



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS PARA LA  
CAMARA DE COMERCIO DEL CANTON OTAVALO,  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORA:** Andrade Sánchez Paola Tatiana

**DIRECTOR:** Ing. Francisco Rosales R.

**Ibarra, Julio del 2014**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

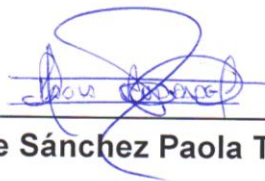
La Cámara de Comercio de Otavalo fue fundada el 10 de Julio de 1975, bajo el Acuerdo Ministerial No. 452 otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. De la información obtenida del diagnóstico se establece que no se han definido documentadamente las políticas y valores institucionales, que la falta de un manual de funciones y procedimientos, de un mapa de procesos provoca un débil alineamiento y sistematización en todos los elementos de la organización y ser consistentes a los cambios de cultura organizacional, lo que no le permite mejorar sus servicios. La falta de documentación de los procedimientos relacionados con los procesos esenciales, estrategias y de apoyo no permite un control, seguimiento y evaluación para detectar no conformidades y establecer acciones correctivas y preventivas. El manual de funciones por procesos se fundamenta en el principio de eficacia, eficiencia organizacional de la gestión administrativa por procesos, siendo una guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la Cámara de Comercio de Otavalo. El diseño del manual de funciones por procesos se realizó en referencia a la caracterización de la Cámara de Comercio de Otavalo para satisfacer las necesidades y minimizar o eliminar las debilidades reales de la institución en términos de gestión administrativa. El manual de funciones por procesos es prioritario en la Cámara de Comercio de Otavalo, ya que promoverá un mejoramiento en las actividades administrativas y operativas, a fin de reestructurar el desarrollo de alternativas organizacionales estableciendo prioridades, optimizando los recursos, información fundamental acerca de los puestos de trabajo, fortaleciendo el direccionamiento estratégico de la organización con desempeños particulares, de equipo de trabajo acorde a los principios de productividad.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Otavalo Chamber of Commerce was founded on July 10, 1975, under the Ministerial Accord No. 452, authorized by the Ministry of Economic and Social Inclusion. According to the information obtained from the diagnostic, it has been established that the policies and institutional values of the organization have not been neither clearly defined nor documented. The lack of a process manual or a flow chart of functions and responsibilities keeps the organization from improving its services, by producing weak internal alignments and a lack of systematization in all aspects of the organization, particularly as it attempts to be consistent with changes to the organizational culture. The lack of documentation of the procedures related to essential processes, strategies and support prevent control, follow-up and evaluation to detect conformities and to establish corrective or preventive actions. The manual of functions by processes is based in the principal of effectiveness, organizational efficiency and of administrative management, and is a guide for the correct execution of activities and tasks for the functionaries of the Otavalo Chamber of Commerce. The process manual was designed in reference to the characterization of the Otavalo Chamber of Commerce to satisfy its needs and minimize or eliminate the real weaknesses of the institution in terms of its administrative management. The process manual is a priority of the Otavalo Chamber of Commerce, because it will promote an improvement in its administrative and operative activities, with the purpose of restructuring the development of organizational alternatives by establishing priorities, optimizing resources, providing fundamental information about work positions, strengthening the strategic direction of the organization in the carrying out of the specific duties of the staff according to the principles of productivity.

## AUTORÍA

Yo, ANDRADE SÁNCHEZ PAOLA TATIANA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100313630-4 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: "MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



---

**Andrade Sánchez Paola Tatiana**

**C.I.: 100313630-4**

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Andrade Sánchez Paola Tatiana para optar por el Título de Ingeniería Comercial cuyo tema es “MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”; considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Julio del 2014.

Firma

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'F' followed by a series of loops and a final vertical stroke.

---

**Ing. Francisco Rosales Rivadeneira**

**C.I.:**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, PAOLA TATIANA ANDRADE SÁNCHEZ, con cédula de ciudadanía Nro. 100313630-4, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERIA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

PAOLA TATIANA ANDRADE SÁNCHEZ

C.I.: 100313630-4

En la ciudad de Ibarra, Julio del 2014



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

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100313630-4		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Andrade Sánchez Paola Tatiana		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Otavalo, Morales 4-10 y Sucre		
<b>EMAIL:</b>	paoandrades84@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	(06) 2 922 - 829	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0994810698

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“Manual de Funciones por Procesos para la Cámara de Comercio del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura”
<b>AUTOR:</b>	Andrade Sánchez Paola Tatiana
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2014/07/24
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería Comercial
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Francisco Rosales Rivadeneira

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

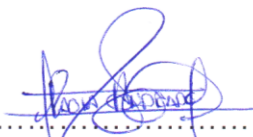
Yo, Paola Tatiana Andrade Sánchez, con cédula de ciudadanía Nro. 100313630-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

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

En la ciudad de Ibarra, Julio del 2014

**EL AUTOR:**



.....  
Paola Tatiana Andrade Sánchez  
C.C.: 100313630-4

**ACEPTACIÓN:**



.....  
Ing. Betty Chávez  
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## DEDICATORIA

*Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, por haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional; a mi hijo Matías Nicolás y a mi esposo Carlos Andrés quienes han sido la razón fundamental de mi vida, quienes me han llenado de amor, comprensión y fortaleza para poder terminar con éxito esta meta trazada.*

*A mis Padres por su apoyo incondicional, quienes estuvieron conmigo dándome un ejemplo de superación, constancia y perseverancia, ya que gracias a ellos soy la persona que ahora soy. A mis hermanos, por estar siempre presentes, quienes son mi mayor motivación, inspiración y felicidad.*

**Paola Andrade**

# AGRADECIMIENTO

*A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, institución que abrió sus puertas brindándome una nueva oportunidad de culminar los estudios superiores por medio de sus docentes que día a día dedican sus mayores esfuerzos para formar nuevos profesionales altamente competitivos.*

*Un agradecimiento especial a mi Director de Trabajo de Grado Ing. Francisco Rosales Rivadeneira, quien supo orientarme y facilitarme sus valiosos conocimientos y experiencias que ha hecho posible la culminación exitosa de mi investigación.*

*Finalmente, a la Cámara de Comercio del cantón Otavalo, quien deposito su confianza en mí e hizo posible el desarrollo de la investigación.*

**Paola Andrade**

# PRESENTACIÓN

La administración es un factor importante de las organizaciones ya que los manuales de funciones por procesos constituyen una orientación estratégica como herramienta necesaria para el mejoramiento de las actividades y procedimientos que existen en las organizaciones. La finalidad principal del proyecto es formular un Manual de Funciones por Procesos para la Cámara de Comercio de Otavalo para lo cual se estructuró los siguientes componentes o capítulos:

En el capítulo primero se establece el diagnostico situacional interno de la Cámara de Comercio de Otavalo con la finalidad de identificar las falencias, debilidades que tiene la entidad en relación a la falta de un manual de funciones por procesos. Para sustentar técnicamente el diagnostico se aplicó la matriz de variables con sus indicadores respectivos, operacionalizando a través de técnicas de encuestas y entrevistas aplicada a los funcionarios y al presidente de la Cámara de Comercio de Otavalo, terminando esta fase con la estructura de la matriz FODA y los cruces estratégicos.

En el capítulo segundo se estructura el marco teórico, fundamentado en una revisión bibliográfica sustentada técnicamente la investigación del problema y los aspectos principales de concepciones, objetivos, importancia, características, base legal y pasos para la formulación de un manual de funciones por procesos.

En el capítulo tercero se describe el manual de funciones por procesos como un documento de gestión institucional para la Cámara de Comercio de Otavalo. En este acápite se describe las funciones específicas a nivel de cargos desarrollados a partir de las funciones generales establecidos en el reglamento de la organización, priorizando las interrelaciones jerárquicas, funcionales, responsabilidad y coordinación. Se establece un manejo de procesos, definiendo los procesos directivos, agregados de valor y de apoyo para lograr una gestión centrada en el mejoramiento

continuo, calidad, eficacia, eficiencia y satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Otavalo.

En el cuarto capítulo se evalúan los impactos que puede generar en la Cámara de Comercio de Otavalo la aplicación del manual de funciones por procesos. Para la valoración se aplicó la herramienta check – list para medir la causa – efecto de los impactos organizativos, educativo, social, y económico que puede generar la propuesta.

# INDICE

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE	xiii

## CAPITULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes	22
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Variables Diagnósticas	23
Indicadores	23
Estructura Organizativa	24
Funciones	24
Procedimientos	24
Matriz de Relación Diagnostica	25
Identificación de la Población	26
Diseño de Instrumentos	26
Información Primaria	26

Información Secundaria	26
Evaluación de la Información	27
Encuesta	27
Entrevista	41
Construcción de la Matriz FODA	42
Cruces Estratégicos	44
Identificación del Problema Diagnóstico	46

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>La Empresa</b>	47
Definición	47
Clasificación de la Empresa	47
Categorías de Empresas en el Ecuador	48
<b>Administración</b>	48
Definición	48
Importancia	48
Objetivos de la Administración	49
Planificación	50
Organización	50
Integración de Personal	51
Dirección	52
Control	52
Misión	53
Visión	54
Políticas	55
Objetivos	55
Valores	56
Análisis FODA	57
<b>Definición del Manual</b>	57
Objetivos de los Manuales	58

Tipos de Manuales	59
Ventajas de los Manuales	60
Estructura de un Manual	61
Encabezamiento	61
El Cuerpo del Manual	61
Glosario de Términos	61
Beneficios de los Manuales	62
<b>Procedimientos</b>	62
Objetivos de los Procedimientos	63
Importancia de los Procedimientos	63
Características de los Procedimientos	63
Beneficios de los Procedimientos	64
Manuales de Procedimientos	64
Objetivos de los Manuales de Procedimientos	65
Mapa de Procesos	65
Flujogramas	66

### **CAPITULO III PROPUESTA**

Descripción	68
Finalidad	68
Objetivos	69
Objetivo General	69
Objetivos Específicos	69
Componentes	70
Ámbito de Aplicación	70
<b>Manual de Funciones por Procesos de la Cámara de Comercio de Otavalo</b>	<b>70</b>
Misión	70
Visión	71
Objetivos	71

Objetivo General	71
Objetivos Específicos	71
Políticas	71
Políticas Institucionales	72
Principios	72
Valores Corporativos	73
Niveles Jerárquicos	73
Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio de Otavalo	75
<b>Nivel Directivo</b>	76
Junta de Socios	76
Directorio	77
<b>Nivel Ejecutivo</b>	78
Presidencia	78
Vicepresidencia	79
Director Ejecutivo	80
Director Administrativo	81
Director Financiero	82
Director de Negocios y Capacitación	83
<b>Nivel Asesor</b>	84
Asesoría Legal	84
<b>Nivel Operativo</b>	84
Contador General	84
Secretaria	85
Manual de Procesos	86
Introducción	86
Mapa de Procesos	87
<b>Procesos Financieros</b>	89
Procesos: Cierre Mensual de Presupuesto	89
Procesos: Control Presupuestario	91
Procesos: Elaboración de Estados Financieros	93
<b>Procesos Administrativos</b>	95
Procesos: Planificación Estratégica	95



Procesos: Levantamiento de Perfiles por Competencias	97
Procesos: Reclutamiento del Personal	99
Procesos: Planificación de Capacitación	101
Procesos: Evaluación del Desempeño del Talento Humano	103
Procesos: Socialización con el Personal	105
Procesos: Socialización con el Personal del Área Contable	107

## **CAPITULO 4**

### **IMPACTOS DEL PROYECTO**

Conceptualización de los Impactos	109
Análisis de Impactos	110
Impacto Organizacional	110
Fomento de Trabajo en Equipo y Cultura Organizacional	111
Clima de Confianza	112
Planeación Institucional	112
Número de Socios Incorporados	112
Calidad en el Servicio	112
Impacto Educativo	112
Generación de Mejoramiento de Competencias	114
Fortalecer Capacidades	114
Mejorar el Aspecto Cognoscitivo y Praxis	114
Dinámica de Aprendizaje	115
Impacto Social	115
Cobertura de Necesidades de Asesoramiento Técnico	116
Ampliar Cobertura de Mercado	116
Generación de Nuevas Fuentes de Empleo	116
Proceso Integral de Servicios de Asesoramiento	117
Impacto Económico	117
Margen Operacional = Costos Operacionales / Ingresos Operacionales	118

Eficiencia = Gastos Ejecutados / Resultados Obtenidos	118
Eficacia = Metas Alcanzadas / Metas Planificadas	118
Efectividad = Costos Incurridos / Tiempo de Logros Alcanzados	119
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>123</b>
<b>LINCOGRAFIA</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>126</b>

## ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de Variables del Diagnóstico Situacional	25
Cuadro N° 2 Especificaciones pregunta 1	27
Cuadro N° 3 Especificaciones pregunta 2	28
Cuadro N° 4 Especificaciones pregunta 3	29
Cuadro N° 5 Especificaciones pregunta 4	30
Cuadro N° 6 Especificaciones pregunta 5	31
Cuadro N° 7 Especificaciones pregunta 6	32
Cuadro N° 8 Especificaciones pregunta 7	33
Cuadro N° 9 Especificaciones pregunta 8	34
Cuadro N° 10 Especificaciones pregunta 9	35
Cuadro N° 11 Especificaciones pregunta 10	36
Cuadro N° 12 Especificaciones pregunta 11	37
Cuadro N° 13 Especificaciones pregunta 12	38
Cuadro N° 14 Especificaciones pregunta 13	39
Cuadro N° 15 Especificaciones pregunta 14	40
Cuadro N° 16 Matriz FODA	43
Cuadro N° 17 Cruces Estratégicos	44
Cuadro N° 18 Símbolos de la Norma ANSI para Elaborar Flujogramas (Diagramación Administrativa)	67

Cuadro N° 19 Junta de Socios	76
Cuadro N° 20 Directorio	77
Cuadro N° 21 Presidencia	78
Cuadro N° 22 Vicepresidencia	79
Cuadro N° 23 Director Ejecutivo	80
Cuadro N° 24 Director Administrativo	81
Cuadro N° 25 Director Financiero	82
Cuadro N° 26 Director de Negocios y Capacitación	83
Cuadro N° 27 Asesoría Legal	84
Cuadro N° 28 Contador General	84
Cuadro N° 29 Secretaria	85
Cuadro N° 30 Proceso: Cierre Mensual de Presupuesto	89
Cuadro N° 31 Proceso: Control Presupuestario	91
Cuadro N° 32 Proceso: Elaboración de Estados Financieros	93
Cuadro N° 33 Proceso: Planificación Estratégica	95
Cuadro N° 34 Proceso: Levantamiento de Perfiles por Competencias	97
Cuadro N° 35 Proceso: Reclutamiento de Personal	99
Cuadro N° 36 Proceso: Planificación de Capacitación	101
Cuadro N° 37 Proceso: Evaluación del Desempeño del Talento Humano	103
Cuadro N° 38 Proceso: Socialización con el Personal	105
Cuadro N° 39 Proceso: Socialización con el Personal del Área Contable	107
Cuadro N° 40 Valoración de Impactos	109
Cuadro N° 41 Matriz de Impacto Organizacional	111
Cuadro N° 42 Matriz de Impacto Educativo	113
Cuadro N° 43 Matriz de Impacto Social	115
Cuadro N° 44 Matriz de Impacto Económico	117
Cuadro N° 45 Resumen de Impactos	119

