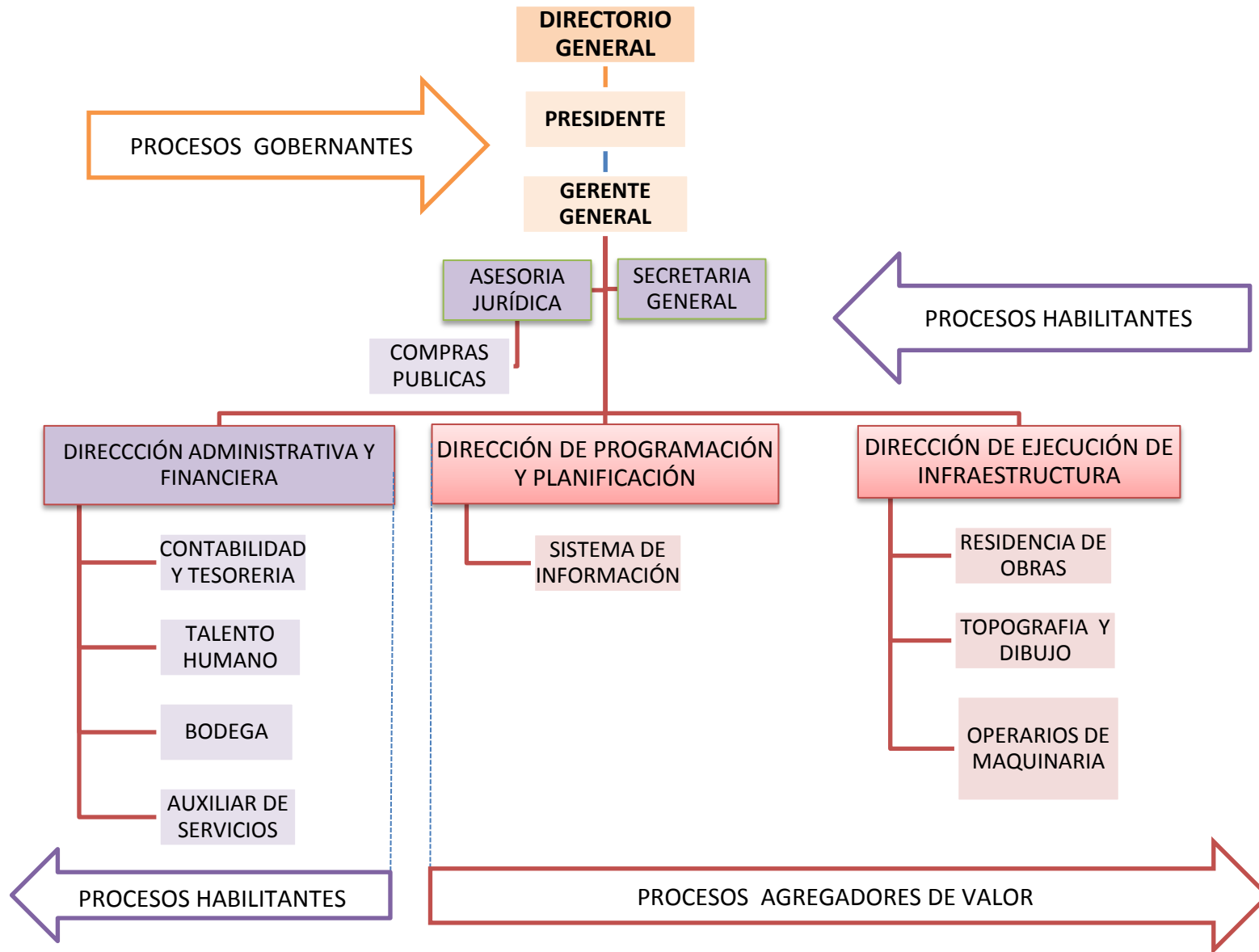
##### **2. Procesos Habilitantes: Niveles Coordinador, Asesor, Apoyo**

- 2.1. Secretaría General
- 2.2. Asesoría Jurídica
- 2.3. Compras Públicas
- 2.4. Dirección Administrativa Financiera
  - Contabilidad y Tesorería
  - Bodega
  - Auxiliar de Servicios
  - Talento Humano

##### **3. Procesos Agregadores de Valor: Nivel Operativo**

- 3.1. Dirección de Programación y Planificación
  - Sistemas de Información
- 3.2. Dirección de Ejecución Técnica de Infraestructura
  - Residencia de obras
  - Topografía y Dibujo
  - Equipo Técnico
  - Maquinaria
  - Transporte

GRÁFICO Nº 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





## **EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P**

### **4.3.3 MANUAL DE FUNCIONES**

#### **4.3.3.1 OBJETIVO**

- Permitir que los directivos, ejecutivos, funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL E.P.”, cuenten con un documento en el que se pueda tener una visión clara, precisa y detallada de la estructura, de las funciones y competencias de las diferentes áreas.
- Difundir las funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias, para su cumplimiento.
- Informar a los funcionarios y/o empleados de la empresa los canales de comunicación en función de la Estructura Orgánica de la Institución.

#### **4.3.3.2 ALCANCE**

El Manual de Funciones para la Empresa IMBAVIAL E.P establece los aspectos funcionales y estructurales que deben ser observados por todos y cada uno de los funcionarios, empleados y/o trabajadores de la institución; por lo tanto, todos deberán dar fiel cumplimiento de los mismos. Todos los directivos y responsables de unidad de las dependencias, además de las funciones generales de las unidades, deberán realizar las que corresponden a la dirección a la que pertenecen, como también la coordinación, organización, liderazgo, control, y las que dispongan el señor Gerente y/o los Directores.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
---	--------------------------------

## DIRECTORIO GENERAL

CARGO	No Aplica
NIVEL	Directivo
UBICACIÓN JERÁRQUICA	Proceso Gobernante
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	No Aplica

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Los procesos directivos o gobernadores son desarrollados por áreas organizacionales encargadas de cumplir con la misión institucional de expedir políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. El Directorio y la Gerencia General constituyen procesos gobernadores.

El Directorio General determina las políticas de gestión y operación que permita a la Empresa cumplir con los objetivos propuestos y con los lineamientos legales contemplados en las leyes pertinentes y controlar su aplicación.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Según las establecidas en el artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, son las siguientes:

1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento.
2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo; Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales o subsidiarias;
3. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
4. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
5. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;
6. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;
7. Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
8. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de esta Ley con sujeción a las disposiciones de la Ley y a normativa interna de cada empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;



9. Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año;
10. Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública;
11. Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
12. Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
13. Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública.



## MANUAL DE FUNCIONES

### PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO

CARGO	Presidente del Directorio
Nivel	Directivo
UBICACIÓN JERÁRQUICA	Proceso Gobernante
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	No Aplica

### ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan el funcionamiento de la Empresa;
2. Convocar y presidir las sesiones de Directorio y autorizar las actas conjuntamente con el Secretario;
3. Presentar la terna con candidatos de entre los cuales el Directorio designará al Gerente General;
4. Hacer el uso de su voto dirimente en cualquier sesión del Directorio;
5. Las demás que establezcan las normas vigentes y la ordenanza de constitución de la Empresa Pública de Vialidad – IMBAVIAL E.P.



## MANUAL DE FUNCIONES

### GERENCIA GENERAL

CARGO	Gerente general
NIVEL	Directivo
UBICACIÓN JERÁRQUICA	Proceso Gobernante
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Presidente del Directorio General

### PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Mínimo título de tercer nivel en Administración, Ingeniería Civil o Arquitectura
FORMACIÓN	Administración, conocimientos técnicos en obras y amplio conocimiento de la empresa.
HABILIDADES	Capacidad de mando, correcto manejo de personal, facilidad para las relaciones interpersonales, buen manejo del lenguaje, expresión oral apropiada para el puesto y compromiso de la empresa.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años

## OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr mediante la aplicación del proceso administrativo la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El Gerente General representará legal, judicial y extrajudicialmente a la Empresa; su labor se centra en administrar, dirigir, supervisar y evaluar la gestión de la Empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P.", a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

Según las establecidas en el artículo 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas las atribuciones y responsabilidades del Gerente General son:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión, de, aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;

6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública.
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas;
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;
14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
16. Actuar como secretario del Directorio.



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

CARGO	Director Financiero
NIVEL	Coordinador
UBICACIÓN JERÁRQUICA	Proceso Habilitante
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Mínimo título de tercer nivel en Administración de Empresas o Contabilidad General
FORMACIÓN	Administración, contabilidad gubernamental, manejo y elaboración de presupuestos
HABILIDADES	En la toma de decisiones, numérica, en el trato con las personas y supervisión
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año

### OBJETIVO

Fortalecer los sistemas administrativos de la organización a través de una acertada dirección, optimización y control de los recursos humanos, materiales y monetarios, logrando y manteniendo finanzas sanas que permitan a la empresa adaptarse a los cambios en el ambiente interno y externo.

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Dirige, coordina y supervisa la buena administración de los bienes muebles e inmuebles, documentación y archivo; garantiza el desarrollo integral del talento humano, considerando como factor clave del éxito de la empresa, con la finalidad de que se facilite el accionar de los procesos de la Empresa.

Administra los recursos económicos de la Empresa con transparencia y efectividad, así como generar planes para el autofinanciamiento y el buen manejo de tales recursos, proporcionando información financiera oportuna, confiable y veraz, enmarcada en las disposiciones legales y normativas dentro de su competencia.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **ADMINISTRATIVA**

1. Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y programas del área;
2. Organizar, dirigir y supervisar las actividades que tienen relación con la provisión, registro, custodia y mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de los bienes, equipos informativos, documentación y archivo de la empresa;
3. Asesorar al Gerente General en lo relacionado con la gestión administrativa y recursos humanos de la empresa.
4. Establecer directrices administrativas en función de las políticas y estrategias de la empresa;
5. Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes y la buena ejecución de las actividades del talento humano de la empresa;
6. Participar en el Comité de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios, cumpliendo con los procedimientos señalados en la Ley de Contratación Pública y su Reglamento;

7. Asignar funciones y responsabilidades al personal de las áreas a su cargo.
8. Aprobar adquisiciones en la cuantía que lo determine las normas internas, exclusivamente de bienes y prestación de servicios;
9. Presentar periódicamente al Gerente General, el informe de resultados de su gestión;
10. Cumplir y hacer cumplir la Ley y las normas reglamentarias relacionadas con el accionar de la empresa; y,
11. Las demás que le asigne el Gerente General.

#### **FINANCIERA:**

12. Programar, organizar, dirigir coordinar y controlar la ejecución de las actividades financieras.
13. Vigilar el funcionamiento correcto de métodos de control interno dentro del sistema de los diferentes Departamentos.
14. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento del sistema de administración financiera
15. Entregar oportunamente el proyecto de Presupuesto anual, y sugerir políticas que conduzcan a su perfeccionamiento.
16. Realizar las modificaciones al Presupuesto aprobado, a través de reformas presupuestarias conforme a las disposiciones legales vigentes
17. Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria.
18. Entregar oportunamente la información financiera requerida por la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, Banco Central, y otras autoridades competentes.
19. Asesorar a las autoridades del IMBAVIAL E.P. para la adopción de decisiones en materia financiera.
20. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas relacionadas con sus funciones; así como supervisar la labor, calidad y ética profesional del personal de la Dirección.



21. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de todas las obligaciones contratadas por el Gobierno de acuerdo con la Ley
22. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas relacionadas con sus funciones; así como supervisar la labor, calidad y ética profesional del personal de la Dirección.
23. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de todas las obligaciones contratadas por el Gobierno de acuerdo con la Ley.
24. Controlar la correcta custodia, uso y registro contable de los recursos financieros del Gobierno, conforme las disposiciones legales establecidas sobre la materia.
25. Elaborar informes periódicos con datos estadísticos que se refieran al cumplimiento de sus actividades.
26. Cumplir las demás funciones que se le asignare así como con lo establecido en las Leyes y Reglamentos



## MANUAL DE FUNCIONES

### SECRETARÍA GENERAL

<b>CARGO</b>	Secretaria General
<b>NIVEL</b>	De Apoyo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Carrera técnica en secretariado y computación o carrera similar, afín o superior.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos en software de Microsoft Office, manejo de envío de correspondencia y valija. Formación en redacción de oficios, cartas, memorándums, solicitudes y demás documentos.
<b>COMPETENCIAS</b>	Responsabilidad, compromiso con Imbavial, facilidad para establecer relaciones interpersonales, actitud de servicio, buena presentación, paciencia, facilidad de aprendizaje, diligencia.
<b>EXPERIENCIA</b>	No se requiere experiencia previa.

## OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener orden y dar apoyo a requerimientos y trámites gerenciales mediante coordinación y entendimiento mutuo.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La Secretaría General tiene principalmente a su cargo la labor de administrar, distribuir y archivar la documentación externa e interna de Empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Administrar el sistema de documentación, trámite y archivo de la correspondencia
2. Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que ordene, y su remisión inmediata atención
3. Atención diaria de la agenda de Gerencia
4. Receptar, distribuir y despachar oportunamente, los documentos internos y externos.
5. Dar a conocer los trámites a personas o dependencias que requieran de información.
6. Colaborar en la tramitación de la documentación interna y externa.
7. Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores los reportes adecuados sobre las gestiones realizadas a lo largo de la semana.
8. Asistir a las sesiones de Empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P.", y redactar las actas respectivas.
9. Supervisar el trámite oportuno de los documentos que ingresan a la Empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P."

10. Clasificar los documentos y mantenerlos técnicamente ordenados y custodiados, implantando procedimientos de administración de documentos y archivos, que contemplen las técnicas modernas, de acuerdo con la implementación disponible.
11. Mantener activo y actualizado, el archivo de los dos últimos años y enviar los documentos anteriores al archivo inactivo, al finalizar el año, previa selección y empastado.
12. Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionados con las actividades de su área.