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Especificaciones pregunta 1	27
Gráfico N° 2 Especificaciones pregunta 2	28
Gráfico N° 3 Especificaciones pregunta 3	29
Gráfico N° 4 Especificaciones pregunta 4	30
Gráfico N° 5 Especificaciones pregunta 5	31
Gráfico N° 6 Especificaciones pregunta 6	32
Gráfico N° 7 Especificaciones pregunta 7	33
Gráfico N° 8 Especificaciones pregunta 8	34
Gráfico N° 9 Especificaciones pregunta 9	35
Gráfico N° 10 Especificaciones pregunta 10	36
Gráfico N° 11 Especificaciones pregunta 11	37
Gráfico N° 12 Especificaciones pregunta 12	38
Gráfico N° 13 Especificaciones pregunta 13	39
Gráfico N° 14 Especificaciones pregunta 14	40
Gráfico N° 15 Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio De Otavalo	75
Gráfico N° 16 Mapa de Procesos	

## INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1 Proceso: Cierre Mensual de Presupuesto	90
Diagrama N° 2 Proceso: Control Presupuestario	92
Diagrama N° 3 Proceso: Elaboración de Estados Financieros	94
Diagrama N° 4 Proceso: Planificación Estratégica	96
Diagrama N° 5 Proceso: Levantamiento de Perfiles por Competencias	98
Diagrama N° 6 Proceso: Reclutamiento de Personal	100

Diagrama N° 7 Proceso: Planificación de Capacitación	102
Diagrama N° 8 Proceso: Evaluación del Desempeño del Talento Humano	104
Diagrama N° 9 Proceso: Socialización con el Personal	106
Diagrama N° 10 Proceso: Socialización con el Personal del Área Contable	108

# **CAPITULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Cámara de Comercio de Otavalo fue fundada el 10 de Julio de 1975, bajo el Acuerdo Ministerial No. 452 otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la calle García Moreno 7-43 y Modesto Jaramillo. Esta Institución agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayoristas, minoristas, entre otros) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también el desarrollo del cantón.

Entre una de sus debilidades se encuentra que en este momento no se cuenta con un Manual de Funciones por Procesos, lo cual implica que los cargos no tienen claramente definidas sus funciones, no existen elementos de medición y de evaluación para las mismas y es por esto que pueden presentarse dualidad de funciones en los puestos de trabajo e ineficiencia en las labores desarrolladas.

El objetivo del manual es describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico situacional actual de la Cámara de Comercio de Otavalo, con la finalidad de proponer un Manual de Funciones por Procesos Administrativos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la estructura orgánica de la Cámara de Comercio de Otavalo.
- Verificar las funciones de los cargos de la organización y su nivel de gestión.
- Establecer la existencia de un manual de procesos.

## **1.3 VARIABLES DIAGNOSTICAS**

Las variables diagnosticas consideradas para el estudio son las siguientes:

1.3.1 Estructura organizativa

1.3.2 Funciones

1.3.3 Manual de procesos

## **1.4 INDICADORES**

Los indicadores que permiten analizar las variables son los siguientes:

#### **1.4.1 Estructura organizativa**

- Objetivos
- Estructura orgánica
- Unidades administrativas
- Desempleo del talento humano
- Ambiente de trabajo

#### **1.4.2 Funciones**

- Documentado
- Información
- Actividades
- Ordenamiento

#### **1.4.3 Manual de Procesos**

- Manual de Procedimientos
- Implementación
- Importancia



## 1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

### Cuadro # 1.

#### MATRIZ DE VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA	POBLACION OBJETO DE ESTUDIO
Evaluar la estructura orgánica de la Cámara de Comercio de Otavalo	Estructura organizativa	Objetivos	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Estructura orgánica	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Unidades administrativas	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Desempeño del talento humano	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
Verificar las funciones de los cargos de la organización y su nivel de gestión	Funciones	Ambiente de trabajo	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Documentada	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Información	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Actividades	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Ordenamiento	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Manual de procedimientos	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
Establecer la existencia de un manual de procesos	Manual de procesos	Implementación	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo
		Importancia	Encuesta	Personal de la Cámara de Comercio de Otavalo

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La Autora

## **1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Población o universo objeto de diagnóstico son los 8 funcionarios de la Cámara de Comercio de Otavalo para la aplicación de las encuestas y para la entrevista se tomo como población al Presidente de la institución.

No se aplica el cálculo de la muestra debido a que la población sujeta al diagnóstico son de 8 funcionarios que estadísticamente no corresponde hacer el cálculo del tamaño muestral, por lo que se aplicó la técnica del censo.

## **1.7 DISEÑO DE INSTRUMENTOS**

### **1.7.1 Información Primaria**

- **Encuesta.** Ésta técnica se aplicó a 8 funcionarios de la Cámara de Comercio de Otavalo, aplicando el cuestionario correspondiente al Anexo 1, mismo que consta de 14 preguntas cerradas dicotómicas y de relación múltiple. La encuesta se aplicó con la finalidad de obtener información actual sobre la aplicación o no aplicación de un manual de funciones por procesos en la Institución.
- **Entrevista.** Esta técnica fue dirigida al presidente de la Cámara de Comercio de Otavalo, aplicando el cuestionario que corresponde al anexo 2.

### **1.7.2 Información Secundaria**

Para la obtención de información secundaria se utilizó información bibliográfica, documental de manuales, textos y páginas web, con la finalidad de tener fundamentos científicos de un Manual de Funciones por Procesos Administrativos, su importancia, estructura técnica, alcance, normativas, con la finalidad de sustentar la aplicabilidad de la elaboración del Manual de Funciones por Procesos para la Cámara de Comercio de Otavalo.

## 1.8 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1.8.1 Tabulación y análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio de Otavalo.

#### 1. ¿Se cumple con los objetivos que son establecidos con base a misión y visión de la organización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO CUMPLIMIENTO	2	25
MODERADO CUMPLIMIENTO	5	62,5
BAJO CUMPLIMIENTO	1	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 2. Especificaciones pregunta 1

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
Elaborado por: La autora

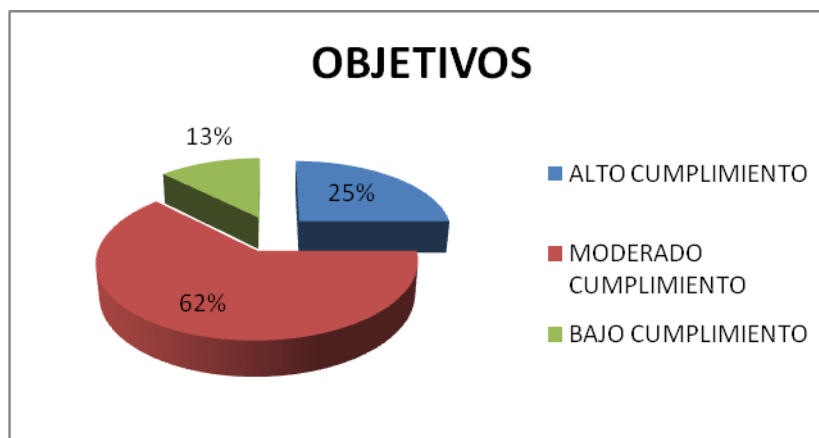


Gráfico # 1. Especificaciones pregunta 1

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
Elaborado por: La autora

### Análisis

Se puede determinar que los objetivos cumplen moderadamente con lo establecido en la misión y visión de la Cámara de Comercio según los funcionarios encuestados.

**2. ¿Se han identificado las debilidades de la estructura orgánica que dificulta el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión y visión?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25
NO	6	75
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 3. Especificaciones pregunta 2

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora



Gráfico #1. Especificaciones pregunta 2

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

### **Análisis**

En relación a la identificación de las debilidades de la estructura orgánica, la mayoría de los funcionarios manifiestan que no se han identificado por lo que se dificulta el cumplimiento de los objetivos enmarcados en la misión y visión de la empresa.

**3. ¿Se ha establecido una descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización, según sus relaciones de jerarquía considerando?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COORDINACIÓN	2	25
DIRECCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO	3	37,5
ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ESTRUCTURA	3	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 4. Especificaciones pregunta 3

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

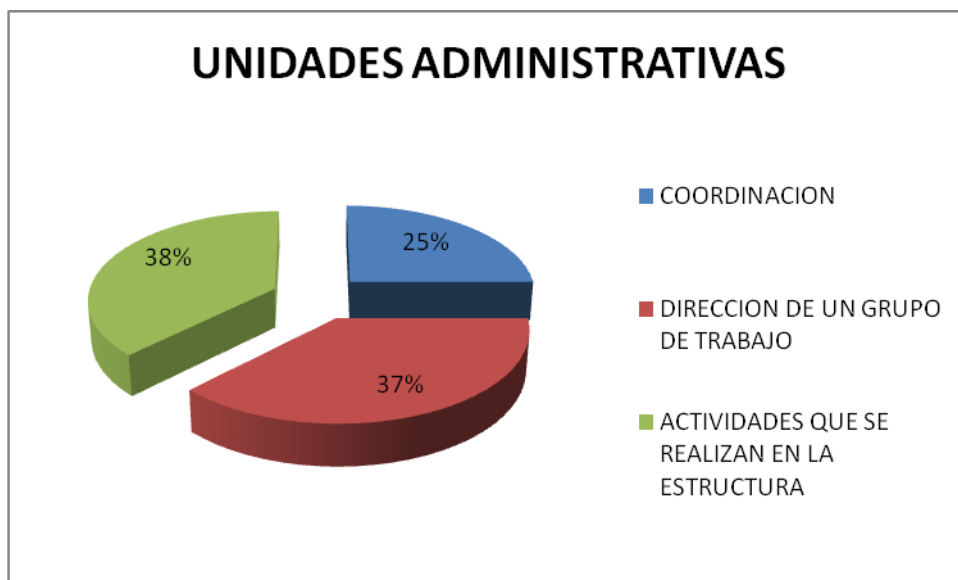


Gráfico # 3. Especificaciones pregunta 3

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

Según la mayoría de los funcionarios consideran que se han establecido la descripción de las unidades administrativas según la dirección de un grupo de trabajo, actividades que se realizan en la estructura y en relación a la coordinación respectivamente.

**4. ¿Considera importante conocer como está estructurado la institución, puesto que de ello depende que el personal realice su desempeño con éxito en sus resultados?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	7	87,5
IMPORTANTE	1	12,5
SIN IMPORTANCIA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 5. Especificaciones pregunta 4

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

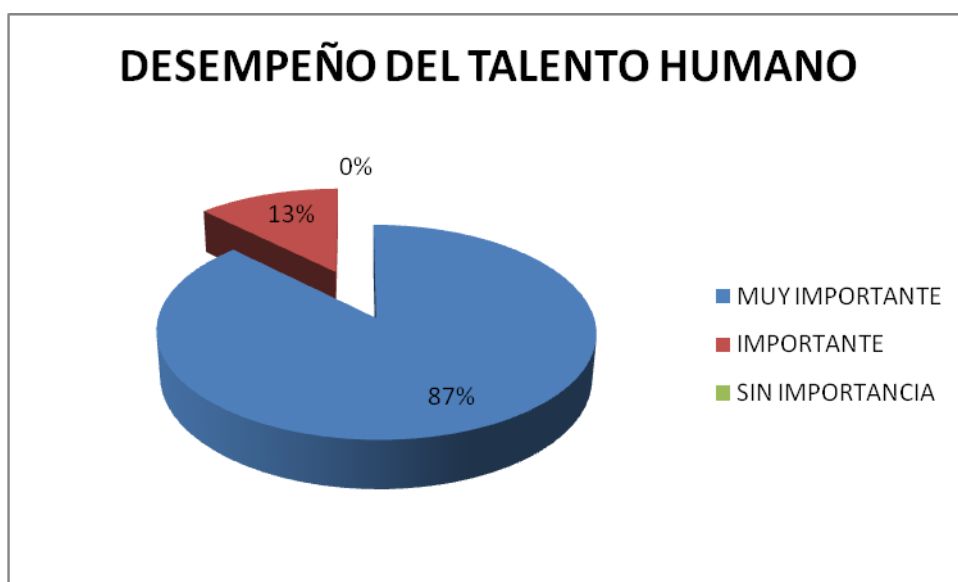


Gráfico # 4. Especificaciones pregunta 4

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

### **Análisis**

Se puede determinar que casi la totalidad de los funcionarios encuestados sostienen que es muy importante conocer como se encuentra estructurada la institución ya que de ello depende el mejoramiento en el desempeño de su talento humano.

## 5. ¿Considera que el ambiente de trabajo es?:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NORMAL	5	62,5
AGRADABLE	3	37,5
DESAGRADABLE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 6. Especificaciones pregunta 5

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

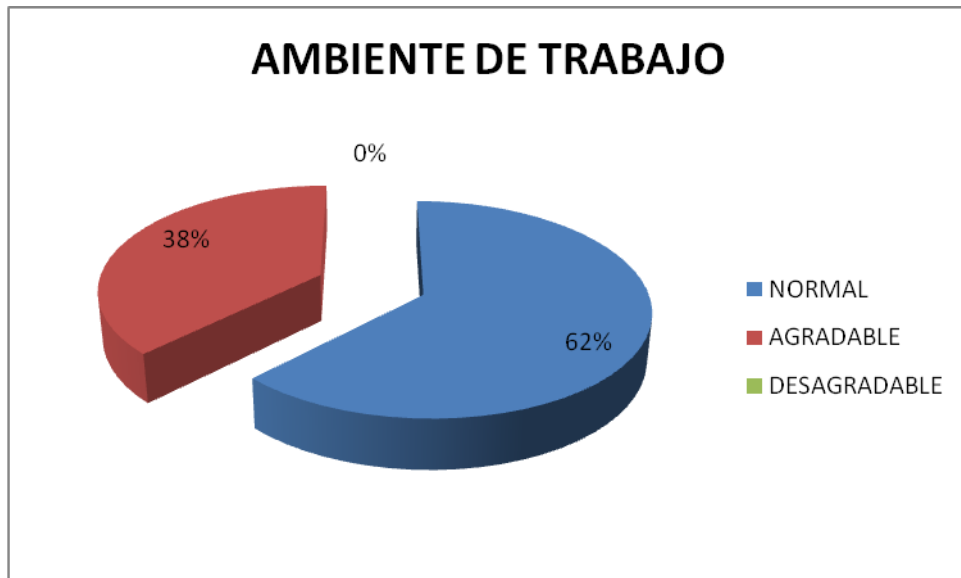


Gráfico # 5. Especificaciones pregunta 5

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

### Análisis

Se puede determinar que los funcionarios consideran que el ambiente de trabajo es normal, otros opinan que es agradable ya que no presentan ninguna dificultad entre ellos.

**6. ¿Le han informado documentadamente sus funciones que tiene que cumplir en su cargo?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12,5
NO	7	87,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 7. Especificaciones pregunta 6

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora



Gráfico # 6. Especificaciones pregunta 6

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

En su mayoría, los funcionarios afirman que en la institución no les han informado documentadamente las funciones que deben desempeñar en la misma.



**7. ¿Qué problemas le ocasiona la falta de información de sus funciones en el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RETRASO	2	25
RELACIONES INTERNAS NO APROPIADAS	2	25
DUPLICIDAD	2	25
ELABORACIÓN DE INFORMES	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 8. Especificaciones pregunta 7

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

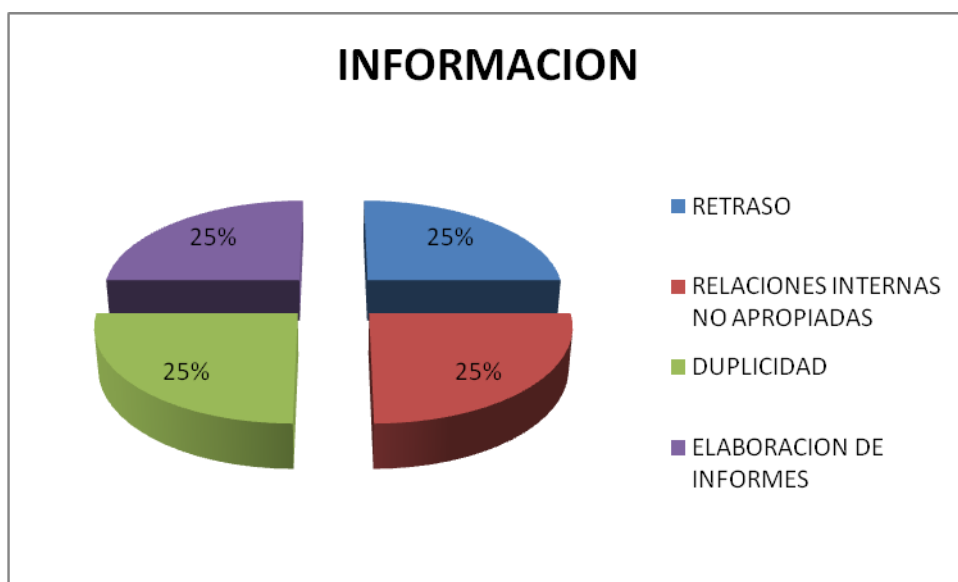


Gráfico # 7. Especificaciones pregunta 7

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

Los funcionarios encuestados manifiestan que la falta de información de sus funciones ocasionan dificultades en lo que tiene que ver a: retrasos, relaciones internas no apropiadas, duplicidad y elaboración de informes.

**8. ¿La información sistémica de sus funciones considera que mejoran sus actividades, tareas desde el punto de vista?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZATIVA	3	37,5
LABORAL	2	25
FUNCIONAMIENTO ADECUADO	2	25
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	1	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 9. Especificaciones pregunta 8

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

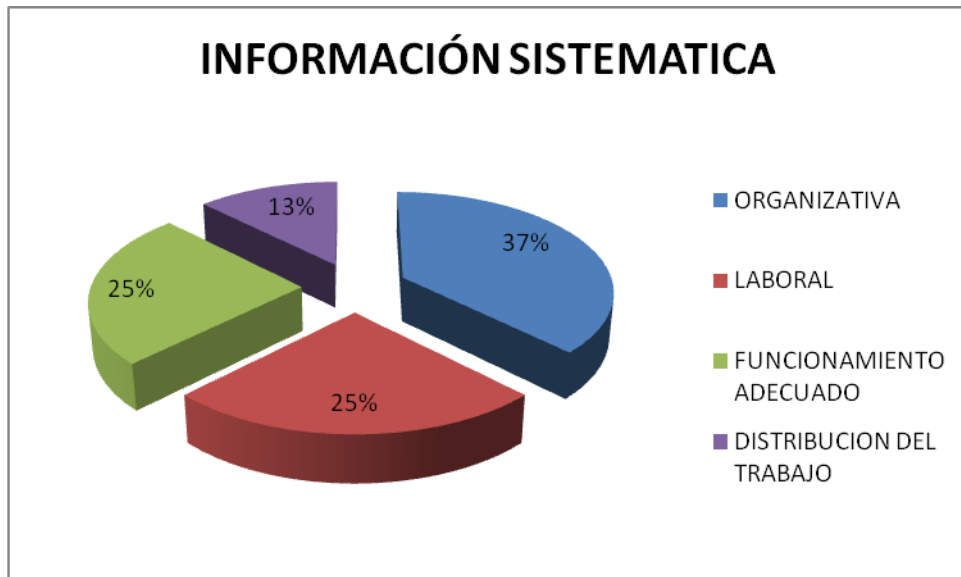


Gráfico # 8. Especificaciones pregunta 8

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

Se establece que con la información sistémica de las funciones del talento humano de la institución mejorara las actividades, tareas desde el punto de vista organizativo, laboral, funcionamiento adecuado y distribución del trabajo.

**9. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicas de su cargo?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0
EN CIERTA FORMA	0	0
POCO	0	0
NO TIENE	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 10. Especificaciones pregunta 9

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

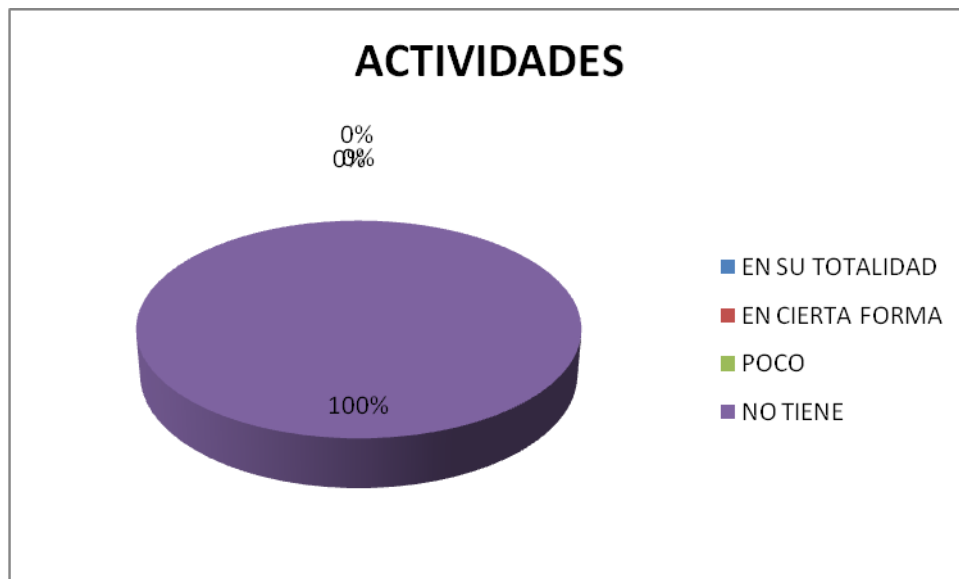


Gráfico # 9. Especificaciones pregunta 9

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

En relación a la descripción de las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos, los funcionarios sostienen que no tienen, por lo que es una necesidad de la institución contar con esta herramienta.

**10. ¿Considera que es beneficioso el ordenamiento de sus actividades a través de diagramas de flujo porque le permitirá?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AHORRO DE TIEMPO Y COSTOS	3	37,5
MEJORA DEL FLUJO DE TRABAJO	2	25
AUMENTAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA	3	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 11. Especificaciones pregunta 10  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

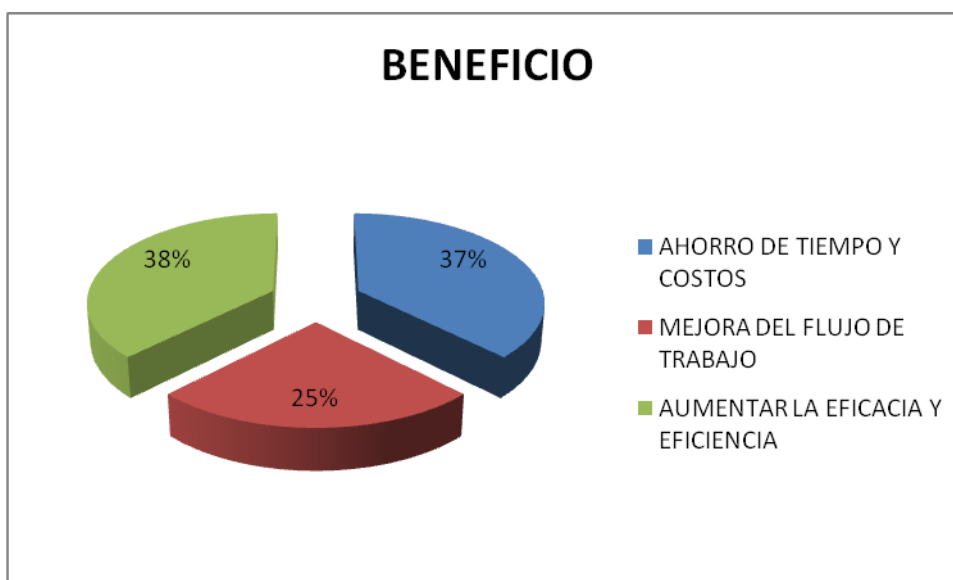


Gráfico # 10. Especificaciones pregunta 10  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

### **Análisis**

La implementación de diagramas de flujo para el ordenamiento de las actividades del talento humano es muy beneficiosa ya que les permitirá ahorrar tiempo y costos, mejorar el flujo de trabajo y aumentar la eficiencia y eficacia.

**11. ¿Dispone la Institución de un manual de procedimientos documentado?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12,5
NO	7	87,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 12. Especificaciones pregunta 11  
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
Elaborado por: la autora

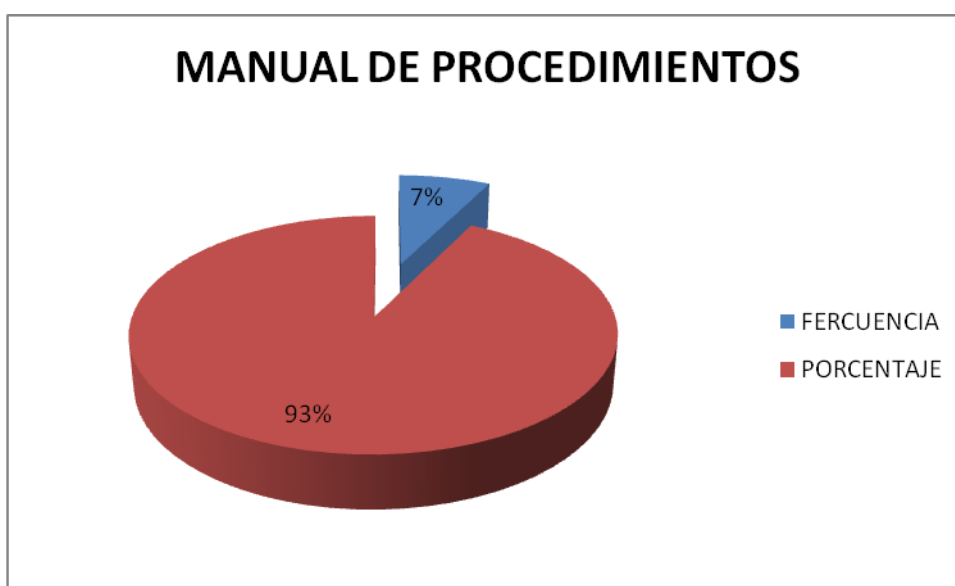


Gráfico # 11. Especificaciones pregunta 11  
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
Elaborado por: la autora

**Análisis**

En relación a la disposición del manual de procedimientos en la Institución, la totalidad de los empleados manifiestan que la institución no dispone de esta herramienta, por lo que sería importante implementarla para un mejor desempeño.

**12. ¿Piensa que es importante el manual de procedimientos desde el punto de vista de?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE CARGOS DE TRABAJO	2	25
SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES	2	25
FACILITAR LAS LABORES DE AUDITORIA	2	25
EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 13. Especificaciones pregunta 12

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

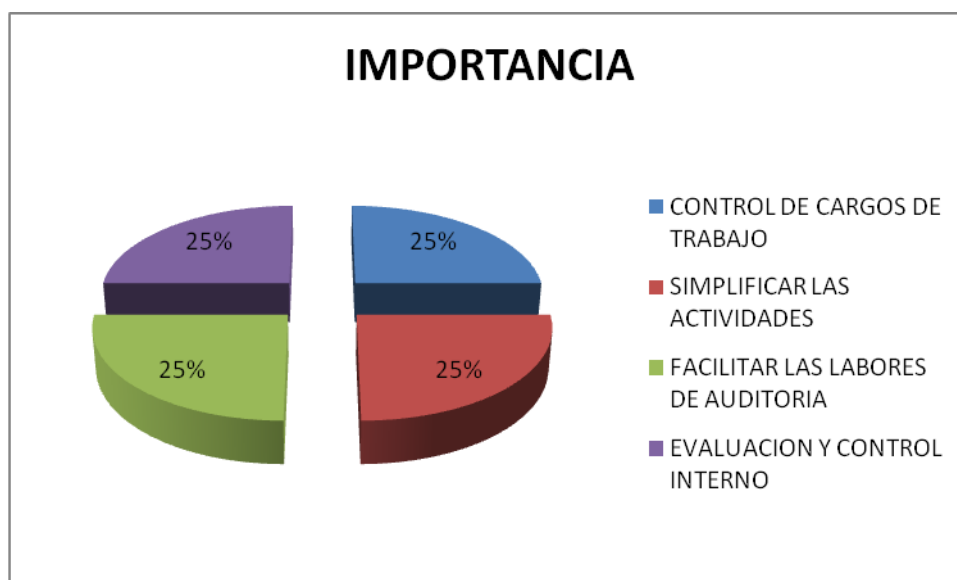


Gráfico # 12. Especificaciones pregunta 12

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio

Elaborado por: la autora

**Análisis**

Los funcionarios de la institución consideran que es importante la implementación del manual de procedimientos desde el punto de vista de control de cargos de trabajo, simplificar las actividades, facilitar las labores de auditoría y evaluar y controlar internamente.