## MANUAL DE FUNCIONES

### ASESORÍA JURÍDICA

<b>CARGO</b>	Asesoría Jurídica
<b>NIVEL</b>	Asesor
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en derecho, especialmente en las áreas de derecho civil, laboral, administrativo.
<b>FORMACIÓN</b>	Cursos en contratación pública, conocimiento de leyes LRTI, LOSEP, código de trabajo, código civil.
<b>HABILIDADES</b>	Calidad del trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas y compromisos, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años ejerciendo cargos similares y 5 años de libre ejercicio de la profesión.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Brinda y sustenta el principio de seguridad jurídica de la Empresa Pública de Vialidad "IMBAVIAL E.P.", con base de la aplicación de la Constitución Política, otras leyes y ordenamiento legal.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Asesorar a las autoridades y a los servidores que requieran los criterios profesionales jurídicos y su aplicación
2. Dirigir y supervisar la ejecución de trabajos especializados en el área legal
3. Suscribir contratos, acuerdos, convenios y actas institucionales
4. Emitir informes jurídicos previos a la aprobación de reglamentos y normativa interna
5. Actuar como miembro del comité en los procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías
6. Asumir la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos institucionales
7. Presentar informes sobre resultados legales
8. Realizar el seguimiento y notificaciones respectivas en cuanto a contratos, ya sean laborales o de cualquier otro tipo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### COMPRAS PÚBLICAS

<b>CARGO</b>	Jefe de Compras Públicas
<b>NIVEL</b>	Coordinador
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

<b>INSTRUCCIÓN</b>	Título Profesional de Abogado, Ingeniero o profesional en Administración de Empresas, Comercio Exterior o Carreras afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Experiencia en Contratación Pública y Gestión de Procesos de Compra.
<b>COMPETENCIAS</b>	Proactivo, dinámico, capacidad analítica y tolerancia a la presión.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en puestos de trabajo similares

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La Unidad de Contratación Pública es la responsable de planificar, programar, administrar y ejecutar las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Informe de ejecución del plan anual de compras
2. Elaboración de pliegos para contratación.
3. Informe de procesos de contratación.
4. Manejo de documentos habilitantes de contratación para el portal compras públicas.





## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTABILIDAD

<b>CARGO</b>	Contador General
<b>NIVEL</b>	Asesor
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Proceso Habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Directos Financiero y Administrativo

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Mínimo título en Ingeniería en Contabilidad superior C.P.A
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento y aplicación de tributación, contabilidad gubernamental, manejo de sistema contable OLYMPO, normativa SAFI, manejo del sistema E-SIGEF, aplicación de leyes laborales, manejo de presupuesto.
<b>COMPETENCIAS</b>	Tolerancia para trabajar bajo presión, disposición de tiempo completo, objetividad, criterio técnico profesional para tomar decisiones.
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima de 2 años en el manejo de actividades contables.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Organizar, coordinar, controlar y mantener actualizado el sistema de contabilidad con los auxiliares y registros necesarios que permitan verificar el movimiento económico financiero de la Empresa, de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
2. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria, proporcionando información contable que fuese necesaria.
3. Registrar los ingresos emitidos en la Dirección de Comercialización, producto del derecho que generan los respectivos catastros.
4. Registrar en los auxiliares presupuestarios y cuentas de mayor, la información que reporte la unidad de Tesorería por medio de los partes de recaudación.
5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno, previo y concurrente, conforme a las normas técnicas dictadas por los Entes Rectores.
6. Organizar y mantener actualizado el archivo contable de la documentación sustantiva de las operaciones financieras y registros correspondientes.
7. Elaborar estados financieros y liquidaciones presupuestarias mensuales, y demás informes relacionados con las operaciones financieras.
8. Mantener actualizado el registro del movimiento de las cuentas bancarias y efectuar las regulaciones presupuestarias y patrimoniales.
9. En coordinación con la Dirección Administrativa y Almacenamiento mantendrá actualizado y realizará constataciones físicas del inventario de bienes de propiedad de la Empresa.
10. Realizar las retenciones legales correspondientes.

11. Realizar todas las gestiones en el Servicio de Rentas Internas, para la recuperación del Impuesto al valor agregado, de ser el caso solicitar el proceso de revisión por parte del SRI.
12. Las demás que fuesen establecidas por la Ley y le encomendase el Director Financiero.
13. Coordinar con las demás dependencias y niveles administrativos para la ejecución de sus acciones, propugnando la difusión de información que se requiera para mantener permanentemente vínculos con la comunidad representada en todas sus áreas socio-económicas.



## MANUAL DE FUNCIONES

### TESORERÍA

<b>CARGO</b>	Tesorero/a
<b>NIVEL</b>	Apoyo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos Habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Director Financiero y Administrativo

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Mínimo en Ingeniería en Contabilidad superior, Administración de empresas, Economía o carreras afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento y aplicación de tributación, contabilidad gubernamental, manejo de sistema contable OLYMPO, normativa SAFI, manejo del sistema E-SIGEF, aplicación de leyes laborales, manejo de presupuesto.
<b>COMPETENCIAS</b>	Tolerancia a trabajar bajo presión, disposición de tiempo completo, objetividad, criterio técnico profesional para tomar decisiones.
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia mínima de 2 años.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Ejecutar los pagos autorizados por la Gerencia General
2. Revisar y controlar la legalidad y veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago de bienes, servicios y haberes.
3. Recibir y mantener en custodia valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, notas de crédito, de propiedad de la Empresa.
4. Informar oportunamente a la Dirección Financiera, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según sea el caso.
5. Remitir diariamente a Contabilidad la documentación debidamente legalizada de las recaudaciones.
6. Informar a contabilidad sobre ingresos extras a favor de la empresa que no provengan de recaudación y de gastos financieros, para su respectivo registro contable.



## MANUAL DE FUNCIONES

### BODEGA

<b>CARGO</b>	Bodeguero
<b>NIVEL</b>	Apoyo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Dirección Administrativa y Financiera

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Mínimo título de bachiller.
<b>FORMACIÓN</b>	Capacidad de organización y de control de materia prima, insumos y suministros, conocimiento en el manejo del programa OLYMPO.
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo, Toma de decisiones, Tolerancia a la presión, compromiso con los objetivos de la empresa.
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año en el manejo de bodegas.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Recibir, verificar y almacenar los artículos que se reciban en Bodega verificando que la cantidad y calidad del producto esté en concordancia con lo solicitado.
2. Mantener en stock los diferentes ítems de suministros y materiales, llevando datos estadísticos actualizados.
3. Realizar inventarios permanentes de los artículos que se encuentran en custodia.
4. Entrega de suministros y materiales a los funcionarios que lo solicitaren, una vez que el pedido y la documentación esté debidamente legalizada.
5. Participar en la elaboración del plan anual de adquisiciones en base a saldos y la necesidad de cada dependencia.
6. Realizar la constatación física de todos los bienes con el fin de determinar el estado de los mismos para según el caso, sugerir se proceda al remate, venta, transferencia traspaso o destrucción.
7. Preparar informes pormenorizados de cambios que presente la custodia de bienes llevando catastro de los mismos, así como fichas individuales de su ubicación y el avalúo correspondiente.
8. Proponer normas de control para el manejo, uso y cuidado de los bienes de la Institución.
9. Informar a la Dirección Administrativa oportunamente sobre la baja de bienes pertenecientes a la institución, como también la actualización de los activos fijos.
10. Canalizar la ejecución de procedimientos para el traspaso, ingreso y egreso de los activos fijos.



## MANUAL DE FUNCIONES

### AUXILIAR DE SERVICIOS

<b>CARGO</b>	Auxiliar de servicios
<b>NIVEL</b>	De apoyo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Proceso habilitante
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente general

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en cualquier modalidad
<b>FORMACIÓN</b>	Limpieza en general de oficina. Mantenimiento básico de oficinas.
<b>COMPETENCIAS</b>	Compromiso con la organización relaciones interpersonales, Disciplina, colaboración.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia laboral relacionada con el cargo

### OBJETIVO

Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.



## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Aseo integral de las oficinas de la Empresa
2. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y así garantizar un trabajo de calidad.
3. Realizar encargos y recados de carácter oficial.
4. Efectuar la recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación y/o franqueo de la correspondencia.
5. Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y el acceso de personas a las instalaciones de la Empresa.
6. Realizar el suministro, traslado, montaje y desmontaje de material, mobiliario y equipamiento dentro de las instalaciones
7. Conocer, controlar y vigilar el estado de los locales y el funcionamiento de las instalaciones.
8. Realizar funciones básicas de mantenimiento.
9. Demás actividades de soporte y requerimiento, encomendadas por sus superiores.



## MANUAL DE FUNCIONES

### TALENTO HUMANO

<b>CARGO</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>NIVEL</b>	Apoyo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos Habilitantes
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Dirección Administrativa y Financiera

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Título universitario Ingeniería en Administración de empresas o carreras afines
<b>FORMACIÓN</b>	<p>Técnicas y procesos para la elaboración de planes y programas dirigidos a los Recursos Humanos. Gerencia y prácticas modernas en Administración de Personal.</p> <p>Principios y prácticas en materia legal de trabajo y en materia de finanzas.</p> <p>Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene y seguridad ocupacional.</p> <p>Programas del área de computación.</p> <p>Conocimiento de leyes laborales</p>

<b>COMPETENCIAS</b>	<p>Planificar las actividades del sistema de administración.</p> <p>Analizar documentos de diversa índole.</p> <p>Sintetizar actividades.</p> <p>Manejo y supervisión de personal.</p> <p>Resolver problemas y tomar decisiones acertadas.</p> <p>Aplicar medidas preventivas y correctivas sin crear conflictos.</p> <p>Comunicarse en forma clara y precisa.</p> <p>Elaborar informes técnicos.</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en el manejo del recurso humano

### **OBJETIVO**

Controlar la ejecución de los planes y programas de los subsistemas de recursos humanos en una unidad central de recursos humanos, planificando y aplicando los lineamientos técnicos en el desarrollo de los planes y programas, para adaptar las normas y procedimientos según las necesidades del sistema de recursos humanos.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Plan anual de recursos humanos, capacitación y vacaciones.
2. Informar sobre la ejecución de planes de recursos humanos;
3. Administrar los subsistemas de: planificación, clasificación de puestos, selección, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano;

4. Elaborar informes y dictámenes administrativos, técnicos y legales relacionados con la administración del talento humano  
Administración de remuneraciones de los servidores de la empresa.
5. Programa de bienestar laboral y social de los servidores de la empresa;
6. Evaluar los requerimientos de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de las dependencias, buscando elevar los niveles de eficiencia del personal.
7. Llevar el control del personal de manera técnica, buscando niveles de calidad en la selección, inducción clasificación y valoración de puestos y evaluación del desempeño para el desarrollo del personal.
8. Coordinar y controlar la aplicación de leyes, normas, reglamentos, resoluciones, procedimientos y cláusulas contractuales que regulen las acciones de trabajo entre la Empresa y su talento humano.
9. Dar asesoramiento al Gerente General y Directores para absolver consultas de los empleados y funcionarios en general.
10. Coordinar acciones con entidades tendientes a fortalecer la administración del recurso humano.
11. Ejecutar políticas para la optimización del recurso humano de la Empresa.
12. Participar en la negociación del contrato colectivo y controlar su fiel cumplimiento.
13. Preparar la planificación estratégica, operativa y presupuestaria de la Unidad de Recursos Humanos.



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN

<b>CARGO</b>	Director de Programación y Planificación
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional Administración de Empresas, o carreras afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Metodología de planificación, gestión de la calidad, elaboración de proyectos, planificación estratégica.
<b>HABILIDADES</b>	Calidad del trabajo. Planificación y gestión Pensamiento crítico Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Generación de ideas Colaboración. Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 a 4 Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

## OBJETIVO

Dirigir y ejecutar el proceso de formulación de las actividades del Sistema de Planificación y racionalización de las unidades de línea, apoyo y asesoría.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Programación y Planificación de los proyectos viales que lleva a cabo la Empresa, con la finalidad de mantener una correcta organización de los procesos operativos. Promover el desarrollo institucional a través de la planificación y evaluación general con criterios técnicos y humanistas.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar el Plan Anual de Contratación de la entidad
2. Elaborar el Plan Operativo Anual
3. Administración y seguimiento del PAC
4. Planificación de proyecto a ejecutar
5. Control, seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos de ejecución
6. Construcción del Plan Estratégico Institucional
7. Coordinar, supervisar y evaluar el proceso de planificación integral de la institución
8. Coordinar la elaboración de la propuesta de planificación estratégica institucional con la participación de todas las direcciones de la empresa.
9. Apoyar el desarrollo e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación a la ejecución de los planes institucionales de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

10. Brindar apoyo y asesoría al Gerente General en la Planificación Integral de la Empresa, y en la ejecución de proyectos
11. Coordinar la logística de transporte que se va a utilizar para la construcción de las obras
12. Administración de contratos
13. Demás actividades y funciones que designe el Director.



## MANUAL DE FUNCIONES

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

<b>CARGO</b>	Ingeniero en sistemas
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Director de Programación y Planificación

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Sistemas Computacionales, Informática.
<b>FORMACIÓN</b>	Ingeniería en sistemas, Administración de Sistemas de Cómputo.
<b>HABILIDADES</b>	<p>Calidad del trabajo.</p> <p>Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas.</p> <p>Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas.</p> <p>Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo.</p> <p>Planear, organizar y dirigir.</p> <p>Supervisión y coordinación de proyectos.</p>



	Capaz de atender tareas múltiples. Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años implementando sistemas de cómputo y análisis e interpretación de necesidades de software y equipo de cómputo.

### **OBJETIVO**

Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales en toda la organización.

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Encargado, de satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de la empresa, y es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación, contribuyendo así a lograr el correcto desarrollo de las actividades de Imbavial.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución.
2. Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación.

3. Asegurar que se dé la comunicación electrónica institucional a nivel nacional.
4. Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
5. Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
6. Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software.
7. Mantener la integridad de datos y sistemas de información institucionales.
8. Actualizar y adquirir nuevas versiones de software y equipo de cómputo necesario para el logro de los objetivos estratégicos.
9. Supervisar la correcta aplicación de mantenimiento de la red local.
10. Coordinar el óptimo funcionamiento de los sistemas, correo electrónico, video conferencias y portales WEB.
11. Evaluar el cumplimiento de los contratos de mantenimiento correctivo.
12. Renovar y adquirir licencias de programas para toda la empresa.
13. Elaborar políticas y procedimientos de uso de sistemas y equipo de cómputo.
14. Detectar nuevas necesidades relativas a las características de información que requieren los usuarios referentes a software y hardware institucional.



## MANUAL DE FUNCIONES

### DIRECCIÓN DE EJECUCIÓN TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA

<b>CARGO</b>	Director de Ejecución Técnica de Infraestructura
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Procesos Agregadores de Valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Mínimo Título profesional en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Maestría En gestión pública o afines Especializaciones En Construcciones, Obras Viales y/o Infraestructura
<b>HABILIDADES</b>	Orientación a resultados Comunicación efectiva Actitud de servicio Trabajo en equipo Poseer habilidades directivas y liderazgo en la conducción de procesos de mejoramiento continuo. Tener capacidad para la elaboración de bitácora de obra y

	demás documentos relacionados con el control de las obras civiles. Establecer mecanismos de control de calidad en las mismas obras.
<b>EXPERIENCIA</b>	Más de 4 Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

### **OBJETIVO**

Ejecutar los programas de infraestructura de manera oportuna, con calidad y en el marco del presupuesto otorgado y de las normas legales sobre la materia, velando por su correcta ejecución y culminación.