**13. ¿Considera usted que con el manual de procedimientos se tendrá oportunidades de?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIMPLICIDAD Y CLARIDAD EN LAS OPERACIONES	3	37,5
FACILITAR EL ANÁLISIS DE FLUJO DE TRABAJO	1	12,5
MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	2	25
APROVECHAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 14. Especificaciones pregunta 13  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

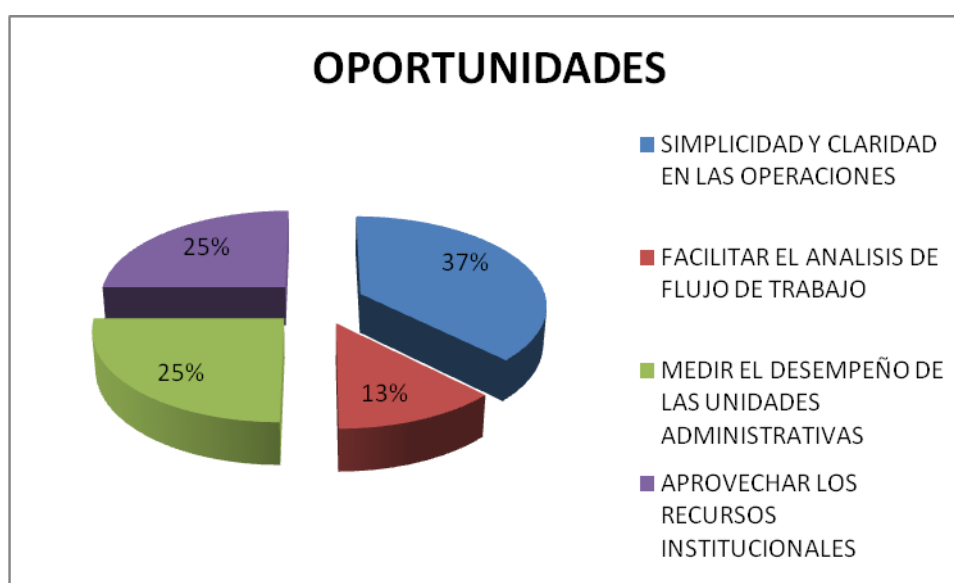


Gráfico # 13. Especificaciones pregunta 13  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

**Análisis**

Entre las oportunidades que los funcionarios consideran que se tendrá con la implementación del manual de procedimientos se tiene que se lograra simplicidad y claridad en las operaciones, facilidad en el análisis de flujo de trabajo, medir el desempeño de las unidades administrativas y el aprovechamiento de los recursos institucionales.

**14. ¿Por no encontrarse normalizados los procedimientos de trabajo usted tiene dificultades para?:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUMPLIR CON SUS METAS DE TRABAJO	3	37,5
DOCUMENTAR LA INFORMACIÓN	3	37,5
MANEJO DE INFORMACIÓN	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 15. Especificaciones pregunta 14  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

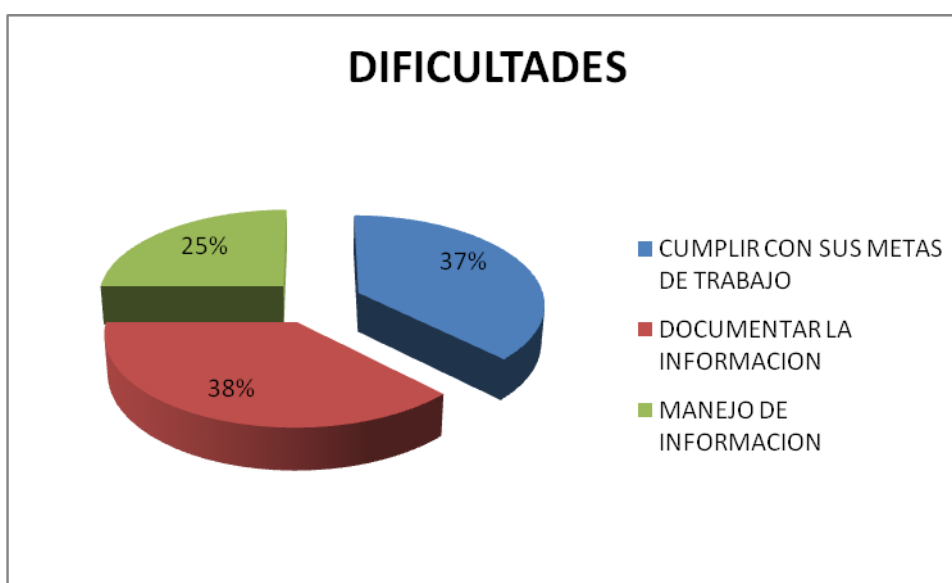


Gráfico # 14. Especificaciones pregunta 14  
 Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Cámara de Comercio  
 Elaborado por: la autora

**Análisis**

Los funcionarios de la Cámara de Comercio consideran que por no tener normalizado los procedimientos presentan dificultades en el cumplimiento de sus metas de trabajo, manejo de documentación y manejo de información.



## **1.8.2 Análisis de la entrevista aplicada al Presidente de la Cámara de Comercio de Otavalo.**

### **1. ¿Están documentadas las políticas, valores de la organización?**

No tenemos documentadas las políticas y valores de la institución, pero si se tienen presente los valores que aplica al servicio de nuestros socios y que ha hecho que nos mantengamos funcionando por tantos años.

### **2. ¿La organización tiene definido su manual de funciones y procedimientos documentados?**

La Cámara de Comercio de Otavalo no posee un manual de funciones y procedimientos documentados de ahí la necesidad de impulsar y considerar la importancia de elaborar protocolos que definan las funciones y procedimientos aplicables a la naturaleza de la organización.

### **3. ¿Asumiría el compromiso de validar con el personal de la organización el manual de funciones y procedimientos que se estructurará?**

Pienso que es importante que usted a través de su intervención técnica instrumente las funciones de los cargos que tiene la organización para que contribuya a fortalecer la responsabilidad y aprovechamiento del personal y de los recursos de la institución. En relación a los procedimientos considero que son sistemas que contribuirán a una mejor gestión de los servicios que brinde la cámara a sus socios.

### **4. ¿Considera que se debe definir sistemas de evaluación del desempeño del personal?**

Es necesario que la Cámara de Comercio de Otavalo disponga de criterios técnicos para la evaluación del desempeño de su personal que ofrezca orientaciones y recomendaciones que ayuden a adoptar mejores rendimientos del personal ajustados a las necesidades específicas de la organización.

## **5. ¿Cómo piensa usted que aportara el manual de procesos?**

Mayor organización de las actividades, mayor comprensión para el desenvolvimiento del personal y por lo tanto se tendrá agilidad en los servicios que brinda la Cámara a sus socios.

## **6. ¿La presidencia se compromete a implementar el manual de funciones y procesos que se formula?**

Claro que lo implementaremos ya que implica la participación de todo el personal ya que mejorara las fortalezas de la organización, la comunicación y responsabilidades favoreciendo la dirección de la organización.

### **1.9 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA**

Se procedió a la aplicación de la matriz FODA, para conocer la situación real en que se encuentra la Cámara de Comercio de Otavalo, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar en mayor o menor medida a la consecución del desarrollo empresarial. Las fortalezas y debilidades se obtuvieron del ámbito interno al realizar el análisis de los recursos y capacidades, considerando factores relativos a aspectos de la organización, prestación del servicio, infraestructura – equipos, así como las debilidades que son aquellas que impiden a la organización desarrollar su misión.

Las amenazas y oportunidades se obtuvieron del análisis del entorno de la Cámara de Comercio de Otavalo. Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían ejercer altos rendimientos. Las amenazas están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar niveles de rendimiento.

**Cuadro # 16. MATRIZFODA**

<p align="center"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura física de ambiente de trabajo y dimensiones de instalaciones.</li> <li>2. Número de socios afiliados a la cámara</li> <li>3. Disponer de presupuesto acorde a las competencias y actividades que realizan en beneficio de los socios</li> <li>4. Observación y cumplimiento de leyes y reglamentos que norman la actividad de la organización.</li> <li>5. Experiencia de veinte y cinco años de funcionamiento.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No dispone la organización de un manual de funciones por procesos</li> <li>2. Falta de procedimientos de evaluación del desempeño al talento humano.</li> <li>3. Falta de integridad de sus funciones y procedimientos como sistema de gestión.</li> <li>4. Dificultades para la evaluación corporativa sistémica e integral</li> <li>5. No se dispone de actividades integradas y coordinadas a través de objetivos comunes</li> <li>6. No disponen de procesos de monitoreo, control que midan índices de productividad.</li> </ol>
<p align="center"><b><u>Oportunidades.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa mejorada ante sus socios y entorno.</li> <li>2. Por la cobertura de un mejor funcionamiento organizacional se ampliara el número de socios y usuarios satisfechos.</li> <li>3. Aplicación de modelos administrativos eficaces y eficientes.</li> <li>4. Apertura de nuevos mercados para sus socios.</li> <li>5. Realizar convenios con otras entidades.</li> <li>6. Aumentar la capacidad de gestión en mercados potenciales de microempresarios del cantón Otavalo.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excesiva injerencia y multiplicidad de organismos de apoyo al sector empresarial.</li> <li>2. Proveedores de servicios sustitutivos o iguales a los que ofrece la Cámara de Comercio por parte de entidades privadas y publicas</li> <li>3. Moderado grado de dependencia de las actividades económicas de los socios con otras entidades públicas y privadas.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La autora

## 1.10 CRUCES ESTRATÉGICOS: FO, FA, DO, DA

### Cuadro # 17.

#### Matriz FO, FA, DO, DA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>"FORTALEZAS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>"DEBILIDADES"</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>"OPORTUNIDADES"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa mejorada ante sus socios y entorno.</li> <li>2. Por la cobertura de un mejor funcionamiento organizacional se ampliara el número de socios y usuarios satisfechos.</li> <li>3. Aplicación de modelos administrativos eficaces y eficientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura física de ambiente de trabajo y dimensiones de instalaciones.</li> <li>2. Número de socios afiliados a la cámara de comercio.</li> <li>3. Disponer de presupuesto acorde a las competencias y actividades que realizan en beneficio de los socios</li> <li>4. Observación y cumplimiento de leyes y reglamentos que norman la actividad de la organización.</li> <li>5. Experiencia de veinte y cinco años de funcionamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No dispone la organización de un manual de funciones por procesos</li> <li>2. Falta de procedimientos de evaluación del desempeño al talento humano.</li> <li>3. Falta de integridad de sus funciones y procedimientos como sistema de gestión.</li> <li>4. Dificultades para la evaluación corporativa sistémica e integral</li> <li>5. No se dispone de actividades integradas y coordinadas a través de objetivos comunes</li> <li>6. No disponen de procesos de monitoreo, control que midan índices de productividad.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa mejorada ante sus socios y entorno.</li> <li>2. Por la cobertura de un mejor funcionamiento organizacional se ampliara el número de socios y usuarios satisfechos.</li> <li>3. Aplicación de modelos administrativos eficaces y eficientes.</li> </ol>	<p>F2-O1 Aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios internos y externos, incrementar valor agregado a sus servicios, reducir costos internos, mejorar la calidad.</p>	<p>D2-O6 Levantar la línea de base de información con la finalidad de instrumentar criterios técnicos de valoración del desempeño del talento humano y los procesos construyendo un sistema de información estadística que valore la toma de decisiones para la ampliación sustentable- sostenible de acciones para obtener un mayor número de socios del cantón Otavalo.</p>

<p>4. Apertura de nuevos mercados para sus socios.</p> <p>5. Realizar convenios con otras entidades.</p> <p>6. Aumentar la capacidad de gestión en mercados potenciales de microempresarios del cantón Otavalo.</p>	<p>F6-O4 Difundir el rol de la Cámara de Comercio a través de un mejoramiento de la imagen corporativa, fortaleciendo los objetivos, estrategias, planes de acción, presupuestos asignado, responsables y cronograma de cumplimiento.</p>	<p>D6-O3 Establecer acciones con indicadores de medición documentados para el control, evaluación, monitoreo en forma sistemática que permitan mejorar los índices de eficacia, eficiencia, efectividad, analizando los resultados de lo planificado a lo ejecutado.</p>
<p><b>"AMENAZAS"</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Excesiva injerencia y multiplicidad de organismos de apoyo al sector empresarial.</li> <li>Proveedores de servicios sustitutos o iguales a los que ofrece la Cámara de Comercio por parte de entidades privadas y públicas.</li> <li>Moderado grado de dependencia de las actividades económicas de los socios con otras entidades públicas y privadas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>F4-A1 Asignar responsabilidades personales a cada proceso, analizando las limitaciones de la organización funcional vertical para incorporar valor agregado de factores claves de éxito y cumplir con la misión, visión, metas para mantener la cadena de valor.</p> <p>F2-A2 Aplicar procesos relacionados con asistencia técnica, pre inversión, evaluación de proyectos e inversión para los socios, como un proceso administrativo del área de negocios – capacitación de la entidad, para generar mejores índices de satisfacción de sus socios y mediante esta vía propender a su crecimiento.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>D1-A1 Socializar los manuales de funciones y procedimientos con todo el personal de empleados y el directorio de la institución a la vez revisar y actualizar las políticas y normativas internas priorizando aspectos como; el establecimiento de un nuevo modelo de gestión administrativa por procesos, institucionalizando la planificación en todos sus procesos.</p> <p>D4-A4 Consolidar la información documentada a las funciones, procedimientos y el mapa de procesos revisando el responsable de cada proceso, su misión, recursos, limitaciones y los indicadores establecidos, elementos de información cliente/proveedor, productos y criterios de decisión.</p>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora

## **1.11 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

De la información obtenida del diagnóstico se establece que no se han definido documentadamente las políticas y valores institucionales, que la falta de un manual de funciones y procedimientos, de un mapa de procesos provoca un débil alineamiento y sistematización en todos los elementos de la organización y ser consistentes a los cambios de cultura organizacional, lo que no le permite mejorar sus servicios.

La falta de documentación de los procedimientos relacionados con los procesos esenciales, estrategias y de apoyo no permite un control, seguimiento y evaluación para detectar no conformidades y establecer acciones correctivas y preventivas.

Debido a este marco referencial del problema se hace necesario generar cambios a través de la formulación del Manual de Funciones por Procesos para la Cámara de Comercio de Otavalo, porque será una herramienta de funciones identificadas, definidas, estandarizadas, interrelacionadas con responsabilidades definidas que contribuyan a la orientación clara y evitar la duplicidad de tareas en los cargos o puestos de trabajo de la empresa. La estructuración de los procedimientos promoverá la estandarización de los mismos en tiempos adecuados, mejora continua, valor para los clientes internos y externos, control de documentos, control de registros y potencialización de los principios de eficacia, eficiencia y cambios positivos en la cultura organizativa. De esta manera se hace necesaria la formulación de un “Manual de Funciones por Procesos para la Cámara de Comercio del cantón Otavalo, provincia de Imbabura”.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. LA EMPRESA

##### 2.1.1 Definición

***LEY DE COMPAÑÍAS (2008), “Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificar como individuales, sociales de echo y sociedad de derecho”.***

Es toda entidad económica de uno o varios propietarios, cuyo trabajo se encamina a ofrecer algún producto o servicio, que al ser vendidos generan una utilidad.

##### 2.1.2 Clasificación de la Empresa

CUCKER, Arthur(2008)La empresa se puede calificar de la siguiente manera:

- **Por la finalidad.** Publica, Privada
- **Por su actividad.** Comerciales, Industriales, Manufactureras, Bancarias, Agrícolas, Transporte.
- **Por la constitución.** En nombre Colectivo, En comandita simple, Responsabilidad Limitada, Anomia, Economía Mixta, En comandita por acción.
- **Por su Tamaño.** Pequeña, Mediana, Gran empresa.
- **Por el régimen común,** Nacional, Extranjera, Mixta.
- **Por el estado de desarrollo que se encuentra.** En promoción, en ejecución, en operación, en liquidación, en quiebra.

### 2.1.3 Categorías de Empresas en el Ecuador

LEY DE COMPAÑÍAS (2008) En Ecuador se categoriza a las empresas de acuerdo las siguientes especificaciones:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

## 2.2 ADMINISTRACIÓN

### 2.2.1 Definición

Según KOONTZ, H; WEINHRICH, H(2009) La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económico, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas técnicas sistematizadas.

### 2.2.2. Importancia

***Robbins, P; Coulter, M(2008) La importancia de la administración, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.***



La administración es un proceso de diseño y mantenimiento de un entorno, con el propósito de cumplir de manera eficiente objetivos establecidos.

La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel.

La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

### **2.2.3 Objetivos de la Administración**

Según GARCÍA, Ramón; Pelayo (2008) los objetivos de la administración son los siguientes:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permite a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un gerente.

#### 2.2.4 Planificación

***AHUMADA, J(2009) La planificación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto se puede decir que se trata de una metodología para escoger alternativas.***

La planificación permite establecer procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos para proporcionar normas y pautas en la toma de decisiones de manera que sean coherentes, compatibles e integradas, que conduzcan a una acción sistemática, organizada y coordinada.

Se determina que la planificación que ayuda a tener una orientación para seleccionar los objetivos que se derivan de un fin, con la finalidad de que estos se logren de una manera eficiente.

La planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

#### 2.2.5 Organización

***NARANJO, W (2010) se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura departamental de la empresa.***

De manera que la estructura de una organización debe estar diseñada de manera clara para quienes realizaran una determinada tarea y quien sea el responsable de determinados resultados.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los

individuos deberían desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.

### **2.2.6 Integración de Personal**

***GALINDO, M(2009) se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.***

La integración de personal es la función mediante la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. La integración se refiere a la selección del personal competente para los puestos de la organización, reúne los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos, es importante poner énfasis en la selección del personal, adiestramiento y desarrollo para el logro de metas de la empresa.

La función administrativa de integración de personal, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación de los candidatos y talento humano en general con la finalidad de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

### 2.2.7 Dirección

***ARTEAGA, A(2012) la dirección es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.***

La dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social, mediante los siguientes elementos: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, comunicación, supervisión.

La dirección empresarial es un proceso continuo que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

La dirección es importante porque pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, la dirección eficientemente es determinante en la moral del talento humano y consecuentemente en la producción.

### 2.2.8 Control

***KOONTZ, H(2008) el control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.***

El control es importante debido a que permite crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo. El control permite comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados con los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones y comunicar cuales son los medios de medición.

El control empresarial es un proceso administrativo ligado con la planificación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. El control permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

#### **2.2.9 Misión.**

***ZAMBRANO, Adalberto (2011) se considera que la misión no es otra cosa que la razón de ser de la organización, la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a la institución. Es la razón de ser, por lo tanto, no puede estar sujeta a criterios discrecionales del dirigente o gerencia, sino al texto del constitutivo, en donde debe ser señalada de forma clara, la razón de ser para la cual fue creada dicha organización.***

La misión es de suma importancia ya que es una herramienta de la planificación estratégica por lo cual se establecen objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización, por lo que resulta indispensable que empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es la razón de misión. La misión define la razón de ser de la empresa, ya que describen los motivos de su creación de forma clara.

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la misma. La razón de establecer la misión de una empresa es que esta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de esta es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, logrando coherencia y organización.

#### **2.2.10 Visión**

***LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio(2012) es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado.***

La visión es una perspectiva clara que indica hacia donde se dirige la institución a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. La visión se refiere a lo que quiere llegar la empresa en el futuro tanto interna como externamente, con el objetivo de lograr el éxito en los próximos años de la empresa.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal de la empresa y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa.

### 2.2.11 Políticas

***LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio(2012) es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización. Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos.***

La política es una actividad orientada a la toma de decisiones de un grupo para conseguir ciertos objetivos. Por lo que pueden definirse como una manera de ejercer la autoridad con la intención de solucionar o minimizar el impacto entre los intereses hallados que se producen dentro de una sociedad.

Las políticas se consideran como criterios que guían las actividades, programas y planes de acción para todo tipo de empresas, con el objetivo de obtener resultados positivos para los clientes internos y externos de las empresas

### 2.2.12 Objetivos

***GUERRY Jhonson, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard (2010) Son declaraciones de resultados específicos que tienen que ser alcanzados desde el punto de vista corporativo y de unidad de negocio a menudo son expresados en términos financieros. Podrían ser la expresión de ventas, niveles de beneficio, tasas de crecimiento, niveles de dividendo.***

Son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y su supervivencia, en el corto plazo, en ellos deberá definirse a dónde va la organización y cuando se desea llegar ahí.

Los objetivos son los resultados que se desea obtener para las empresas en las diferentes áreas que la conforman y para el talento humano que las integran. Los objetivos deben ser los mínimos y necesarios para definir los logros a alcanzar. Estos objetivos deben tener características fundamentales como: posibilidad de ser evaluados, alcanzables en corto o mediano plazo.

### **2.2.13 Valores**

***ZAMBRANO, Adalberto (2011) se entiende por valores a las formas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trascienden en el tiempo. Los valores solo tienen justificación al interior de la organización; no se requiere que los mismos se justifiquen en el entorno.***

Los valores son resúmenes que nos permiten situar nuestra conducta en función de cumplir como personas y como organización. Son opiniones fundamentales que ayudan a elegir, estimar un comportamiento en lugar de otro.

Los valores se definen como aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se sienten inclinados por su grado de utilidad personal y social, siendo estos valores los pilares importantes de cualquier empresa, con ellos se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de sus miembros y especialmente de sus directivos.



### **2.2.14 Analisis FODA**

Según ZAMBRANO, Adalberto (2011) El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planificar una estrategia de futuro.

### **2.3 DEFINICIÓN DEL MANUAL**

**HORNGREN; Harrison (2008) " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".**

Según los diferentes autores podemos deducir que los manuales son un documento elaborado sistemáticamente en el cual se establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar cada uno de sus miembros, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación.

Es por ello que se considera un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar la eficiencia y eficacia de la Institución.

La estructura adecuada del manual reflejara las actividades específicas que se deben llevar a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

### **2.3.1 Objetivos de los Manuales**

Según HORNGREN; Harrison (2008) los objetivos de los manuales son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

### **2.3.2 Tipos de Manuales**

Según HORNGREN; Harrison (2008) los tipos de manuales son:

#### **a) Manual de Organización**

El manual de organización describe la organización formal mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

#### **b) Manual de Políticas**

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

#### **c) Manual de Procedimientos y Normas**

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

#### **d) Manual del Especialista**

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

#### **e) Manual del Empleado**

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

#### **f) Manual de Propósito Múltiple**

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

#### **2.3.3 Ventajas de los Manuales**

Según HORNGREN; Harrison (2008) Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

### **2.3.4 Estructura de un Manual**

Según HORNGREN; Harrison (2008) Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

#### **2.3.4.1 Encabezamiento**

Este debe tener la siguiente información:

- a) Nombre de la empresa u organización.
- b) Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- c) Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

#### **2.3.4.2 El Cuerpo del Manual**

Este debe contener la siguiente información:

- a) Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

#### **2.3.4.3 Glosario de Términos**

Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- a) Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- b) Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- c) Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

### **2.3.5 Beneficios de los Manuales**

Según HORNGREN; Harrison (2008) los manuales presentan los siguientes beneficios:

- a) Flujo de información administrativa.
- b) Guía de trabajo a ejecutar.
- c) Coordinación de actividades.
- d) Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- e) Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- f) Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

### **2.4 PROCEDIMIENTOS**

***GRAHAM, Kellog (2010)"Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".***

Según la conceptualización de este autor nos dice que los procedimientos son descripciones de cada una de las operaciones que se realizan en una Institución, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. En conclusión podemos decir que son guías que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos hacen referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada, un procedimiento es seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

### **2.4.1 Objetivos de los Procedimientos**

Según GRAHAM, Kellog (2010) El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

Otros objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

### **2.4.2 Importancia de los Procedimientos**

Según GRAHAM, Kellog (2010) Los procedimientos son importantes ya que representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

### **2.4.3 Características de los Procedimientos**

Según GRAHAM, Kellog (2010) Las características de los procedimientos son las siguientes:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.

- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

#### **2.4.4 Beneficios de los Procedimientos**

Según GRAHAM, Kellog (2010) El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Los procedimientos son los pasos que el talento humano lleva a cabo en las operaciones diarias para asegurarse que lo que hacen refleja y respalda las políticas existentes. Cuando las políticas y procedimientos se siguen al pie de la letra y están bien escritos promueven a eficacia, eficiencia y consistencia, mientras sostienen la filosofía o visión de la empresa.

#### **2.4.5 Manuales de Procedimientos**

***MALDONADO, Hernán (2008) "Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".***

Según este autor podemos manifestar que los manuales de procedimientos son un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. En el manual se debe incluir además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Estos manuales nos permitirán conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los



puestos responsables de su ejecución, además de ayudar en la inducción y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### **2.4.6 Objetivos de los Manuales de Procedimientos**

Según MALDONADO, Hernán (2008) los objetivos de los manuales de procedimientos son los siguientes:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

#### **2.4.7 Mapa de Procesos**

**DEVELOPMENT, Alternatives (2007), “Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”.**

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- El cliente y sus requerimientos.
- Procesos directivos.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o de producción).
- Procesos de soporte.


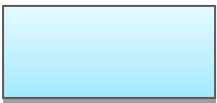

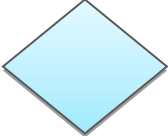


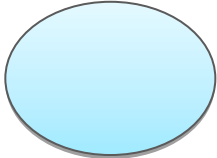
El mapa de procesos ofrece una visión general de gestión, en el se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales, las mismas se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. El mapa de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también se puede analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras es un proveedor.

#### **2.4.7 Flujogramas**

***PEREZ, J(2010)Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control.***

El diagrama de flujo consiste en una representación gráfica de las distintas etapas de un proceso de fabricación, gestión, administrativo o de servicios, consideradas en un orden secuencial. En el diagrama se sitúan las entradas o salidas del proceso y la secuencia de acciones y decisiones a tomar por el personal implicado en el proceso. Los diagramas se suelen utilizarse para mejorar el entendimiento común de un proceso, estandarizarlo y documentarlo, identificar sus puntos de medición y fuentes de variación y generar ideas respecto a su mejora. Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que utilizan las empresas para describir sus procesos y procedimientos de trabajo. Utilizan símbolos que representan los flujos de comunicación entre las personas que intervienen en cada proceso o procedimiento.

**Cuadro # 18. SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR  
FLUJOGRAMAS (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)**

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

**Fuente:** BENJAMÍN, Enrique. *FINCOWSKY, Franklin. Organización de Empresas. Edición 2009*

**Elaborado por:** La autora.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN**

Del diagnóstico realizado a la Cámara de Comercio de Otavalo, se establece que la entidad no dispone de documentos que proporcionen las funciones de los niveles jerárquicos en forma documentada, así como un mapa de procesos con el enfoque de la cadena de valor, que establezca los procesos, la secuencia de las actividades o pasos necesarios mediante diagramas de flujo que expresen claramente los procesos relevantes que se aplican en los niveles, puestos de trabajo. La estructuración de los manuales de funciones y procesos permitirá normalizar, estandarizar las actividades y recursos institucionales, mediante un modelo de gestión de toda la organización, basándose en una secuencia de actividades orientadas a generar valor en las funciones y procesos, fortaleciendo los principios de calidad, transparencia, desconcentración, eficacia y eficiencia.

El objetivo central de este capítulo es estructurar un manual de funciones y un manual de procedimientos como un proceso planificado que requiere el compromiso de los actores (talento humano de la organización), planteando mecanismos fundamentados en buenas prácticas administrativas basadas en cumplimiento de objetivos, ejecución administrativa – operativa, empoderamiento y responsabilidad del talento humano en el cumplimiento de las tareas encomendadas a sus cargos de la Cámara de Comercio de Otavalo.

#### **3.2 FINALIDAD**

Estructurar manuales de funciones y procesos con la finalidad de facilitar una herramienta adecuada a una visión gestora de cambio de la cultura organizacional en el ejercicio de sus funciones y procesos, con una

vocación a la mejora continua, calidad de los servicios para sus socios y público en general con productividad y competitividad.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Estructurar técnicamente manuales de funciones y procesos para fortalecer el mejoramiento continuo de la gestión de las unidades administrativas de la Cámara de Comercio de Otavalo.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar funciones colaborando en el despliegue de cultura organizacional, trabajo en equipo del talento humano.
- Gestionar las actividades en términos de procesos alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Lograr que las funciones y los procesos estén íntimamente relacionados para satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano de la organización de sus socios
- Establecer mecanismo administrativo estructurado fundamentalmente de funciones y procesos en un marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, efectividad, economía y calidad en la actuación administrativo derivado de una estructura organizacional.
- Optimización de las funciones, procesos, recursos institucionales facilitadores de mejora continua de los flujos de información, documentos y relaciones de clientes internos y externos.

## **1.4 COMPONENTES**

- a) Concientización de la Dirección Ejecutiva de cambio en la gestión hacia un modelo de funciones por procesos.
- b) Recopilación y análisis de la información relativa a la estructura organizacional y a los procesos para el análisis y estructuración de los mismos:
- Normativa de carácter general y específico de la Cámara de Comercio de Otavalo.
  - Marco jurídico de su creación, sus atribuciones y aquellos que regulan su funcionamiento.
  - Información proveniente de entrevistas realizadas a los principales responsables de las áreas
  - Documentos existentes del funcionamiento de la Cámara de Comercio.
  - Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI.
- c) Manuales de funciones y procesos.

## **3.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Los manuales de funciones y procesos son estructurados para su aplicación en la Cámara de Comercio de Otavalo.

## **1.5 MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO**

### **3.6.1 Misión**

Proveer servicios con un modelo de gestión por procesos que contribuya al fortalecimiento de sus socios con principios de calidad, eficacia, eficiencia y sujeción del marco legal.

### **3.6.2 Visión**

Ser la institución líder más eficiente y representativa de la provincia, que promueva el crecimiento empresarial y micro empresarial, mediante una gestión transparente y eficaz.

### **3.6.3 Objetivos**

#### **3.6.3.1 Objetivo General**

El manual de funciones proporcionara en forma sistemática información de la estructura orgánica, funciones que deben realizar cada uno de los niveles y cargos administrativos que integran la Cámara de Comercio, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo esquemático de las funciones.

#### **3.6.3.2 Objetivo Específicos**

- Estructurar una visión conjunta de la estructura organizativa proporcionando funciones para una correcta ejecución de las actividades del personal de la empresa.
- Permitir la integración del talento humano a las funciones o atribuciones asignadas a sus puestos de trabajo.
- Tener un instrumento útil documentado de la ejecución de las funciones evitando desvíos que ocasionen omisiones, duplicidad de las mismas.
- Fortalecer las unidades administrativas, clima organizacional y trabajo en equipo.