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es el responsable de formular los lineamientos de acción en las actividades relacionadas a la ejecución, construcción, inspecciones y mantenimiento de obras civiles, elaboración de proyecto, así como asesorar a la Alta Dirección en materia de ejecución y conservación de obras de infraestructura.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Diseñar y conducir el proceso de ejecución de los proyectos de inversión en infraestructura en sus diferentes etapas, en concordancia con los dispositivos legales vigentes.
2. Ejercer la función supervisora de las funciones específicas sectoriales o regionales en materia de infraestructura.

3. Proponer las Comisiones de recepción de las obras que ejecuta la Gerencia Regional de Infraestructura, por cualquier modalidad.
4. Velar por la oportuna liquidación financiera y técnica de los proyectos de Inversión Pública Regional, de conformidad a disposiciones legales en la materia.
5. Participar en coordinación con las Direcciones Regionales Sectoriales competentes, en la supervisión de las obras de alcance nacional que se ejecutan en el ámbito de la Región.
6. Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de instalación y funcionamiento de plataformas de infraestructura relativas a competencias sectoriales, a fin de que éste otorgue las licencias correspondientes, en armonía con las políticas sectoriales, normatividad nacional y los convenios internacionales.
7. Asumir la ejecución de los programas de infraestructura a solicitud de los gobiernos locales
8. Desarrollar e implantar procedimientos de control y validación de obras
9. Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.
10. Asesorar a la Alta Dirección en materia de ejecución y conservación de obras de infraestructura.
11. Supervisar la aplicación de normas técnicas y lineamientos de ejecución de obras de infraestructura.
12. Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Operativos de la Oficina General
13. Coordinar con la Oficina de Proyectos sobre la aplicación de los estudios



## MANUAL DE FUNCIONES

### RESIDENTE DE OBRAS

<b>CARGO</b>	Residente de Obra
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Proceso Agregador de valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Director de Ejecución Técnica de Infraestructura

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero civil o arquitecto
<b>FORMACIÓN</b>	Evaluación de estudios y proyectos Leyes en Obra Pública y Adquisiciones Conocimiento de herramientas y técnicas estadísticas Procesos de obra civil Elaboración de proyectos arquitectónicos y de Obra civil.
<b>COMPETENCIAS</b>	Capacidad técnica y experiencia de obra Organizado y con capacidad de organizar para llevar a cabo todos los requerimientos de las obras. Disposición de trabajar en equipo

	Disciplina para garantizar el desarrollo de la obra en cuanto a tiempo, costo y calidad Tener la identificación de la escuela de Ingenieros Civiles del Ecuador
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años en proyectos de obra civil

### **OBJETIVO**

Ejecutar los proyectos de inversión de infraestructura dentro de los plazos y requerimientos contemplados en los estudios de inversión, salvaguardando el cumplimiento de las normas técnicas y legales vigentes.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Conocer en su totalidad los alcances del Contrato de obra.
2. Mantener y custodiar en Obra los documentos que sean requeridos durante la ejecución (Planos, Actas, Memorias, Especificaciones, Comunicaciones, etc.). Asegurándose que, en todo momento, se cuente en la obra con los permisos necesarios para poder acometerla bien
3. Dar respuesta, dentro de los tiempos previstos legalmente, a cualquier observación o solicitud que el Ingeniero inspector realice en relación con las actividades de la obra.
4. Cumplir con el trámite, control, facturación y seguimiento de las valuaciones de obra ejecutada, siempre en función del flujo de caja previsto por el Contratista en la planificación.
5. Velar por el cumplimiento estricto de las normas de higiene y seguridad laboral en la obra.

6. Llevar y Actualizar la Planificación de la obra, informando a tiempo a sus superiores de situaciones tales como: requerimiento de material, equipos y personal, retrasos en la ejecución, gastos no previstos, pagos a subcontratistas y personal, entre otros.
7. Llevar, conjuntamente con el Ingeniero Inspector, el Libro o Bitácora de la obra, en el cual se indiquen las novedades día a día del seguimiento de la obra.
8. Coordinar y supervisar la realización de los planos de Construcción o definitivos de la obra, así como la elaboración de los presupuestos modificados si fuera el caso.
9. Supervisar la Calidad de los Materiales y Equipos a utilizar en la obra, asegurándose de su adecuado almacenamiento y control de uso. En caso de que el material o equipo no sea idóneo para los trabajos a realizar se deberán rechazar por parte del ingeniero Residente.
10. Asegurarse que los materiales que ingresan a la obra satisfacen las Especificaciones respectivas y que el proveedor de estos materiales esté adecuadamente certificado por los organismos o institutos correspondientes. Adicionalmente, asegurarse que en la obra se cuenta con los espacios adecuados para el correcto almacenamiento de los materiales.
11. Mantener un estricto control en la calidad de ejecución y dosificación en las labores como compactación y excavación, trabajos con concreto u hormigón y, en general, en aquellas tareas que involucren cierto nivel de complejidad en la elaboración y colocación del componente de la obra.
12. Prever y ordenar los ensayos de materiales y pruebas de resistencia de los elementos que sean pertinentes, en función del tipo y de la normativa del sector.



13. Ordenar la suspensión del componente de la obra que no se esté ejecutando de acuerdo a lo indicado en los planos de proyecto o que no estén en conformidad con las especificaciones y normas técnicas respectivas. De ser el caso, el Ingeniero Residente ordenará su demolición, previo informe al Ingeniero Inspector.
14. Conocer y comprender los alcances de las Especificaciones y Normas Técnicas vigentes y que están relacionadas con el tipo de Obra a ejecutar.
15. Asegurarse que los rendimientos de ejecución de las tareas en la obra se mantienen dentro de las variaciones máximas aceptables, de forma tal de prever las modificaciones necesarias.



## MANUAL DE FUNCIONES

### TOPOGRAFÍA Y DIBUJO

<b>CARGO</b>	Topógrafo
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Proceso agregador de valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Director de estudios y diseños

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero civil o topógrafo
<b>FORMACIÓN</b>	Técnicas y principios aplicados en topografía. Uso y cuidado del equipo de topografía. Dibujo topográfico. Lectura de planos. Álgebra. Trigonometría. Geometría.
<b>COMPETENCIAS</b>	Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos. Supervisar personal. Seguir instrucciones orales y escritas. Realizar cálculos numéricos. Expresarse claramente en forma verbal y escrita.

	<p>Iniciativa en el manejo de instrumentos de medición y equipos topográficos.</p> <p>Demostrar experiencia en lo referente al diseño y cálculo de obras civiles, especificaciones de construcción y procedimientos constructivos.</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de topografía.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los arquitectos para la realización de sus obras.

### ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
2. Efectuar cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.
3. Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.
4. Efectuar nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas.
5. Elabora dibujos de los levantamientos topográficos.

6. Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.
7. Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos.
8. Prepara prácticas de topografía y vialidad rural.
9. Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los residentes de obras.
10. Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes.
11. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
12. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
14. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
15. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



## MANUAL DE FUNCIONES

### OPERARIO DE MAQUINARIA

<b>CARGO</b>	Operaria de Maquinaria
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b>	Proceso Agregador de valor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Director de Ejecución de Infraestructura

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos básicos de mecánica general, deseable diésel. Licencia de conducir tipo E
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos adquiridos a través de cursos especiales relacionados con la función de operador de maquinaria. Responsabilidad Trabajo en equipo Iniciativa Disciplina laboral Probidad
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia manejando maquinaria pesada

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El operador de maquinaria pesada, es el responsable de la operación y mantención básica del equipo. Cada equipo posee características que le permiten realizar distinto tipo de tareas, todas relacionadas con la ejecución de las obras asignadas a IMBAVIAL E.P.

## ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Operar maquinaria pesada.
2. Mantener la maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.
3. Llevar a cabo instrucciones diarias de la dirección de ejecución de infraestructura.
4. Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo: registra tipo de trabajo realizado, maquinaria e insumos utilizados, estado general de la máquina, horas de trabajo efectivas, horas de recorrido en vacío, horas en reparación y/o mantenimiento, etc.
5. Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente la máquina a su cargo a la dirección de ejecución de infraestructura.
6. Efectuar mantenciones y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo.
7. Conocer el manual de operación y mantenimiento de cada máquina que le haya sido asignada.
8. Cuidar de realizar cada actividad cumpliendo las normas vigentes de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### EMPRESA PÚBLICA IMBAVIAL E.P

#### 4.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

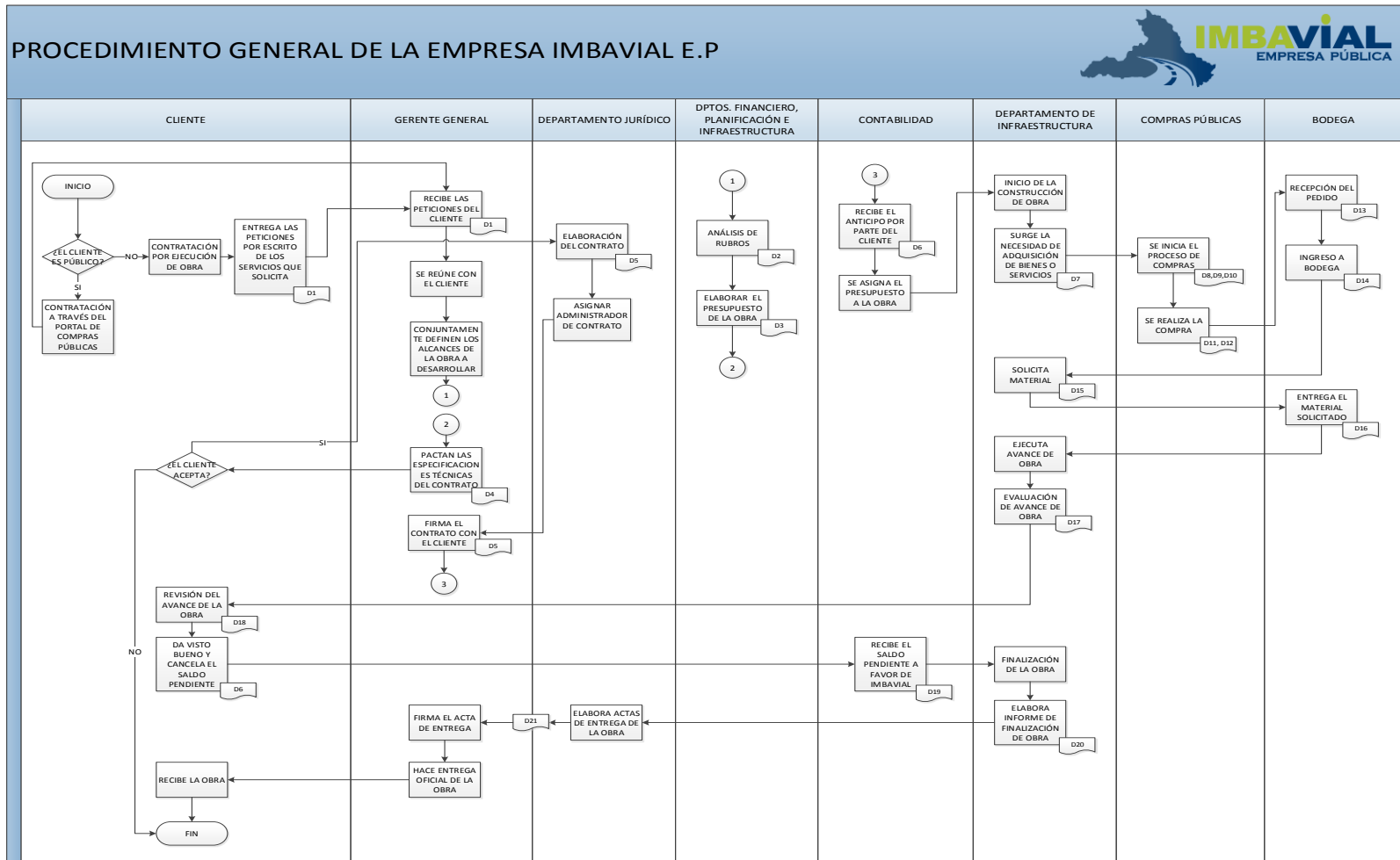
##### 4.3.4.1 OBJETIVO

El Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Empresa IMBAVIAL E.P., tiene como finalidad describir la metodología que se utilizará en la identificación y diagramación de todos los procesos que se realizan en la Empresa.

##### 4.3.4.2 ALCANCE

El presente Manual contiene todos los procedimientos Administrativos y Financieros que se realizan en la Empresa Pública IMBAVIAL E.P el mismo que constituye una guía fundamental que regula el funcionamiento de la Empresa, en tal virtud no es, ni debe ser considerado como un elemento rígido e invariable; por lo contrario la naturaleza dinámica de la empresa obligará a que este instrumento experimente permanentes y necesarias reformulaciones y ajustes.