### **3.6.4 Políticas**

- Establecer ambientes de trabajo que faciliten y contribuyan al logro de las funciones y que son por su naturaleza técnica-administrativa.
- Vigilar las funciones asignadas en los niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos – metas institucionales.

- Facilitar al talento humano la inducción y capacitación a fin de consolidar sus competencias.
- Velar porque sean implementadas las funciones y adoptar medidas necesarias para optimizar la gestión acorde a los lineamientos del plan operativo anual.

### **3.6.5 Políticas Institucionales**

- Orientar la gestión hacia la satisfacción de los socios con un enfoque de servicio a nuestros socios para lograr fidelidad y confiabilidad.
- Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de los recursos institucionales; potencializando la gestión del talento humano, con criterios de eficacia, eficiencia orientando sus esfuerzos a brindar servicios de calidad y compromiso a los socios.
- Desarrollar una gestión verificable, fomentando la formación estratégica en todos los niveles que permita mejor flexibilidad y adaptaciones ante los cambios en el entorno.
- Promover la participación efectiva y el compromiso del talento humano incentivando la cultura organizacional, trabajo en equipo, participación activa para que el personal se comprometa con la misión, visión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

### **3.6.6 Principios**

- Reconocer, fomentar y fortalecer las actividades de mejoras de sus socios.
- Establecer un marco jurídico común para los socios, personas naturales y jurídicas que integran la Cámara de Comercio.
- Instruir el régimen de derechos y obligaciones, beneficios de los asociados con el objeto de producir, comercializar sus productos y servicios.



- Establecer la institucionalidad y comercio justo, ético, con responsabilidad social, comercial y ambiental.
- De la estructura interna tendrá la representación legal todas las autoridades elegidas y estarán sujetas de rendición de cuentas, alterabilidad y revocatoria del mandato.

### 3.6.7 Valores Corporativos

- **Liderazgo** en el desarrollo de acciones y prestación de servicios de capacitación y planes de negocio.
- **Creatividad e innovación** en todas las áreas de atención.
- **Respeto** a la persona, a la naturaleza y a la humanidad.
- **Comunicación** abierta y permanente entre los diferentes niveles de gestión.
- **Honestidad** y transparencia en todas las actuaciones del personal de la institución.
- **Trabajo en Equipo** coordinar e integrar esfuerzos del talento humano para lograr un mejor y óptimo resultado.

### 3.6.8 Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la Cámara de Comercio de Otavalo son los siguientes:

a) Nivel Directivo:

- Junta de socios
- Directorio
- Presidente
- Vicepresidente

b) Nivel Ejecutivo:

- Dirección ejecutiva
- Dirección administrativa
- Dirección financiera
- Dirección de negocios y capacitación

c) Nivel Asesor

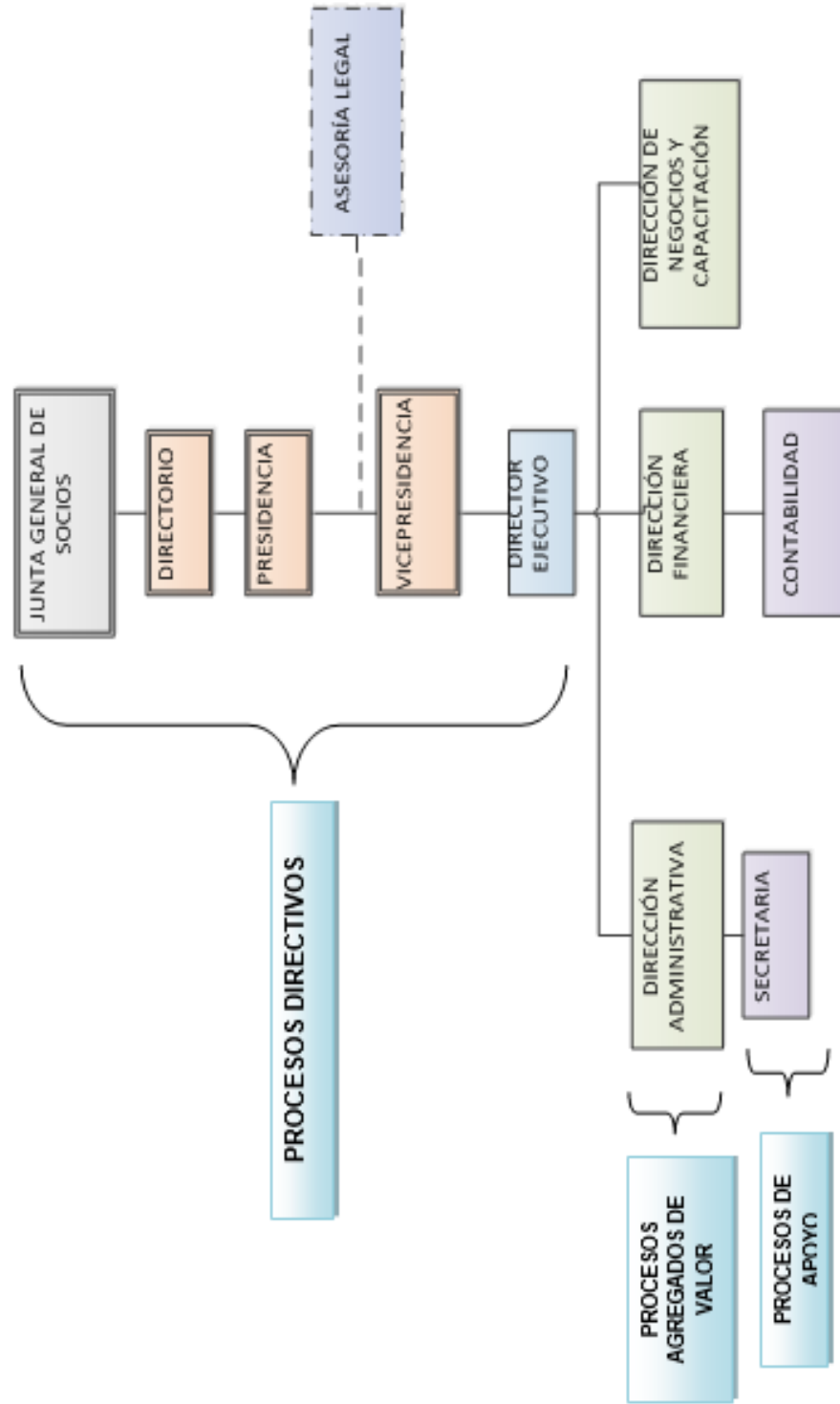
- Asesoría jurídica

d) Nivel Operativo

- Secretaria
- Contabilidad

### 3.6.9 Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio de Otavalo

Gráfico # 15.



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La Autora

### 3.6.10. NIVEL DIRECTIVO

#### 3.6.10.1 Junta General de Socios

La Junta General de Socios constituye la máxima autoridad de la Cámara de Comercio de Otavalo y la conforma los socios que están legalmente habilitados.

**Cuadro # 19.**

JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
<b>Relación de dependencia</b>	Ninguna
<b>Unidades dependientes</b>	Directorio y Presidente
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptaran la denominación del directorio, control interno y representación que mejor convenga, que garantice un modelo de desarrollo endógeno de acuerdo a la misión y visión.</li><li>• Para el cumplimiento de sus objetivos, hacer reformas a los estatutos cuando sea oportuno, legal y pertinente.</li><li>• Resolver todos los asuntos determinados en la estructura legal y oportuna de la institución.</li><li>• Conocer los informes del Directorio y Presidencia.</li><li>• Resolver la perdida en calidad de socios por causas que están en el reglamento, aplicando los procedimientos y estatutos.</li><li>• Resolver cualquier tipo de procesos que tienen como competencia</li><li>• Estructurar todos los procesos de elecciones, escrutinios de elecciones de acuerdo a los estatutos. Así como resolver cualquier tipo de apelaciones por esta índole si la hubiese.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.10.2 Directorio

**Cuadro # 20.**

DIRECTORIO	
<b>Relación de dependencia</b>	Junta General de Socios
<b>Unidades dependientes</b>	Presidente
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar mediante procesos transparentes al Director ejecutivo y los demás directores que consten en la estructura organizativa de la Cámara de Comercio.</li> <li>• Planificar con la Presidencia los planes operativos anuales de la institución.</li> <li>• Elaborar los planes de desarrollo institucional con la Presidencia de la entidad.</li> <li>• Presentar a la Junta General de Socios los informes anuales respectivos, de acuerdo a las normativas vigentes.</li> <li>• Elegir a los socios que representaran a la cámara ante los organismos públicos y privados que tienen relación con el accionar de la cámara.</li> <li>• Aplicar los procedimientos sobre renunciaciones que pudieran presentar los socios designados o elegidos para las diferentes dignidades.</li> <li>• Elaborar planes de acción, programas y proyectos en conjunto con la Presidencia.</li> <li>• Conocer los reportes financieros, económicos, presupuestos en todo su ciclo.</li> <li>• Efectuar un control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración responda a la Asamblea General de Socios.</li> <li>• Actuar con solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo a las regulaciones de su reglamento.</li> <li>• Aprobar o negar la inclusión, admisión de nuevos socios de acuerdo a los estatutos y reglamentos.</li> <li>• Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio de manera que la entidad tenga liquidez y solvencia operativa.</li> <li>• Efectuar cualquier actividad económica – financiera autorizada por la Junta General de Socios.</li> <li>• Resolver capitalizaciones con nuevos aportes de los socios o cualquier otra actividad económica legal autorizada por la Junta General de Socios.</li> <li>• Suministrar información administrativa – financiera a la Junta General de Socios.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.11 Nivel ejecutivo

El nivel ejecutivo de la Cámara de Comercio está estructurado por el Presidente.

#### 3.6.11.1 Presidencia

**Cuadro # 21.**

PRESIDENCIA	
<b>Relación de dependencia</b>	Directorio
<b>Unidades dependientes</b>	Vicepresidente y Director Ejecutivo
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer la representación legal de la Cámara de Comercio de Otavalo.</li><li>• Presidir las sesiones, reuniones generales, ordinarias y extraordinarias de Directorio, Comité Ejecutivo de la entidad.</li><li>• Aprobar los planes operativos anuales de la Institución.</li><li>• Conocer los reportes administrativos, económicos de la entidad para la toma de decisiones y reportes a la Junta de socios.</li><li>• Elaborar informes y reportes para el Directorio en forma mensual, trimestral, semestral y anual.</li><li>• Suscribir correspondencia que se origine, reciba en la entidad y que este en sus competencias.</li><li>• Coordinar las convocatorias a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias del comité ejecutivo.</li><li>• Responsable de la administración operativa – financiera de la institución cumpliendo las leyes de regulación y su reglamento</li><li>• Otras que corresponda según los estatutos, reglamentos y resoluciones de la entidad.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.11.2 Vicepresidencia

**Cuadro # 22.**

VICEPRESIDENCIA	
<b>Relación de dependencia</b>	Presidencia y director ejecutivo
<b>Unidades dependientes</b>	Asesoría legal
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reemplazar al presidente en ocasiones cuando sea necesario</li><li>• Actuar en procesos de colaboración de las acciones que ejecute la presidencia y el directorio</li><li>• Coordinar todo lo pertinente a los controles internos con el director ejecutivo de la institución</li><li>• Vinculación directa con las acciones de dirección de negocios y capacitación en coordinación con el director ejecutivo</li><li>• Asistir a reuniones fuera de la entidad en aspectos de dirección de negocios y capacitación</li><li>• Las otras funciones que centren en el estatuto y reglamento así como resoluciones.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.11.3 Director ejecutivo

**Cuadro # 23.**

<b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>	
<b>Relación de dependencia</b>	Vicepresidente
<b>Unidades dependientes</b>	Dirección administrativa, financiera y de negocios y capacitación.
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar los planes anuales operativos con la presidencia y directores departamentales de la institución.</li><li>• Ejecutar todas las resoluciones que tienen relación a los procesos administrativos, operativos, financieros con transparencia y pertinencia.</li><li>• Hacer cumplir las políticas generales administrativas y operaciones de la organización.</li><li>• Disponer de los informes mensuales, trimestrales y otros que requiera de las unidades administrativas – operativas.</li><li>• Cumplir con los procedimientos normalizados en cada unidad administrativa- operativa con eficacia y eficiencia</li><li>• Establecer la gestión por procesos como uno de los ejes orientadores estratégicos para lograr calidad centrada en los socios.</li><li>• Formular metodologías de gestión institucional para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos.</li><li>• Aplicar procesos administrativos de acuerdo a los principios de planificación, transparencia, evaluación centrada en los socios.</li><li>• Autorizar los desembolsos económicos presupuestados aplicando los términos de eficacia normados.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora



### 3.6.11.4 Director administrativo

Cuadro # 24.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
Relación de dependencia	Director ejecutivo
Unidades dependientes	Secretaria
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por el cumplimiento de las políticas, metas que aseguren la coordinación de información interna y externa.</li><li>• Aplicar los procedimientos de contratación de personal aplicando las normativas y reglamentos con transparencia y efectividad.</li><li>• Asistir a todas las reuniones que establezca el directorio o la junta de socios</li><li>• Elaborar los informes de evaluación del desempeño del talento humano de la entidad</li><li>• Informar al director ejecutivo de cualquier anomalía administrativa operativa del talento humano.</li><li>• Participar de la elaboración de los planes operativos anuales.</li><li>• Verificar la gestión de procesos, actividades de cumplimiento del talento humano a través de la medición, análisis, mejora y control de los procesos.</li><li>• Velar por el cumplimiento de actividades para conseguir resultados útiles para clientes internos y externos</li><li>• Coordinar con el área de capacitación los eventos que se desarrollen en la institución en beneficio de sus empleados y socios.</li><li>• Realizar otras funciones que consten en el reglamento y resoluciones.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.11.5 Director financiero

**Cuadro # 25.**

<b>DIRECTOR FINANCIERO</b>	
<b>Relación de dependencia</b>	Director ejecutivo
<b>Unidades dependientes</b>	Contabilidad
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar los planes presupuestarios anuales en concordancia con los planes operativos anuales, los planes de inversión de compras o de contratación de servicios</li><li>• Remitir informes financieros contables al director ejecutivo</li><li>• Vigilar por el cumplimiento de las normativas contables – financieras en los procesos económicos</li><li>• Realizar el seguimiento técnico a los procesos contables – presupuestales.</li><li>• Elaborar evaluaciones financieras trimestrales, semestrales y anuales para conocimiento de la dirección ejecutiva y directorio.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.11.6 Director de negocios y capacitación

**Cuadro # 26.**

<b>DIRECTOR DE NEGOCIOS Y CAPACITACIÓN</b>	
<b>Relación de dependencia</b>	Director ejecutivo
<b>Unidades dependientes</b>	Ninguna
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formular proyectos de inversión con los socios realizando perfiles, anteproyectos o proyectos de factibilidad para ser utilizadas a través de la CFN, BNF, otras entidades financieras u ONG´s.</li><li>• Realizar estudios de contexto sectoriales de las actividades económicas que tienen relación con el portafolio de negocios de los socios.</li><li>• Formular proyecciones de desarrollo de la cámara a través de perfiles, proyectos institucionales en convenios con el GAD-Otavalo, ONG´s y otras instituciones.</li><li>• Participar activamente en ferias comerciales a nivel nacional, regional y local.</li><li>• Asesorar a los socios en temas de administración, contabilidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.</li><li>• Coordinar eventos de capacitación dirigido a los socios de la Cámara de acuerdo a las necesidades.</li><li>• Contribuir al mejoramiento de las unidades económicas de los socios.</li><li>• Formular políticas de capacitación y perfeccionamiento en los sectores económicos más relevantes de los socios.</li><li>• Elaborar los informes respectivos en el área de negocios y de capacitación para la dirección ejecutiva, el directorio y la junta de socios.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.12 Nivel asesor