**GRÁFICO Nº 14: PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA**



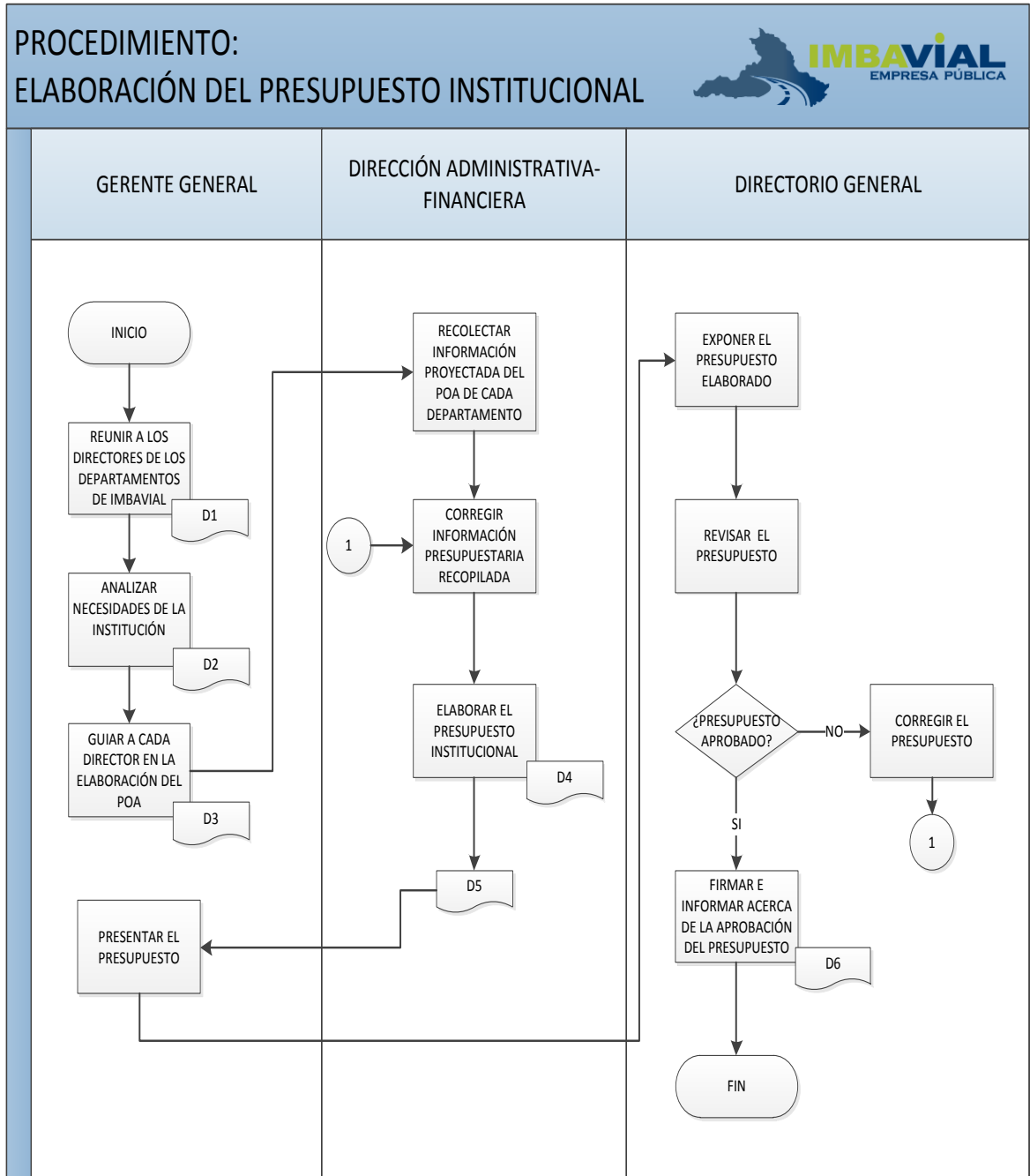
ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR



**GRÁFICO Nº 15: PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

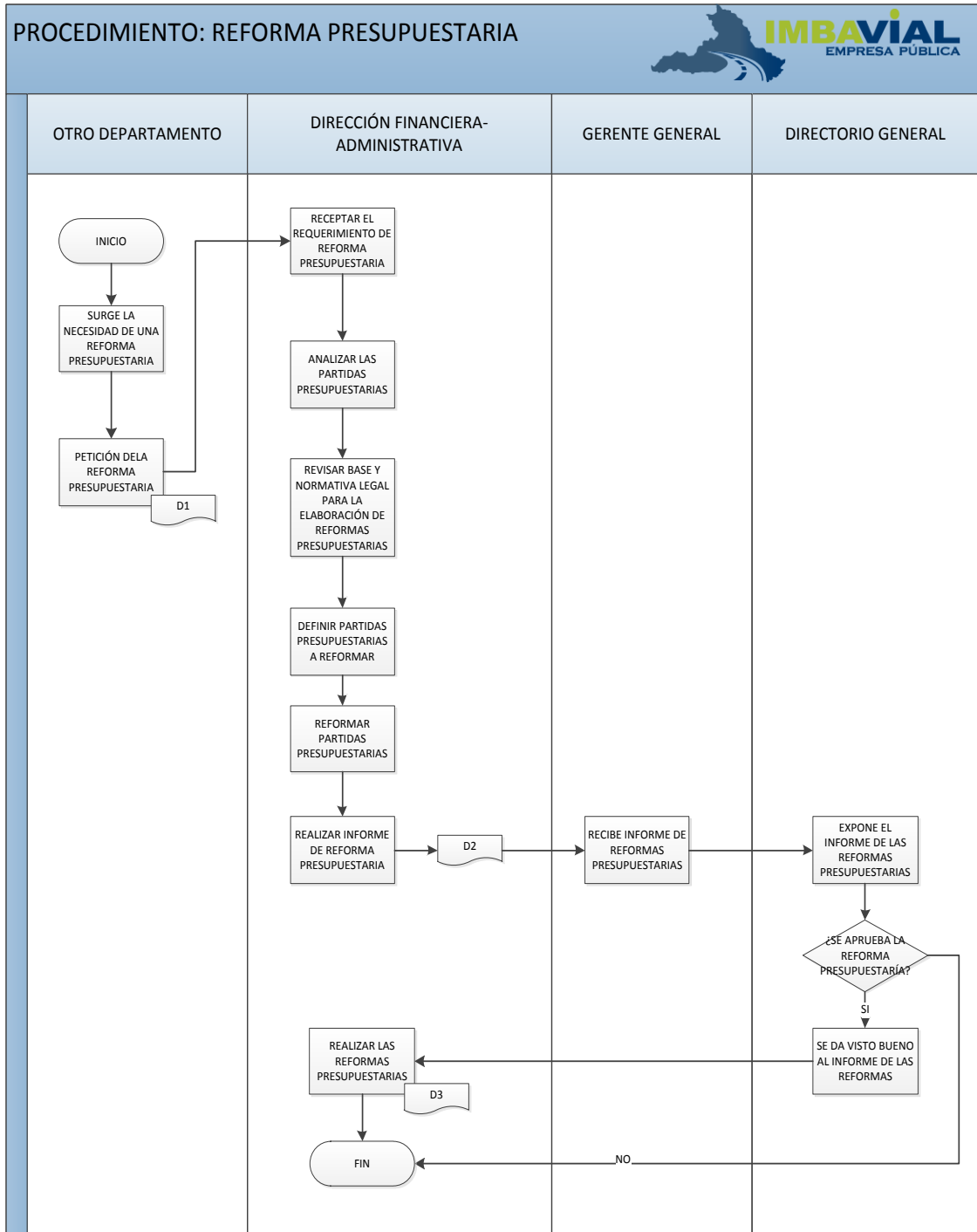


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

# GRÁFICO Nº 16: PROCEDIMIENTO DE REFORMA PRESUPUESTARIA

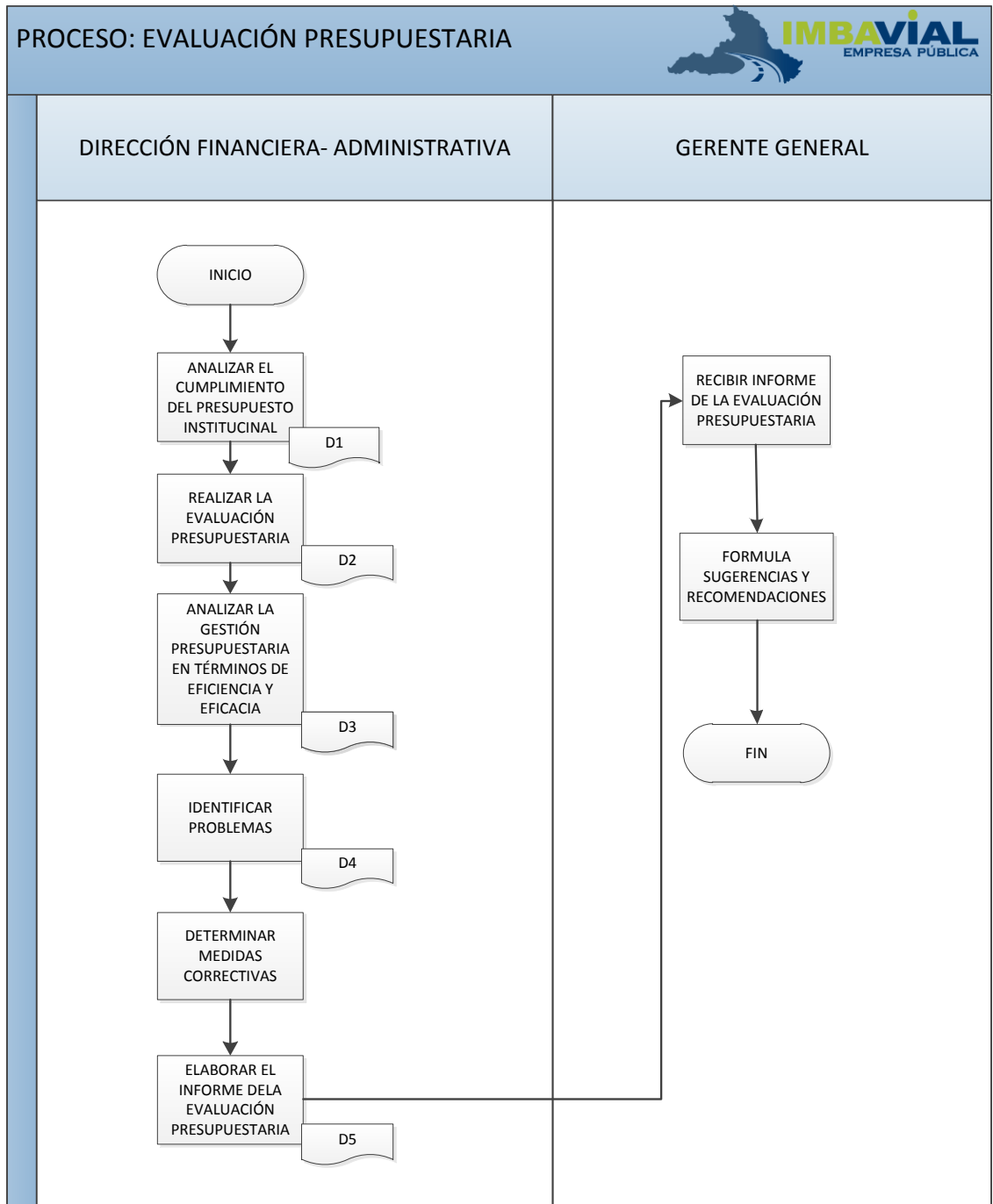


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

## GRÁFICO Nº 17: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

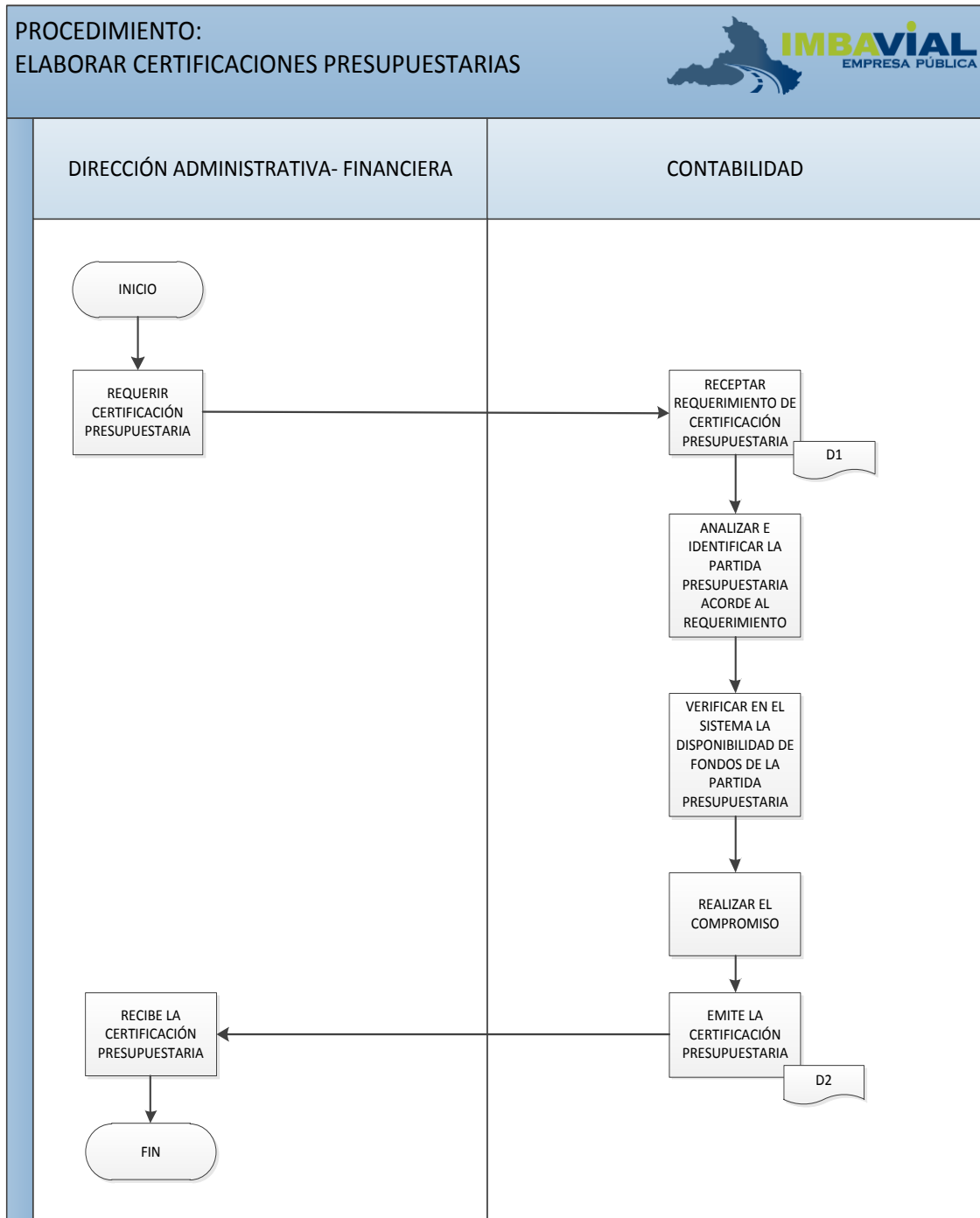


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

## GRÁFICO Nº 18: PROCEDIMIENTO ELABORAR CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

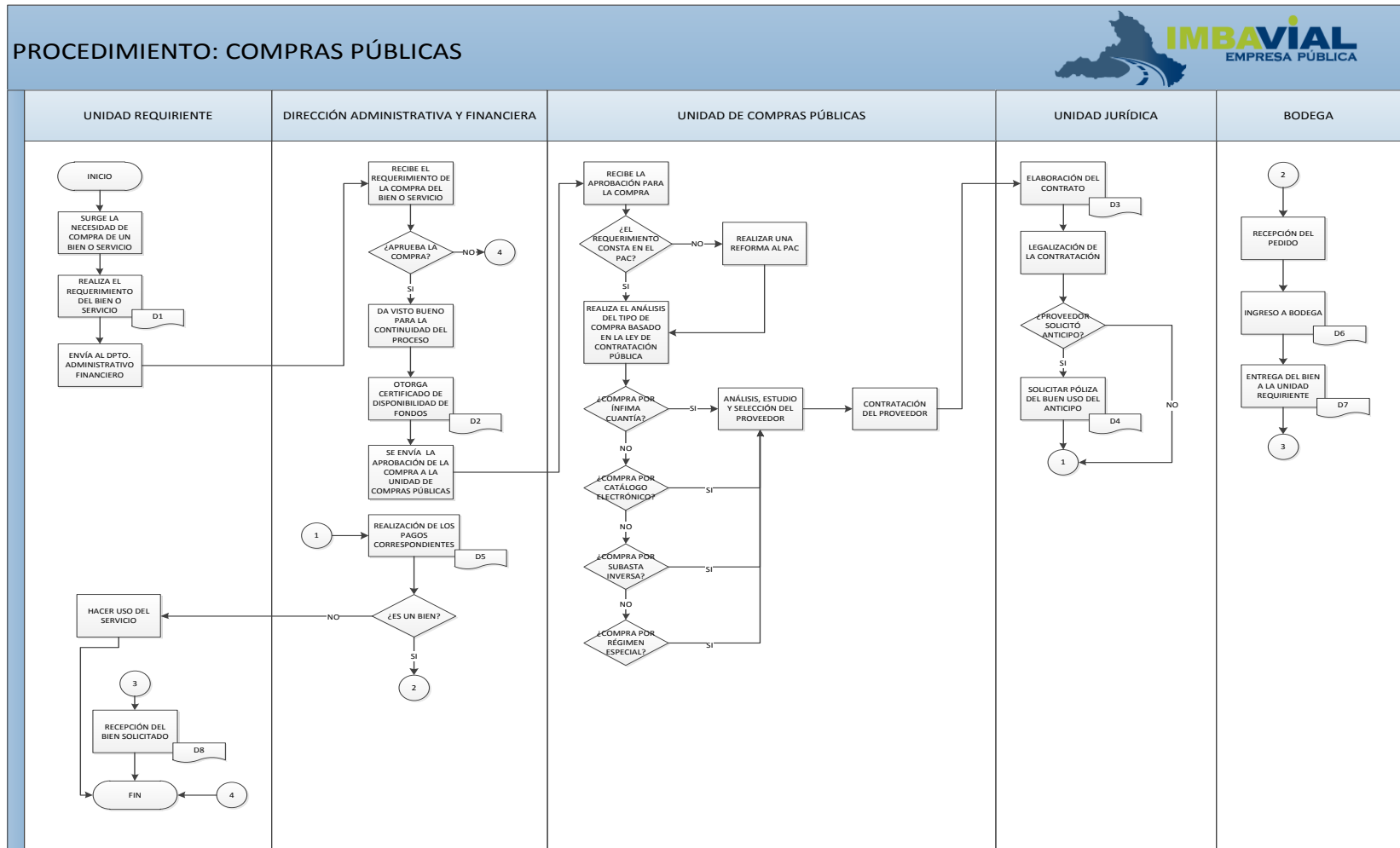


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

# GRÁFICO Nº 19: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PÚBLICAS

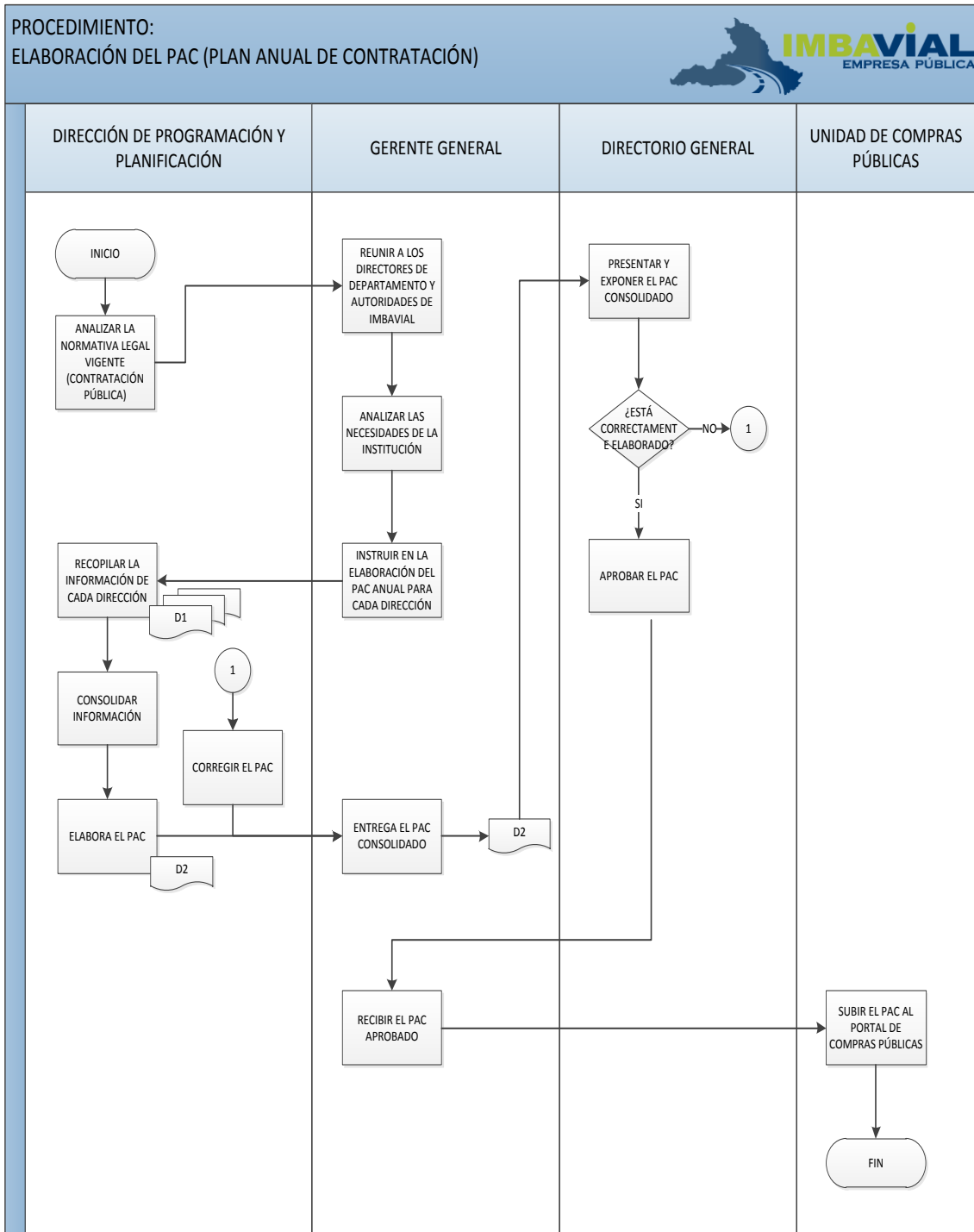


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

## GRÁFICO Nº 20: PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PAC

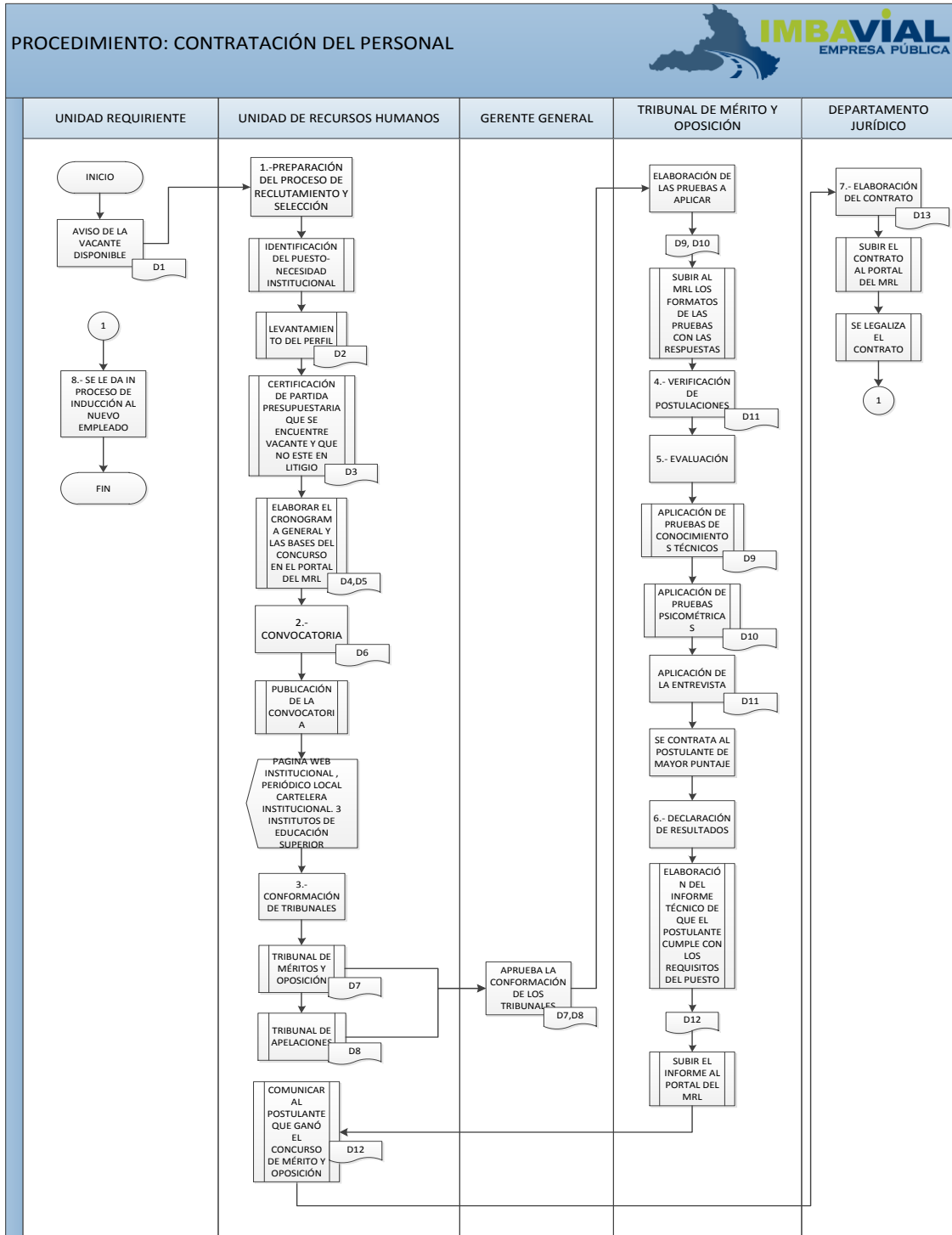


ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

# GRÁFICO Nº 21: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL



ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

#### 4.3.5 DOCUMENTOS HABILITANTES POR CADA PROCEDIMIENTO

##### CUADRO N° 12 DOCUMENTOS DEL PROCEDIMIENTO GENERAL

<b>PROCEDIMIENTO: GENERAL DE IMBAVIAL E.P</b>
D1: Solicitud Técnica de la Construcción de la obra
D2: Hoja de Recursos y Costos
D3: Presupuesto de la Obra
D4: Borrador de especificaciones técnicas precontractuales
D5: Contrato
D6: Factura de venta por avance de obra
D7: Requerimiento de bien o servicio
D8: Pliegos
D9: Orden de compra
D10: Certificación de disponibilidad de Fondos
D11: Factura de compra
D12: Retención por la compra
D13: Acta entrega-recepción
D14: Ingreso a bodega
D15: Memorándum de requerimiento de material
D16: Egreso de bodega
D17: Informe de avance de obra
D18: Acta de visita de la obra
D19: Comprobante de bancarización
D20: Informe de finalización de obra
D21: Actas de entrega de obra

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*



### CUADRO N° 13: DOCUMENTOS ELABORACIÓN PRESUPUESTO

<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</b>
D1: Memorandum de reunión de directores
D2: Actas de borradores
D3: POA (Plan operativo anual)
D4: Borrador del presupuesto
D5: Presupuesto Elaborado
D6: Presupuesto aprobado

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### CUADRO N° 14: DOCUMENTOS REFORMAS AL PRESUPUESTO

<b>PROCEDIMIENTO: REFORMAS AL PRESUPUESTO</b>
D1: Requerimiento de reforma presupuestaria
D2: Informe de las reformas a realizar
D3: Presupuesto Reformado

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

### CUADRO N° 15: DOCUMENTOS EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

<b>PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA</b>
D1: Presupuesto General
D2: Matriz de indicadores financieros
D3: Matriz de indicadores de gestión
D4: Informe de análisis de indicadores financieros y de gestión
D5: Informe de evaluación presupuestaria

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

## CUADRO N° 16: DOCUMENTOS CERTIFICACIONES PRESUPUESTO

<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS</b>
D1: Solicitud de requerimiento de disponibilidad de fondos D2: Compromiso o certificación presupuestaria

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

## CUADRO N° 17: DOCUMENTOS PARA COMPRAS PÚBLICAS

<b>PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS</b>
D1: Requerimiento de bien o servicio D2: Certificado de disponibilidad de fondos D3: Contrato con el proveedor D4: Póliza de buen uso del anticipo D5: Comprobante de pago D6: Acta de entrega-recepción D7: Comprobante de salida de bodega D8: Acta de recepción del bien

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

## CUADRO N° 18: DOCUMENTOS ELABORACIÓN PAC

<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN (PAC)</b>
D1: Borradores del PAC de cada área D2: PAC consolidado

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

## CUADRO N° 19: DOCUMENTOS CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

### PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- D1: Memorándum de vacante de puesto
- D2: Memorándum de perfil de puesto
- D3: Certificación de partida presupuestaria
- D4: Cronograma General
- D5: Bases del concurso
- D6: Convocatoria a concurso de méritos y oposición
- D7: Acta de conformación de tribunal de méritos y oposición
- D8: Acta de conformación de tribunal de apelación
- D9: Formato de prueba de conocimientos técnicos aplicada con preguntas, respuestas y calificación de cada respuesta
- D10: Formato de prueba de psicométricos aplicada con preguntas, respuestas y calificación de cada respuesta
- D11: Hoja de vida portal del MRL
- D12: Formato de la entrevista
- D13: Formulario de información de las pruebas técnicas, psicométricas y entrevista
- D12: Comunicado al postulante
- D13: Contrato

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

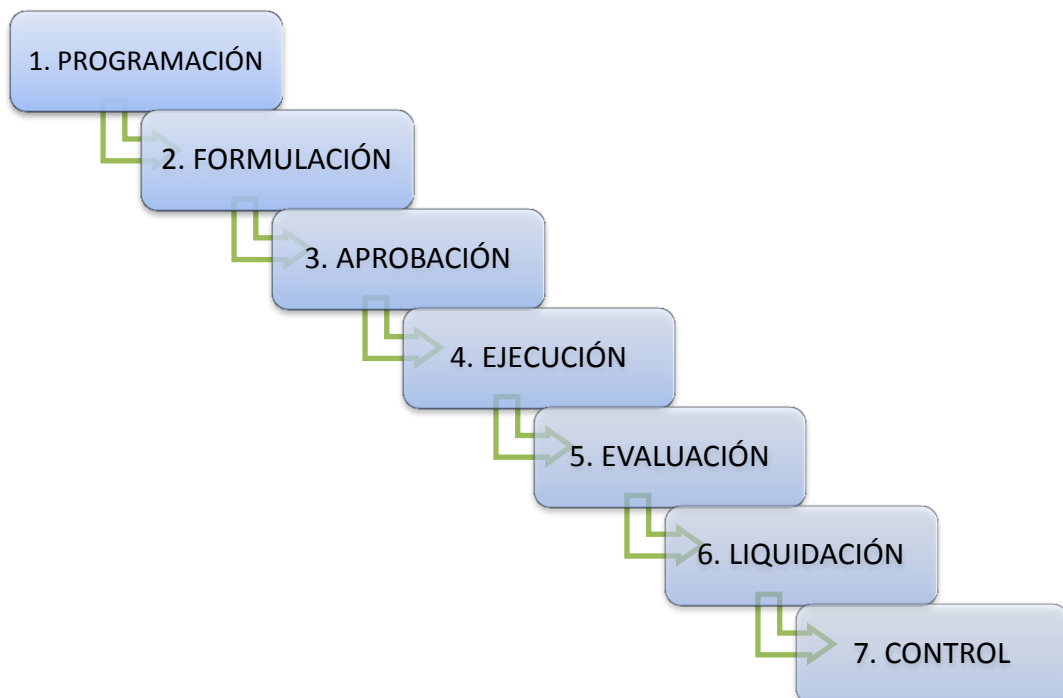
#### **4.3.6 LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Con fin de que IMBAVIAL E.P añada valor a sus procesos y logre posicionarse en el mercado como una empresa pública generadora de desarrollo local, hemos considerado necesario que cuente con estrategias que le permita cumplir con su misión y visión y de esta manera dar continuidad a la empresa:

- Coordinar e interactuar con los Ministerios, Subsecretarías y direcciones provinciales, la construcción de obras del estado ecuatoriano, para su realización oportuna y óptima a través del proceso de Régimen Especial, establecido por el Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Realizar estudios y obras de infraestructura física en el ámbito rural y urbano en hegemonía con los gobiernos autónomos descentralizados, a través de procesos de contratación legales y vigentes.
- Promover y promocionar la contratación de la empresa pública con las otras entidades del estado, teniendo como objetivo de reducción de tiempo en la contratación y ejecución de la inversión a corto plazo.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades privadas para potenciar la empresa pública hacia la ejecución de proyectos de infraestructura de inversiones altas y representativas.
- Poder acceder a proyectos de contratación pública para la ejecución de obras o provisión de servicios incluidos los de consultoría, teniendo como herramienta de competitividad el prestigio de la empresa.

- Atención permanente a las necesidades de infraestructura estatal, estableciendo mecanismos de articulación y promoción entre la empresa pública, con los organismos rectores de proyectos.
- Publicación y difusión de la contratación de las Empresas Públicas, de manera rápida, legal y óptima, bajo la figura de Régimen Especial, reconocido legalmente en la Ley de Contratación Pública.
- Estudios Técnicos, Administrativos y Financieros, para conformar alianzas estratégicas, que permitan fortalecer la capacidad de gestión de la Empresa Pública y determinar relaciones costo/beneficio positivas a la entidad.

#### 4.3.7 CICLO PRESUPUESTARIO



*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

<h3>1. PROGRAMACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta etapa se prioriza actividades, proyectos y programas de la empresa en base a cronogramas de cumplimiento, precisando costos, objetivos, plazos, coberturas y especificaciones técnicas.</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa en conjunto con los directores de las demas áreas de la empresa</b></li> </ul>
<h3>2. FORMULACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta etapa obliga a que luego de aprobados los planes y programas o se elabore el presupuesto, es decir se determinen las partidas y se efectúen los cálculos de cuanto se va a gastar, (se da forma integral a la proforma presupuestaria).</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa.</b></li> </ul>
<h3>3. APROBACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Proforma o proyecto de presupuesto, pasa al organismo competente, para su aprobación. Una vez aprobado entra en vigencia desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.</li> <li>• <b>La aprobación del presupuesto corresponde al Directorio General de la empresa.</b></li> </ul>
<h3>4. EJECUCIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez aprobado el presupuesto se ejecuta de acuerdo al método de devengado es decir en base a La Programación Presupuestaria, Compromiso, Cbligación y Pago.</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa conjuntamente con los directores de las demas áreas de la empresa</b></li> </ul>
<h3>5. EVALUACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta etapa no es secuencial, se presentan en cualquier momento, está dirigida a medir y comparar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el presupuesto.</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa.</b></li> </ul>
<h3>6. LIQUIDACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto se clausurá al 31 de diciembre de cada año, despues de dicha fecha, la liquidación constirá en la regulación de saldos de las partidas presupuestarias y en la elaboración del estado de operaciones, que oficialmente revele el déficit o superávit presupuestario.</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa</b></li> </ul>
<h3>7. CONTROL</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los datos reales con los objetivos fijados, así como cuantificar e interpretar las posibles diferencias dentro del presupuesto y decidir las acciones correctoras que consigan reducir las desviaciones.</li> <li>• <b>En IMBAVIAL E.P lo realiza la dirección financiera-administrativa.</b></li> </ul>

## 4.3.8 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.3.8.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA



**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**EMPRESA PUBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL E.P**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL XXX**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>		<b>CORRIENTES</b>	xxx
1.1.1.03.01.001 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 47210015	xxx	2.1.2.01.01. DECIMO TERCERO	xxx
1.1.2.01.02.001 ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO B	xxx	2.1.2.01.01. DECIMO CUARTO	xxx
1.1.2.03.01.001 ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	xxx	2.1.2.05.01. JUNCAL PIMAMPIRO	xxx
1.1.2.05.01.001 ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	xxx	2.1.2.05.01. IBARRA URCUQUI	xxx
1.1.2.05.01.999 DIFERENCIAS DE CENTAVOS	xxx	2.1.2.05.01. PINSAQUI COTACACHI	xxx
1.1.2.13.01.001 CAJA CHICA INSTITUCIONAL	xxx	2.1.2.05.01. PARQUE CENTRAL SAN PABLO	xxx
1.1.2.21.02.001 EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR EXTERNOS	xxx	2.1.2.05.01. ACERAS Y BORDILLOS SAN PABLO	xxx
1.1.3.14.01.001 CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	xxx	2.1.2.05.01. GAD.MUNICIPAL OTAVALO MATERIAL PETREO	xxx
1.1.3.81.01.001 CUENTAS POR COBRAR IVA - COMPRAS	xxx	2.1.3.51.01. CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN EL PERSONAL	xxx
1.3.2.08.11.001 EXISTENCIAS DE MATERIALES CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS, PLOMERÍA Y CARPINTERÍA	xxx	2.1.3.51.01. APORTES IESS	xxx
1.3.2.08.13.001 EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	xxx		
		2.1.3.51.01. PRESTAMOS IESS	xxx
<b>NO CORRIENTES</b>		2.1.3.51.01. IMPUESTO A LA RENTA	xxx
1.4.1.01.04.001 MAQUINARIAS Y EQUIPOS	xxx	2.1.3.51.01. 10% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
1.4.1.01.05.001 VEHÍCULOS	xxx	2.1.3.53.01. 1% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
1.4.1.01.07.001 EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	xxx	2.1.3.53.01. 2% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
1.4.1.99.04.001 (-) DEPR ACUM MAQUINARIAS Y EQUIPOS	xxx	2.1.3.53.01. 8% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
1.4.1.99.07.001 (-) DEPR ACUM EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	xxx	2.1.3.61.01. CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA PR	xxx
1.4.2.01.04.001 MAQUINARIAS Y EQUIPOS	xxx	2.1.3.61.01. APORTES IESS	xxx
1.4.2.99.04.001 (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	xxx	2.1.3.63.01. 1% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
		2.1.3.63.01. 2% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
<b>OTROS</b>		2.1.3.81.02. CUENTAS POR PAGAR IVA PERSONA NATURAL - SRI 10%	xxx
1.3.1.01.04.001 EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	xxx	2.1.3.81.03. CUENTAS POR PAGAR IVA BIENES - PROVEEDOR 70%	xxx
1.3.1.01.05.001 EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	xxx	2.1.3.81.04. CUENTAS POR PAGAR IVA BIENES - SRI 30%	xxx
1.3.3.93.01.001 COSTOS ACUMULADOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	xxx	2.1.3.81.05. CUENTAS POR PAGAR IVA SERVICIOS - PROVEEDOR 30%	xxx
		2.1.3.81.06. CUENTAS POR PAGAR IVA SERVICIOS - SRI 70%	xxx
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>xxx</b>	2.1.3.84.01. 1% RETENCIÓN EN LA FUENTE	xxx
		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>xxx</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>
		6.1.1.99.01. DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES	xxx
		6.1.8.03.01. RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	xxx
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>
		<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>
		<b>ORDEN DEUDOR</b>	<b>xxx</b>
		9.1.1.09.01. GARANTIAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	xxx
		9.1.1.13.01. BIENES RECIBIDOS EN COMODATO	xxx
		9.1.1.17.01. BIENES NO DEPRECIABLES	xxx
		<b>ORDEN ACREEDOR</b>	<b>xxx</b>
		9.2.1.09.01. RESPONSABILIDAD POR GARANTIAS EN VALORES	xxx
		9.2.1.13.01. RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN COMODATO	xxx
		9.2.1.17.01. RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES	xxx
<b>CONTADOR</b>		<b>GERENTE</b>	

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

## 4.3.8.2 ESTADO DE RESULTADOS



**ESTADO DE RESULTADOS**  
**EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL E.P**  
**DEL 1 DE JUNIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL XXX**  
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>		<b>XXX</b>
6.2.4.02.99	PRODUCTOS Y MATERIALES VARIOS	XXX
6.3.8.02.01	COSTO DE VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	XXX
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>		<b>XXX</b>
6.3.3.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	XXX
6.3.3.02.03	DECIMOTERCER SUELDO	XXX
6.3.3.02.04	DECIMOCUARTO SUELDO	XXX
6.3.3.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	XXX
6.3.3.06.01	APORTE PATRONAL	XXX
6.3.3.06.02	FONDO DE RESERVA	XXX
6.3.4.01.04	ENERGÍA ELÉCTRICA	XXX
6.3.4.01.05	TELECOMUNICACIONES	XXX
6.3.4.01.06	SERVICIOS DE CORREO	XXX
6.3.4.02.01	TRANSPORTE DE PERSONAL	XXX
6.3.4.02.04	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	XXX
6.3.4.02.08	SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	XXX
6.3.4.03.03	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	XXX
6.3.4.04.02	GASTOS EN EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	XXX
6.3.4.04.05	GASTOS EN VEHÍCULOS	XXX
6.3.4.04.06	GASTOS EN HERRAMIENTAS	XXX
6.3.4.04.99	OTROS GASTOS EN INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y REPAF	XXX
6.3.4.05.02	ARRENDAMIENTOS DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	XXX
6.3.4.08.04	MATERIALES DE OFICINA	XXX
6.3.4.08.05	MATERIALES DE ASEO	XXX
6.3.5.01.02	TASAS GENERALES	XXX
6.3.5.04.03	COMISIONES BANCARIAS	XXX
6.3.5.04.06	COSTAS JUDICIALES	XXX
<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>		<b>XXX</b>
6.2.6.21.04	DE ENTIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO	xxx
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		<b>XXX</b>
6.3.8.51.01	DEPRECIACION BIENES DE ADMINISTRACION	xxx
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>XXX</b>


CONTADOR

GERENTE

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*



### 4.3.8.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

 <b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> EMPRESA PUBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL E.P Al 31 de Diciembre del xxx																			
EN CIFRAS COMPLETAS	CAPITAL SOCIAL	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	PRIMA EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	RESERVAS		OTROS RESULTADOS INTEGRALES					RESULTADOS ACUMULADOS							TOTAL PATRIMONIO	
				RESERVA LEGAL	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	ACTIVOS INTANGIBLES	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	GANANCIAS ACUMULADAS	(-) PERDIDAS ACUMULADAS	RESULTADOS ACUMULADOS POR APLICACIÓN PRIMERA VEZ DE NIIF	RESERVA DE CAPITAL	RESERVA POR DONACIONES	RESERVA POR VALUACIÓN	RESERVA POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	GANANCIA NETA DEL PERÍODO		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
SALDO REEXPRESADO DEL PERIODO INMEDIATO ANTERIOR	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
SALDO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	D	D	P	D	D	P	N	XXX
CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES:						P	P	P	P			D							XXX
CORRECCIONES DE ERRORES:						P	P	P	P			D							XXX
CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO:	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Aumento (disminución) de capital social	D																		XXX
Aportes para futuras capitalizaciones		D																	XXX
Prima por emisión primaria de acciones			P																XXX
Dividendos																		N	XXX
Transferencia de Resultados de otras cuentas patrimoniales				P	P													N	XXX
Realización de la Reserva por Valuación de Activos Financieros Disponibles para la venta						N													XXX
Realización de la Reserva por Valuación de Propiedad Planta y Equipo							N												XXX
Realización de la Reserva por Valuación de Activos intangibles								N											XXX
Otros cambios (detallar)				D	D	D	D	D	D	D	D							D	XXX
Resultado Integral Total del año (ganancia o pérdida del ejercicio)																		P	N
CONTADOR										GERENTE									

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

### 3.3.8.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO



**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**EMPRESA PUBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL E.P**  
**DEL 1 DE JUNIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

<b>FUENTES CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
1.1.3.14. Venta de Bienes y Servicios	XXX	
<b>USOS CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
2.1.3.51. Gastos en Personal	XXX	
2.1.3.53. Bienes y Servicios de Consumo	XXX	
2.1.3.57. Otros Gastos	XXX	
<b>SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE</b>		<b>XXX</b>
<b>FUENTES DE CAPITAL</b>		<b>XXX</b>
1.1.3.28. Transferencias de Capital	XXX	
<b>USOS DE PRODUCCION. INVERSION Y CAPITAL</b>		<b>XXX</b>
2.1.3.61. Gastos en Personal de Producción	XXX	
2.1.3.63. Bienes y Servicios de Producción	XXX	
2.1.3.67. CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	XXX	
2.1.3.84. Inversiones en Bienes de Larga Duración	XXX	
<b>SUPERAVIT/DEFICIT DE CAPITAL</b>		<b>XXX</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT BRUTO</b>		<b>XXX</b>
APLICACION DEL SUPERAVIT O FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT		
SUPERAVIT/DEFICIT DE FINANCIAMIENTO	-	
FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS		
1.1.3.81. (-) Cuentas por Cobrar IVA	XXX	
2.1.3.81. (+) Cuentas por Pagar IVA	XXX	
<b>VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS</b>		<b>XXX</b>
1.1.1. De Disponibilidades	XXX	
1.1.2. Anticipo de Fondos	XXX	
2.1.2. Depósitos y Fondos de Terceros	XXX	
<b>FLUJOS NETOS</b>		<b>XXX</b>
<b>VARIACIONES NETAS</b>		<b>XXX</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT BRUTO</b>		<b>XXX</b>