#### 3.6.12.1 Asesoría Legal

**Cuadro # 27.**

<b>ASESORÍA LEGAL</b>	
<b>Relación de dependencia</b>	Vicepresidente
<b>Unidades dependientes</b>	Ninguna
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar todos los asuntos legales que tienen relación directa con la institución.</li><li>• Realizar reuniones técnicas con el presidente y directores en asuntos legales de la institución y de los socios que soliciten este servicio</li><li>• Asesorar en aspectos legales a los socios</li><li>• Representación en trámites legales de la institución y cuando los socios lo requieran.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### **3.6.13 Nivel operativo**

#### **3.6.13.1 Contador General**

**Cuadro # 28.**

<b>CONTADOR GENERAL</b>	
<b>Perfil</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero en contabilidad y auditoria</li><li>• Experiencia en cargos similares de 2 años</li></ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes contables</li><li>• Sólidos conocimientos tributarios</li></ul>	
<b>Actitudes y aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• De respeto</li><li>• De servicio</li><li>• De aprendizaje permanente</li><li>• De responsabilidad</li></ul>	
<b>Relación de dependencia</b>	Dirección financiera
<b>Unidades dependientes</b>	No tiene
<b>Funciones</b>	

- Preparar estados financieros de acuerdo a las políticas de la entidad
- Realizar las declaraciones al SRI
- Hacer todo el ciclo contable generado en la cámara de comercio.
- Recibir y generar información contable de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas
- Hacer informes financieros que el director financiero estime pertinente
- Efectuar tramites de reembolso o devolución de cuotas
- Elaborar los presupuestos anuales en concordancia con el plan operativo anual
- Elaborar el plan de trabajo del periodo económico con el director financiero y la dirección ejecutiva
- Aplicar el diagrama del ciclo presupuestario
- Preparar presupuesto de funcionamiento mensual y anual de la organización llevando los libros de ingresos y egresos, custodio de las cuentas bancarias y registro de los activos fijos
- Preparar los documentos que respaldan los registros contables
- Elabora libros de actas, libro mayor y libro de registro diario
- Presentar anualmente a la junta de socios el informe económico del año que finaliza
- Presentar en forma semestral la ejecución presupuestaria con los respectivos respaldos.

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### 3.6.13.2 Secretaria

**Cuadro # 29.**

SECRETARIA	
<b>Perfil</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en secretariado ejecutivo</li> <li>• Experiencia de 2 años en cargos similares</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio manejo del sistema operativo Windows y de las herramientas de Word, Excel y Power Point.</li> </ul>	
<b>Actitudes y aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación personal</li> <li>• Buen manejo de las relaciones interpersonales</li> <li>• Dinámica y activa</li> </ul>	
<b>Relación de dependencia</b>	Dirección administrativa
<b>Unidades dependientes</b>	Ninguna
<b>Funciones</b>	

- Recepción de llamadas telefónicas
- Clasificación y archivo de documentos
- Atención a clientes internos y externos de la Cámara de Comercio
- Brindar información pertinente al director ejecutivo y presidente
- Manejo de toda la correspondencia de la Cámara de Comercio
- Manejo del archivo general de la documentación que ingresa y se genera en la Cámara de Comercio
- Hacer los trámites que en la Cámara de Comercio se generan como producto de su interrelación con proveedores, clientes y organismos de control.
- Llevar los libros de actas de sesiones de asambleas generales, ordinarias y extraordinarias
- Realizar convocatorias a los socios de acuerdo a las reuniones que se establezcan
- Informar a los socios todo lo pertinente que se debe difundir con autorización del director ejecutivo y/o del presidente
- Realizar todo tipo de certificación, documentación, tramitación que se realice a nivel interno de la entidad y a nivel externo en las entidades que requieran de esta información.

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

### **3.7 MANUAL DE PROCESOS**

#### **3.7.1 Introducción**

El manual de procedimientos tiene como propósito establecer instrumentos de carácter técnico operativo que permita a la institución realizar una gestión de procesos orientada a una administración moderna e innovadora bajo los siguientes principios:

- Mejora continua conformada por un ciclo de actividades que continuamente aumentaran las capacidades de los procesos para cumplir con los requerimientos de clientes internos y externos.
- Optimización de todas las acciones que se realicen en la gestión por procesos, están orientadas a mejorar y desarrollar las capacidades institucionales para alcanzar la eficacia y eficiencia de la administración.
- Enfoque a los usuarios o socios, la gestión de procesos tendrá como fin brindar servicios a sus clientes internos y externos

comprendiendo sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y sus expectativas.

La utilidad o usos del manual de procedimientos son informar, controlar y evaluar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, delimitar responsabilidades, reducir costos al aumentar la eficacia del talento humano y aprovechar al máximo los recursos que cuenta la organización. El manual de procesos especifica de manera detallada cada procedimiento con sus actividades y la descripción de la persona que lo ejecuta, para lo cual se estructuro el nombre del proceso y el flujo de procesos representado de manera grafica simplificando las actividades a fin de facilitar su comprensión sistemática, precisa y proporcionarle al director ejecutivo una herramienta útil para la toma de decisiones en cada área de trabajo de la Cámara de Comercio.

### **3.7.2 Mapa de Procesos**

El siguiente mapa de procesos describe gráficamente la secuencia e interacción de los procesos de la Cámara de Comercio de Otavalo, adoptado y equilibrado al tamaño y característica de la institución. El mapa de procesos contiene los siguientes macro procesos:

- Proceso directivo. A este macro proceso corresponden los procesos de direccionamiento estratégico, seguimiento y mejoramiento de la gestión.
- Procesos agregados de valor. En este macro proceso se encuentran los procesos de prestación de servicios a socios, portafolio de servicios integrados, gestión comercial y ferias, capacitación a los socios.
- Procesos de apoyo. Este macro proceso contiene los procesos del área de secretariado y del área contable.

**Gráfico # 16.**




Elaborado por: La Autora

### 3.7.3 Procesos Financieros



### 3.7.3.1 Proceso: Cierre Mensual De Presupuesto

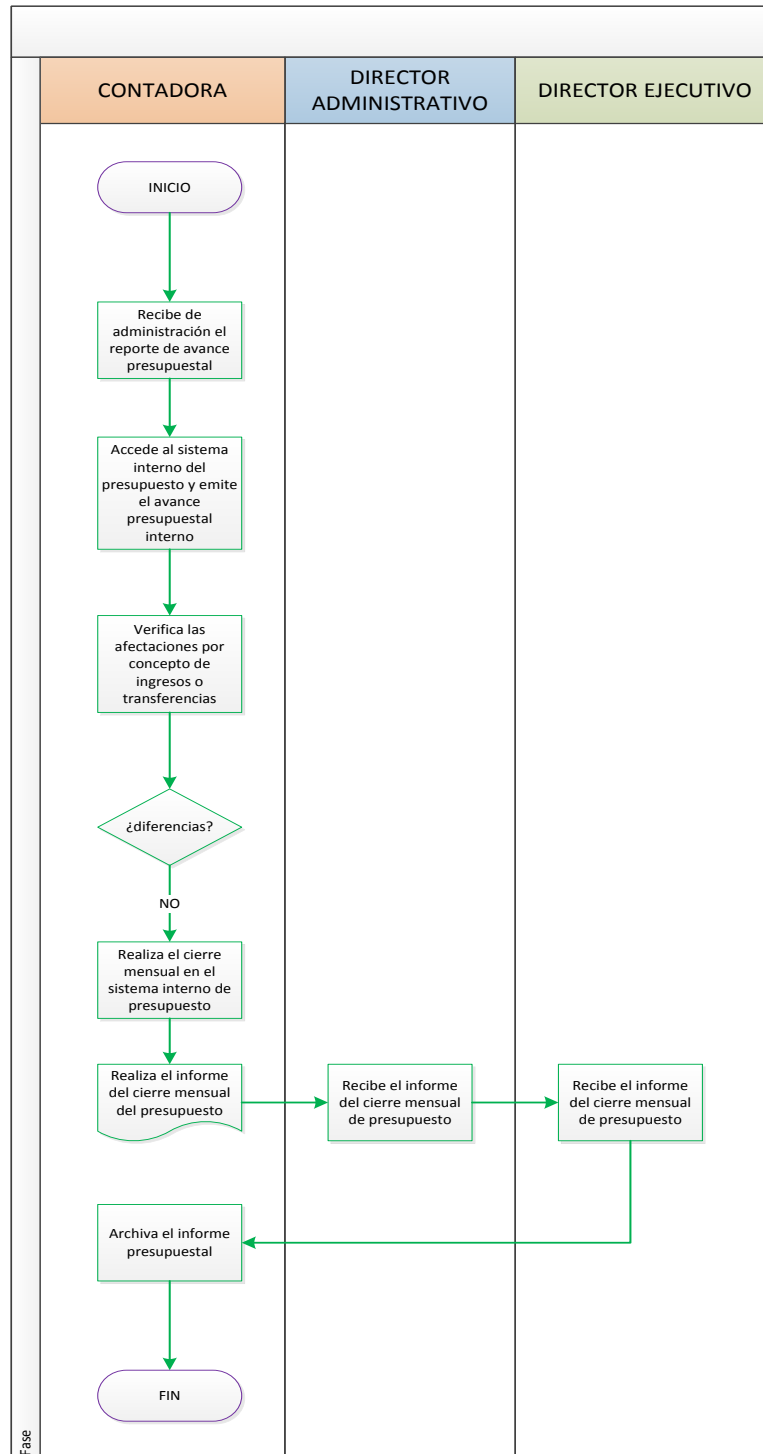
**Cuadro # 30**

 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Cierre mensual de presupuesto
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-01</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Contadora	1	Recibe de la unidad de administración el reporte de avance presupuestal registradas en el mes.
Contadora	2	Accede al sistema interno del presupuesto y emite el avance presupuestal interno, con los movimientos de afectaciones, transferencias registradas en el mes.
Contadora	3	Verifica las afectaciones que por concepto de ingresos o transferencias se han registrado en el reporte de avance presupuestal (documento del sistema interno de presupuesto), para determinar si existen diferencias
Contadora	4	En caso de no existir diferencias realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y archiva de manera cronológica permanente el reporte de avance presupuestal.
Contadora	5	Realiza el informe del cierre mensual del presupuesto, con los ajustes de los movimientos que afectaron el presupuesto en el mes.
Contadora	6	Con el sistema interno del presupuesto revisa los ajustes realizados y archiva de manera cronológica el reporte de avance presupuestal.
Contadora	7	El contador realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y emite un informe al director ejecutivo y administrador
Director ejecutivo y administrador	8	Recibe informe de cierre mensual de presupuesto
Contador	9	Archiva el informe mensual de presupuesto

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora


**Diagrama # 1.**



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: La autora

### 3.7.3.2 Proceso: Control Presupuestario

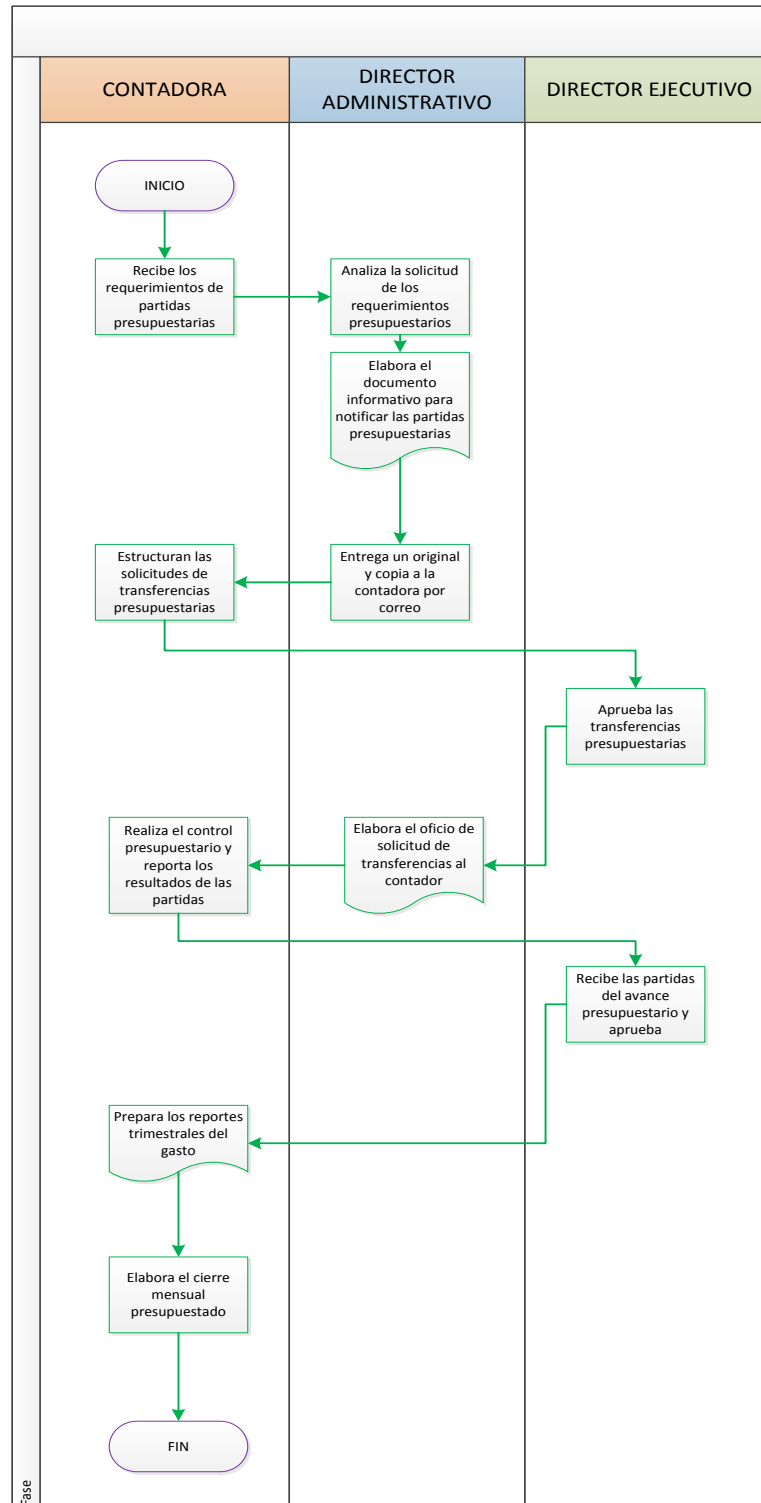
**Cuadro # 31.**

 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Control presupuestario
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-02</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Contadora	1	Recibe de las diversas áreas los requerimientos de partidas presupuestarias, en original y copia
Director administrativo	2	Analiza la solicitud de los requerimientos presupuestarios, para que sean aprobadas o no.
Director administrativo	3	Elabora el documento informativo en original y copia para notificar que las partidas presupuestarias están consideradas en el presupuesto.
Director administrativo	4	Entrega un original y copia de las respuestas de las partidas presupuestarias a la contadora y envía por correo electrónico.
Contadora	5	Estructura las solicitudes de transferencias presupuestarias, para enviar al director ejecutivo para su aprobación
Director ejecutivo	6	Aprueba las transferencias presupuestarias
Director administrativo	7	Elabora el oficio de solicitud de transferencias al contador y al director ejecutivo para su aprobación
Contadora	8	Realiza el control presupuestario y reporta los resultados de las partidas al director ejecutivo para su aprobación del avance presupuestario (reporte de avance presupuestario)
Director ejecutivo	9	Recibe las partidas de avance presupuestario y aprueba
Contadora	10	El contador prepara los reportes trimestrales del gasto y envía a la gerencia y al administrador. Estado de flujo de efectivo, estado económico de los ingresos y gastos, estado analítico de los programas y partidas.
Contadora	11	Elabora el cierre mensual presupuestado