CONTADOR

GERENTE

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

#### 4.3.9 INDICADORES FINANCIEROS

##### 4.3.9.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ:

**CUADRO N° 20:** INDICADOR DE RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ

INDICADOR DE RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ		
FÓRMULA	AÑO 1 = 2012	AÑO 2 = 2013
$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$= \frac{2'177.473}{1'931.792}$  $= 1,13$	$= \frac{5'128.032}{4'748.452}$  $= 1,080$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Para el año 2012 la empresa pública IMBAVIAL por cada \$1 de pasivo corriente vigente contaba con \$1,13 para respaldarlos, es decir que del cien x ciento de sus activos corrientes, el 88.50% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 11.50% le quedaban disponibles. Con respecto al año 2013 podemos decir que su liquidez disminuyó, ya que antes destinaba el 88.50% del total sus activos corrientes para cubrir sus obligaciones, en cambio ahora destina 92.60% para el respaldo de las mismas con esto para el 2013 solo le queda disponible 7.40%.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 21: INDICADOR DE CAPITAL DE TRABAJO**

<b>INDICADOR DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	$= 2'177.473 - 1'931.792$ $= 245.681$	$= 5'128.032 - 4'748.452$ $= 379.580$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Una vez que IMBAVIAL E.P haya cancelado el total de sus obligaciones corrientes en el año 2012 le quedaron \$245.681 en calidad de fondos permanentes, para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica y para el año 2013 podemos observar que su capital de trabajo aumento a \$379580 lo cual puede ser consecuencia del crecimiento de la empresa ya que la empresa ha obtenido más contrato en el último año.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 22: INDICADOR DE PRUEBA ÁCIDA**

<b>INDICADOR DE PRUEBA ÁCIDA</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$Prueba\ Ac. = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{2'177.473 - 673.920}{1'931.792}$ $= 0,78$	$= \frac{5'128.032 - 906.533}{4'748.452}$ $= 0,89$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Podemos observar que si IMBAVIAL E.P tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2012 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir ya que por cada \$1 que debe en el pasivo corriente cuenta tan solo con \$0,78 para cubrirlos; en cambio en el año 2013 este indicador aumento a \$0,89 sin embargo no es lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 23: NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS**

<b>INDICADOR DE NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$Dep. Inv. = \frac{Pasivo C. -(Efectivo + Cartera)}{Inventario}$	$= \frac{1'931.792 - 1'503.553}{673.920}$ = 0,64%	$= \frac{4'748.452 - 4221499}{906.533}$ = 0,58%
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Con estos resultados interpretamos que la empresa IMBAVIAL E.P por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa debe vender, para el año 2012 el 64% y el 58% para el 2013 del total de sus inventarios, como podemos ver la empresa en el año 2013 disminuye su dependencia de inventarios para terminar de pagar sus pasivos corrientes.</p>		

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

**4.3.9.2 INDICADORES DE GESTIÓN O ACTIVIDAD:**

**CUADRO N° 24: IDE ROTACIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

<b>INDICADOR DE ROTACIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$R. P. PyE = \frac{Ventas Netas}{Propiedad Planta y Equipo}$	$= \frac{814.169}{51.520}$ = 15,80	$= \frac{6'756.798}{349.804}$ = 19,32
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas. Por lo tanto este indicador está diagnosticando que no existen potenciales excesos en la capacidad instalada, o ineficiencias en la utilización de la maquinaria; dicho esto podemos observar que la empresa IMBAVIAL E.P durante el año de 2012, vendió por cada \$1 invertido en propiedad planta y equipo, \$ 15,80 y en el 2013 \$19,32, también se puede interpretar diciendo que la empresa roto su activo fijo en 2012, 15,80 veces y 19,32 veces, en el 2013.</p>		

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

**CUADRO N° 25: INDICADOR DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL**

<b>INDICADOR DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$R. \text{ Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{814.169}{2'228,679}$ $= 0,37$	$= \frac{6'756.798}{5'461.309}$ $= 1,24$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Podemos interpretar que IMBAVIAL E.P por cada \$1 invertido en sus activos totales, vendió \$0,37 para el 2012 y \$1,24 para el 2013. Podemos apreciar que en el año 2013 han optimizado eficientemente sus activos para generar utilidades, esto se debe a que aumentado el valor de activos, lo que les ha permitido aumentar sus contratos para construcción de obras, y por ende incrementar sus ingresos por ventas.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 26: INDICADOR GRADO DE INTENSIDAD DEL CAPITAL**

<b>INDICADOR GRADO DE INTENSIDAD DEL CAPITAL</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$\text{Inten. Cap.} = \frac{\text{Propiedad Planta y Equipo Neto}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{51.520}{2'228,679}$ $= 43,26$	$= \frac{349.804}{5'461.309}$ $= 15,61$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>En relación a este indicador IMBAVIAL E.P en el 2012 del total de sus activos la mayor parte correspondía a propiedad, planta y equipo que corresponde al 43.26%, debido a que en este año se constituyó la empresa, y para el año 2013 únicamente el 15,61% corresponde a propiedad planta y equipo, ya que a pesar de que ha aumentado el valor de propiedad planta y equipo ha existido un incremento en el valor de las demás cuentas correspondientes al activo total.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

#### 4.3.9.3 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

**CUADRO N° 27: ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES**

<b>INDICADOR ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$EAT = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Activo} * 100\%$	$\begin{aligned} &= \frac{1'931.792}{2'228,679} \\ &= 86,68\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} &= \frac{4'748.452}{5'461.309} \\ &= 86,95\% \end{aligned}$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2012 es del 86,68% y para el año 2013 es del 86,95% sobre el total de los activos de la compañía; en otras palabras también podemos interpretar que por cada dólar que IMBAVIAL E.P tiene en el activo, en el año 2012 debe 0,87 centavos al igual que en el año 2013 esta relación representa un nivel de riesgo alto ya que los acreedores tienen una participación significativa en el activo pero esto se debe a que las obras con las que cuenta IMBAVIAL E.P, son contratadas a través de anticipos que representan pasivos ya comprometidos para generar ingresos.</p>		

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

**CUADRO N° 28: INDICADOR DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO**

<b>INDICADOR DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$N. Apalancamiento = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Patrimonio}$	$\begin{aligned} &= \frac{1'931.792}{296.886} \\ &= 6.51 \end{aligned}$	$\begin{aligned} &= \frac{4'748.452}{712.857} \\ &= 6.66 \end{aligned}$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>IMBAVIAL E.P tiene comprometido con terceros, su patrimonio en 6.51 veces para el año 2012 y 6.66 veces en el 2013. Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es alto debido a que el capital con el que cuenta la empresa es muy bajo al ser una empresa pública; además presentan un alto nivel de apalancamiento debido a que la empresa realizar sus obras con dinero de terceros es decir sus clientes debido a que su modalidad de operación es a través de anticipos que le genera una cuenta por pagar relativamente alta por la magnitud de los contratos que mantiene. A pesar de todo esto la empresa tiene un efecto positivo sobre sus utilidades.</p>		

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

#### 4.3.9.4 INDICADOR DE RENTABILIDAD

**CUADRO N° 29: INDICADOR DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO**

<b>INDICADOR DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$\text{Rentabilidad del Patrim.} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	$= \frac{285.666}{296.886}$ $= 96,22\%$	$= \frac{389.024}{712.857}$ $= 54,57\%$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Este indicador nos muestra que el patrimonio de IMBAVIAL E.P ha tenido un rendimiento para generar utilidad del 92.22% en el año 2012 debido a que se utilizó eficientemente el patrimonio para generar utilidades, sin embargo en el año 2013 ha disminuido al 54.57% ya que a pesar de que su patrimonio aumento, la utilidad del ejercicio fue menor, dicho en otras palabras en el año 2012 por cada \$1 que la empresa invirtió en recursos propios su patrimonio generó 0,96 ctvs., y para el año 2013 se redujo considerablemente a 0,55 ctvs. de su patrimonio.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 30: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

<b>INDICADOR DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$= \frac{G. de Adm y Ven., + Gasto de Adm + Gasto Ven}{Ventas netas}$	$= \frac{149.564}{814.169}$ $= 18,37\%$	$= \frac{420.138}{6.756.798}$ $= 6,22\%$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Como podemos observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de del 18,37% para el 2012 y del 6,22% para el 2013. Se puede apreciar que ha existe una disminución del 12.15%, un motivo puede ser el crecimiento de ventas en mayor proporción que del gasto administrativo y de ventas.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*



**CUADRO N° 31: INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**

<b>INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$\text{Margen de Utilidad Bruta.} \\ = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	$= \frac{435.350}{814,169}$ $= 53,47\%$	$= \frac{809395}{6'756.798}$ $= 11,98\%$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>De lo anterior podemos inferir que para el año 2012 la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 53.47% y para el año 2013 disminuyó su margen de utilidad bruta al 11,98% debido a los costos de ventas que son similares a sus ventas netas ya que IMBAVIAL al ser una empresa pública tienen un margen de utilidad mínima., por cual observamos que existe un leve descenso del 0,12% para este periodo.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

**CUADRO N° 32: INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD NETA**

<b>INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		
<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1 = 2012</b>	<b>AÑO 2 = 2013</b>
$M U N. = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	$= \frac{285.666}{814,169}$ $= 35,09\%$	$= \frac{389.024}{6'756.798}$ $= 5,76\%$
<b>ANÁLISIS:</b>		
<p>Como podemos observar las ventas de IMBAVIAL E.P para el año 2012 y 2013 generaron el 35.09% y el 5.76% de utilidad respectivamente, podemos ver que existe una disminución de 29.33% en la utilidad neta para el 2013. Adicionalmente podemos decir que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas fueron lo suficiente para asumir dicho aumento; esto quiere decir que por cada \$1 que se vendió obtuvo una utilidad de 0,35 centavos; y 0,06 centavos para el 2012 y 2013 respectivamente.</p>		

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

## CAPITULO IV

### 5 IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 5.1 EVALUACIÓN DE IMPACTOS

En el presente capítulo se realiza un análisis detallado de los impactos que la presente investigación genera en las diferentes áreas y ámbitos a lo largo de su desarrollo.

Dicho análisis permite determinar los factores o aspectos que en lo Social, Económico, Educativo y Político deja el Manual de procedimientos administrativos y financieros elaborado para la empresa IMBAVIAL E.P de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

#### 5.2 MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

A continuación se presenta la matriz que se utilizará para la valoración de los impactos y sus respectivos componentes.

**CUADRO N° 33: MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS**

<i>Nivel de Impactos</i>						
-3	-2	-1	0	1	2	3
Alto impacto	Impacto medio	Impacto bajo	No hay impacto	Impacto bajo	Impacto medio	Impacto alto
<b>Negativo</b>			<b>No hay impacto</b>	<b>Positivo</b>		

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\Sigma}{n}$$

$\Sigma$  = Sumatoria de la calificación

$n$  = Número de indicadores

### 5.3 IMPACTO SOCIAL

Describe el grado de involucramiento que tendrá la sociedad en la implementación del proyecto a ejecutarse en IMBAVIAL E.P

**CUADRO N° 34: IMPACTO SOCIAL**

No	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Atención al cliente							X	3
2	Imagen Institucional							X	3
3	Garantía en los servicios						X		2
	<b>TOTALES</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{8}{3} = 2,7$$

**NIVEL DE IMPACTO= POSITIVO MEDIO**

#### 5.3.1 Atención al cliente

El nivel de impacto de este indicador es de 3, ya que IMBAVIAL E.P al ser una entidad pública cuyo objeto es prestar servicios de obras públicas a la ciudadanía, la implantación de este manual permitirá mejorar al 100% la atención a los clientes de la ciudad y de la provincia, ya que al conocer con claridad cada empleado sus tareas a realizar existirá una rápida atención al cliente en todos los servicios, es decir este aspecto mejorará notablemente la atención al cliente.

#### 5.3.2 Imagen Institucional

El nivel de impacto en este indicador al implantar el manual es de 3, puesto que si IMBAVIAL E.P ofrece una mejor y rápida atención al cliente se logrará mejorar su imagen institucional y por ende será reconocida en el mercado local y nacional como una empresa pública seria que posee un servicio rápido, eficaz y eficiente y que cuenta con talento humano capacitado y comprometido con el cumplimiento de sus labores.

### 5.3.3 Garantía en los servicios

El nivel de impacto de este indicador es de 2, pues es indudable que el servicio que se brinda en la empresa (obras públicas) se mejorará, ya que con la aplicación del presente manual, se pretende que cada trabajador conozca sus funciones, responsabilidades y por ende los procedimientos que aplicará al realizar su trabajo, lo que garantizará la calidad en los servicios en beneficio de la colectividad.

### 5.4 IMPACTO ECONÓMICO:

Revisa los elementos que hacen que el desarrollo del proyecto brinde mejoras económicas para IMBAVIAL E.P

**CUADRO N° 35: IMPACTO ECONÓMICO**

No	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Optimización de recursos							X	3
2	Ejecución del presupuesto						X		2
3	Conocimiento de la situación financiera						X		2
	<b>TOTALES</b>						<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{7}{3} = 2,33$$

**NIVEL DE IMPACTO= POSITIVO MEDIO**

#### 5.4.1 Optimización de recursos

Se asignó a este indicador un nivel de 3 que corresponde un impacto medio positivo ya que la realización de los manuales ayuda a la optimización de recursos que tiene la empresa, además representa un ahorro de recursos económicos así como de tiempo en la ejecución de procedimientos administrativos y financieros de la empresa. Es necesario recalcar que Imbavial E.P al ser una empresa pública al salvaguardar los recursos de la empresa implícitamente se está asegurando el buen manejo de los recursos del estado, GAD's y por ende de todos los ciudadanos.

#### 5.4.2 Ejecución del presupuesto

El nivel de impacto de este indicador es de 2, A través de la aplicación de los procedimientos para el manejo de los recursos económicos se permitirá mejorar los procesos de la administración de la IMBAVIAL E.P de manera adecuada, a fin de disponer de información oportuna, confiable y transparente que fundamente la toma de decisiones.

#### 5.4.3 Conocimiento de la situación financiera

El nivel de impacto de este indicador es de 2; Con la implementación de este proyecto la empresa puede tener una visión clara de la situación financiera de la misma, a través de la evaluación a sus estados financieros y así tomar medidas correctivas que contribuya a la buena toma de decisiones y acciones oportunas a la hora de cumplir con las obligaciones contraídas y de esta manera generar mayores ingresos que le permita lograr el crecimiento de la empresa.

### 5.5 IMPACTO INSTITUCIONAL

Enumera los factores que determinan el manejo institucional dentro del campo de la planeación, organización, dirección y control.

**CUADRO N° 36 : IMPACTO INSTITUCIONAL**

No	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Ambiente laboral							X	3
2	Eficiencia en el trabajo							X	3
3	Cumplimiento de obligaciones							X	3
	<b>TOTALES</b>							<b>9</b>	<b>9</b>

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\sum}{n} = \frac{9}{3} = 3$$

**NIVEL DE IMPACTO= POSITIVO ALTO**

### **5.5.1 Ambiente laboral**

A este indicador se estableció un nivel de 3 que es positivo alto, ya que la esencia de este manual es para el personal administrativo y a través de la implantación de este manual permitirá mejorar el ambiente laboral de IMBAVIAL E.P puesto que los empleados se familiarizarán con la visión estratégica de la empresa y todos trabajarán con miras a conseguir los objetivos planteados.

### **5.5.2 Eficiencia en el trabajo**

El nivel de impacto de este indicador es de 3, que representa un nivel positivo alto, debido a que la implantación del proyecto genera eficiencia administrativa y económica, ya que a través del manual se establecen procedimientos definidos para cada área, mismos que permitirán cumplir de manera efectiva con el trabajo que ellos tienen que ejecutar en la empresa, aplicando así el concepto de justo a tiempo en sus obligaciones y responsabilidades, eliminando de esta manera procesos burocráticos.

### **5.5.3 Cumplimiento de obligaciones**

El nivel de impacto de este indicador es de 3, puesto que el manual de funciones que se propone establece claramente las responsabilidades por puesto de trabajo para que el personal se límite a ejecutar las actividades y deberes a ellos encomendado sin que ejecuten labores que estén fuera de su alcance, esto a su vez permitirá un buen funcionamiento de los recursos humanos siempre pensando en el cumplimiento de normativa legal vigente.

## 5.6 IMPACTO EDUCATIVO

Enumerar los factores que hacen que el desarrollo del proyecto brinde bases para próximas investigaciones

**CUADRO N° 37: IMPACTO EDUCATIVO**

No	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Práctica de la teoría							X	3
2	Fuente de apoyo							X	3
3	Base de consulta							X	3
	<b>TOTALES</b>							<b>9</b>	<b>9</b>

*ELABORADO POR: LAS AUTORAS*

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{9}{3} = 3$$

**NIVEL DE IMPACTO= POSITIVO ALTO**

### 5.6.1 Práctica de la teoría

Este proyecto tendrá un impacto académico positivo alto de 3, debido a que se apuesto en práctica todo conocimiento adquirido durante nuestros estudios universitarios; por lo que dejamos a consideración de futuros profesionales contadores para que tengan una base de realización de trabajos similares.

### 5.6.2 Fuente de apoyo

Se le asignó un nivel alto positivo a este indicador debido a que el trabajo que se realizó pretende colaborar no solo con IMBAVIAL E.P sino también a otras empresas de vialidad que puedan necesitarlo.

### 5.6.3 Base de consulta

A este indicador se le asignó un nivel de impacto alto positivo debido a que nuestro proyecto puede ser aprovechado por estudiantes, profesionales y público en general como fuente de información y consulta, e incluso sirve de inspiración para la realización de proyectos similares en los que se desarrolle la creatividad de cada uno de sus autores.

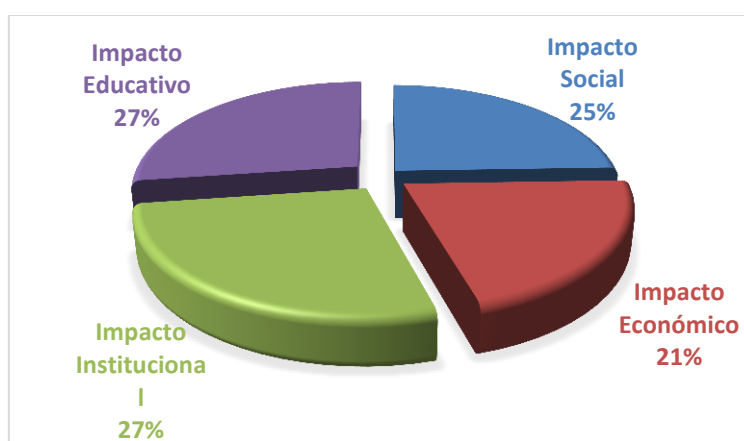
## 5.7 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

**CUADRO N° 38: IMPACTO GENERAL**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Impacto Social	2,7	24,48%
Impacto Económico	2,33	21,12%
Impacto Institucional	3	27,20%
Impacto Educativo	3	27,20%
<b>TOTAL</b>	<b>11,03</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

**GRÁFICO N° 22: IMPACTO GENERAL**



ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Con los datos obtenidos se puede establecer la importancia del presente proyecto; pero sobre todo el impacto positivo que tiene el mismo dentro de IMBAVIAL E.P razón por la cual se hace necesaria la creación del manual de procedimientos Administrativos Financieros para la misma.



## CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación, es imprescindible enunciar las conclusiones a las que se han llegado:

1. Actualmente, la Empresa Pública IMBAVIAL E.P. no cuenta con un manual de procedimientos administrativos - financieros que oriente a los empleados en sus funciones de una manera más efectiva para conseguir los objetivos planteados y de esta manera lograr el crecimiento de la organización.
2. El Diagnóstico situacional nos permitió identificar los aspectos desfavorables más relevantes que influyen dentro de la gestión que realiza la Empresa IMBAVIAL E.P. El desarrollo de este proyecto, permitirá a IMBAVIAL E.P. minimizar las debilidades identificadas en el Diagnóstico Situacional, convirtiéndolas en fortalezas en el corto, mediano y largo plazo.
3. Cada uno de los capítulos desarrollados como son: el Diagnóstico Situacional, Marco Teórico y la Propuesta, han aportado significativamente para conseguir a corto plazo un manual de procedimientos administrativos - financieros para la Empresa Imbavial E.P. en beneficio de sus empleados en general.
4. El presente trabajo generó un impacto positivo en las áreas social, económico, institucional y educativo; ya que la aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos - Financieros implica que el personal conozca de manera detallada las funciones que tendrá que desarrollar dependiendo el área en la cual se desempeñe, permitiendo a la empresa ser más competitiva en medida en que se emplee la propuesta formulada.

## RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se determinó las siguientes recomendaciones, que deberán ser observadas por los directivos de la empresa IMBAVIAL E.P.

1. Aplicar el Manual de Procedimientos Administrativos Financieros por parte de la Empresa IMBAVIAL E.P. así como lograr el compromiso de sus directivos, funcionarios y trabajadores para que apliquen su contenido y se lo utilice como un medio de consulta hacia un mismo objetivo.
2. En función al diagnóstico realizado, implementar medidas correctivas que permita minimizar las debilidades y amenazas así como maximizar sus fortalezas y oportunidades para formular estrategias que logren la optimización de recursos, la generación de utilidades para la misma y el desarrollo del personal que labora en la empresa.
3. Tomar como referencia las bases científicas citadas en esta investigación para capacitar a los empleados en cuanto a los temas de interés de la empresa así como la normativa que rige la actividad de la empresa para lograr mejores resultados en la ejecución de sus funciones.
4. Basarse en los indicadores desarrollados en los impactos para realizar evaluaciones de desempeños de las actividades internas de la empresa, que permitirá tener una visión general de la situación de la empresa, y de esta manera tomar las medidas necesarias que beneficien a la empresa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA:

- ANZOLA, S. (2010). *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*. México: Mc Graw Hill.
- ARENS, Alvin; ELDER, Randal; BEASLEY, Mark. (2010). *Auditoría un enfoque Integral*. México: Pearson Educación S.A.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Ecuador.
- BELTRÁN, J. M. (2011). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá - Colombia: 3R EDITORES.
- BRAVO, Mercedes. (2011). *Contabilidad General*. Quito-Ecuador: ESCOBAR-IMPRESORES.
- CAMACHO, U. G. (2009). *La participación del municipio en los servicios de vialidad del tránsito y del transporte*. México.
- DESS, Gregory; LUMP KING Tom; EISNER, Alan. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. (2008). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales*. Bogotá-Colombia: ECOE-Ediciones.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. (2009). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales*. Bogotá-Colombia: ECOE-Ediciones.
- FERRELL, O., HIRT, G., & Linda, F. (2010). *INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS*. México: Mc Graw Hill.
- FRANKLIN, Enrique. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (24 de 4 de 2012). *fundibeq.org*. Obtenido de

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)

GONZALES, A. A. (17 de Septiembre de 2013). *SOY CONTA INNOVACIÓN CONTABLE*. Obtenido de

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>

HERNÁNDEZ, R., Carlos, F., & BAPTISTA, P. (2013). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: Mc Graw Hill.

HERNANDEZ, S., & RODRIGUEZ, G. (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales, y Estrategias para la competitividad*. Mexico: Mc Graw Hill.

JIMENEZ, W. (2010). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*.

COSTA RICA: Fondo de Cultura Económica .

LIMA, F. (2010). *Contabilidad Gubernamental Guía Didáctica*. Ibarra-Ecuador: Editorial Universitaria.

LOUFFAT, Enrique . (2008). *Organigramas y manual organizacional: fundamentos para su elaboración*. México: ESAN.

MANTILLA, Samuel Alberto. (2008). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

NARANJO, M., & NARANJO, J. (2009). *Contabilidad de Costos, Bancaria y Gubernamental*. Quito-Ecuador: Don Bosco.

ORTIZ, H. (2011). *ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO*. Bogotá-Colombia: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.

PÉREZ, C. M. (16 de 04 de 2014). *ESCUELA GOBIERNO*. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

REY, P. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Perú: SOLUCIONES GRAFICAS SAC.

REYES PONCE, A. (2009). *Administración moderna*. México: LIMUSA.

REYES, A. (2008). *Administración Moderna*. México: LIMUSA Noriega Editores

THOMPSON, Peteraf;GAMBLE, Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

TRUJILLO, Mario. (2009). *Informe COSO II*. Ecuador.

VASQUEZ, V. H. (2009). *Organización Aplicada*. Quito-Ecuador: Gráficas Vásquez.

VÁSQUEZ, Victor. (2009). *Organización Aplicada*.

VIERA, Jaime. (2009). *Fundamentos de la administración*. Ecuador.

WITTINGTON, Pany. (2005). *Principios de Auditoria*. México: Mc Graw Hill.

ZAPATA, Pedro. (2011). *Contabilidad General*. México D.F: Mc Graw Hill.

#### **LINKOGRAFÍA:**

<https://www.compraspublicas.gob.ec>

<http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Binder1.pdf>

<http://www.socioempleo.gob.ec>

#### **BASE LEGAL:**

Ley Orgánica de Empresas Públicas

Ley Orgánica de Servicio Público

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Ley de la Contraloría

Normas de Control Interno del Ministerio de Finanzas

# **ANEXOS**

## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA**  
**IMBAVIAL E.P.**

El motivo de la presente encuesta es realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa. La encuesta es anónima y confidencial. Por favor sea lo más sincero posible

### **INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.

Marque con una X según corresponda su respuesta.

### **CUESTIONARIO**

**1. ¿Cuenta IMBAVIAL E.P. con un organigrama funcional?**

Si ( )

No ( )

DESCONOCE ( )

**2. ¿Sabe usted cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?**

SI ( )

NO ( )

DESCONOCE ( )

**3. ¿Existe un documento escrito que detalle cada una de sus obligaciones, responsabilidades, alcance, limitaciones de la función que desempeña en la empresa?**

SI ( )

NO ( )

DESCONOCE ( )

**4. ¿Cree necesario que exista un documento donde se establezca claramente las actividades que le competen a cada trabajador según su puesto de trabajo?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Al ingresar usted a la empresa recibió una inducción previa para ocupar su cargo?**

SI ( )

No ( )

**6. ¿Recibe capacitaciones en su área de trabajo por parte de la empresa?**

Si ( )

No ( )

**7. Con frecuencia recibe las capacitaciones**

Mensuales ( )

Semestrales ( )

Anuales ( )

Nunca ( )

**8. ¿Los salarios que paga la empresa están dentro de la normativa legal?**

SI ( )

NO ( )



**9. ¿Usted se siente a gusto con las condiciones laborales que la empresa le ofrece para el desempeño de sus funciones?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Existen evaluaciones de desempeño de sus funciones?**

SI ( )

NO ( )

**11. ¿La Empresa le provee de los insumos, materiales y herramientas para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades?**

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. PATRICIO JARAMILLO**  
**GERENTE GENERAL LA EMPRESA IMBAVIAL E.P.**

**OBJETIVO:**

El motivo de la presente entrevista tiene como fin recopilar información que nos permita conocer la situación actual tanto administrativa como financiera de la empresa pública IMVABIAL E.P.

1. ¿La Empresa cuenta con un organigrama estructural donde se encuentre claramente definidas las áreas de la clínica y sus líneas de jerarquía?
2. ¿Considera usted que la estructura orgánica funcional con la que cuenta la empresa actualmente se ajusta a la realidad de la misma?
3. ¿Dispone la Empresa de estrategias para utilizar al máximo los recursos humanos, Materiales y económicos con que cuenta?
4. ¿En base a qué aspectos planifica su trabajo?
5. ¿Existe un adecuado control y evaluación de las actividades realizadas en cada una de las áreas de la empresa?
6. ¿Existe un documento escrito que detalle los procedimientos para cada área?
7. ¿En qué aspectos se basa para delegar funciones y responsabilidades a los empleados?
8. ¿Considera usted que el necesario tener un documento que sirva de guía donde se describan los puestos con sus respectivas funciones para que los empleados sepan como desenvolverse en su puesto de trabajo?

## **ANEXO 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ING. CECILIA MONTUFAR  
DIRECTORA FINANCIERA DE LA EMPRESA IMBAVIAL E.P.**

**OBJETIVO:**

Obtener información sobre los aspectos relacionados con el Área financiera y determinar la necesidad de la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa.

1. ¿Para realizar el presupuesto anual de la Empresa como procede?
2. ¿Con que periodicidad mide los resultados que persigue la Empresa?
3. ¿Cuál es la gestión de la empresa para obtener financiamiento?
4. ¿A través de qué medios ustedes evalúan que ha existido una buen o mal manejo presupuestario?
5. ¿Utiliza indicadores para medir el la gestión de cada área de la empresa?



## ANEXO 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**EMPRESA IMBAVIAL E.P.**  
**OBSERVACIÓN DIRECTA**

Nombre del Observador \_\_\_\_\_  
Fecha de Observación. \_\_\_\_\_  
Área Observada \_\_\_\_\_

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
ÁREA FÍSICA			
AMBIENTE DE TRABAJO			
PROCESOS			
<b>OTRAS OBSERVACIONES:</b> _____ _____ _____ _____ _____			

**Nota:**  
**A:** Muy Buena  
**B:** Buena  
**C:** Regular