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora


**Diagrama # 2.**



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: La autora

### 3.7.3.3 Proceso: Elaboración de Estados Financieros

**Cuadro # 32.**

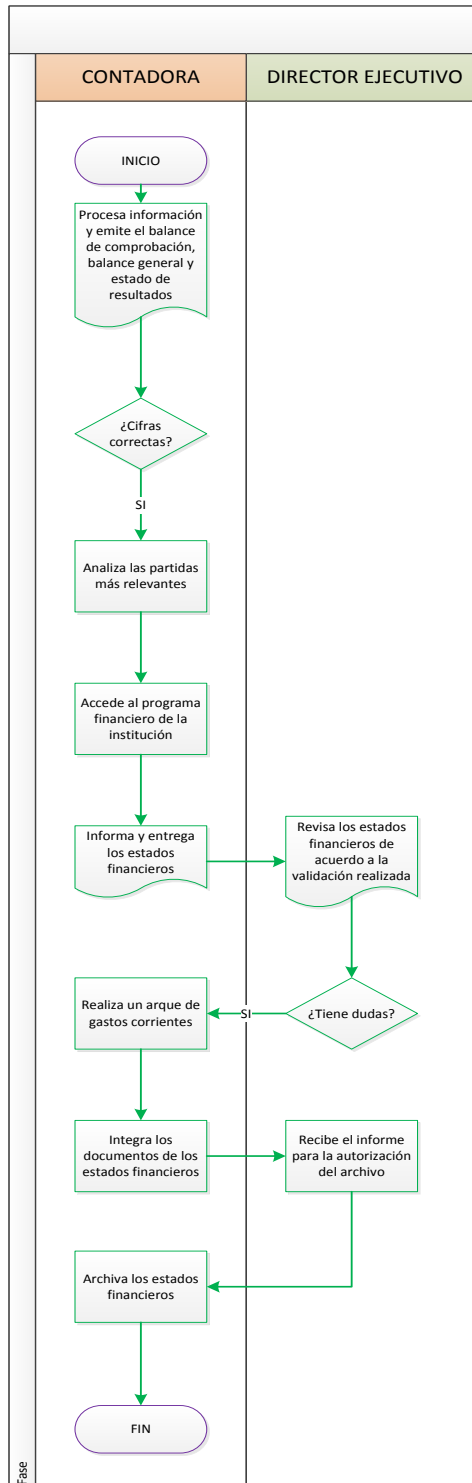
 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Elaboración de Estados Financieros.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-03</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Contadora	1	Procesa la información y emite el balance de comprobación, el balance general y el estado de resultados
Contadora	2	Si están correctas las cifras analiza las partidas más relevantes de acuerdo al monto ejercido en el mes y año en el balance de comprobación.
Contadora	3	Accede al programa financiero de la institución y captura las notas de los estados financieros que señalen la justificación de la aplicación de recursos.
Contadora	4	Informa y entrega, para su revisión y autorización al director ejecutivo lo siguiente: balance de comprobación, balance general, estado de resultados, flujo de caja, notas a los estados financieros.
Director ejecutivo	5	Procede a revisar los estados financieros, de acuerdo a la validación realizada por la unidad contable y aprueba. En caso de tener dudas exige la aplicación de un arqueo de los gastos corrientes para determinar un análisis más completo de los ingresos y gastos.
Contadora	6	Integra los documentos de estados financieros, balance de comprobación, balance general, estado de resultados, conciliación bancaria y las notas de los estados financieros.
Contadora	7	Informa al director ejecutivo la autorización para archivar los estados financieros de manera cronológica.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

**Diagrama # 3.**




Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: La autora

### 3.7.4 Procesos Administrativos

#### 3.7.4.1 Proceso: Planificación Estratégica

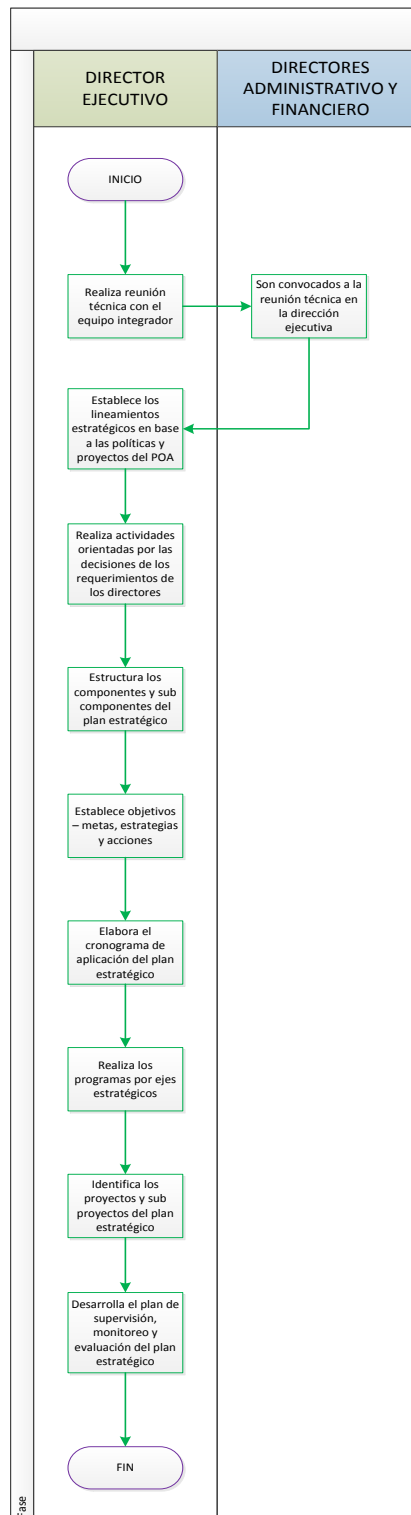
**Cuadro # 33.**

 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Planificación Estratégica
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-01</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director ejecutivo	1	Realiza reunión técnica con el equipo integrador de la dirección administrativa, dirección financiera.
Directores administrativo y financiero	2	Son convocados a la reunión técnica de la dirección ejecutiva
Director ejecutivo	3	Establece los lineamientos estratégicos en base a las políticas y proyectos que se consideraran en el POA
Director ejecutivo	4	Realiza actividades orientadas por las decisiones de los requerimientos de los directores, para estructurar los elementos del plan estratégico institucional
Director ejecutivo	5	Estructura los componentes y sub componentes del plan estratégico en concordancia con los requerimientos de las direcciones de la cámara de comercio
Director ejecutivo	6	Establece objetivos – metas, estrategias y acciones del plan estratégico con su correspondiente presupuesto.
Director ejecutivo	7	Elabora el cronograma de aplicación del plan estratégico con sus respectivos responsables y productos finales
Director ejecutivo	8	Realiza los programas por ejes estratégicos o subsistemas.
Director ejecutivo	9	Identifica los proyectos y sub proyectos que deberá contener el plan estratégico
Director ejecutivo	10	Desarrolla el plan de supervisión, monitoreo y evaluación del plan estratégico

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora

**Diagrama # 4.**



Fuente: investigación directa  
Elaborado por: La Autora



### 3.7.4.2 Proceso: Levantamiento De Perfiles Por Competencias

**Cuadro # 34.**

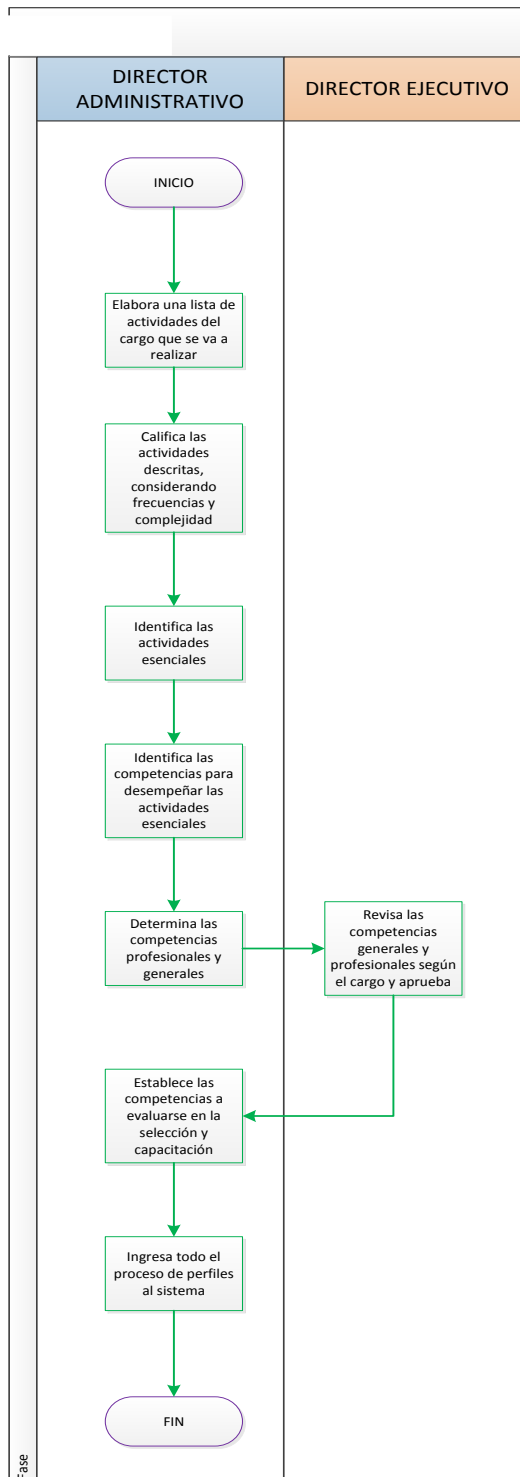
 <p>CÁMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Levantamiento de perfiles por competencias.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-02</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director administrativo	1	Elabora una lista de actividades del cargo que se va a realizar
Director administrativo	2	Califica las actividades descritas considerando la frecuencia y complejidad de las mismas
Director administrativo	3	Identifica las actividades esenciales
Director administrativo	4	Identifica las competencias para desempeñar las actividades esenciales
Director administrativo	5	Determina las competencias profesionales y generales
Director ejecutivo	6	Revisa las competencias generales y profesionales según el cargo y aprueba
Director administrativo	7	Establece las competencias a evaluarse en la selección y capacitación
Director administrativo	8	Ingresa todo el proceso de perfiles al sistema

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora


Diagrama # 5.



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora.

### 3.7.4.3 Proceso: Reclutamiento del Personal

**Cuadro # 35.**

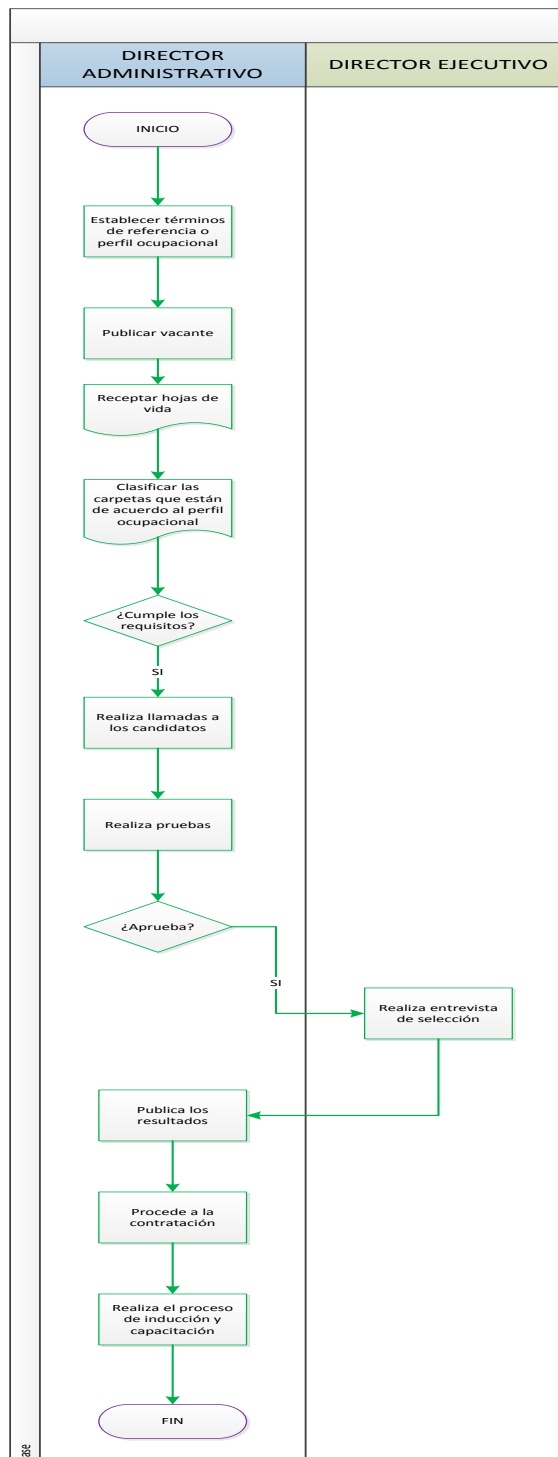
 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Reclutamiento del personal.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-03</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director administrativo	1	Establecer términos de referencia( Perfil )
Director administrativo	2	Publicación vacante
Director administrativo	3	Recepción de hojas de vida
Director administrativo	4	Clasificar las carpetas que están de acuerdo con el perfil solicitado.
Director administrativo	5	Realizar llamadas a los candidatos para realizar pruebas.
Director administrativo	6	Calificar pruebas y llamar a los candidatos para la entrevista.
Director ejecutivo	7	Realizar entrevista de selección
Director administrativo	8	Publicar los resultados
Director administrativo	9	Contratación provisional
Director administrativo	10	Proceso de inducción, capacitación.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora


Diagrama # 6.



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La Autora

### 3.7.4.4 Proceso: Planificación De Capacitación

**Cuadro # 36.**

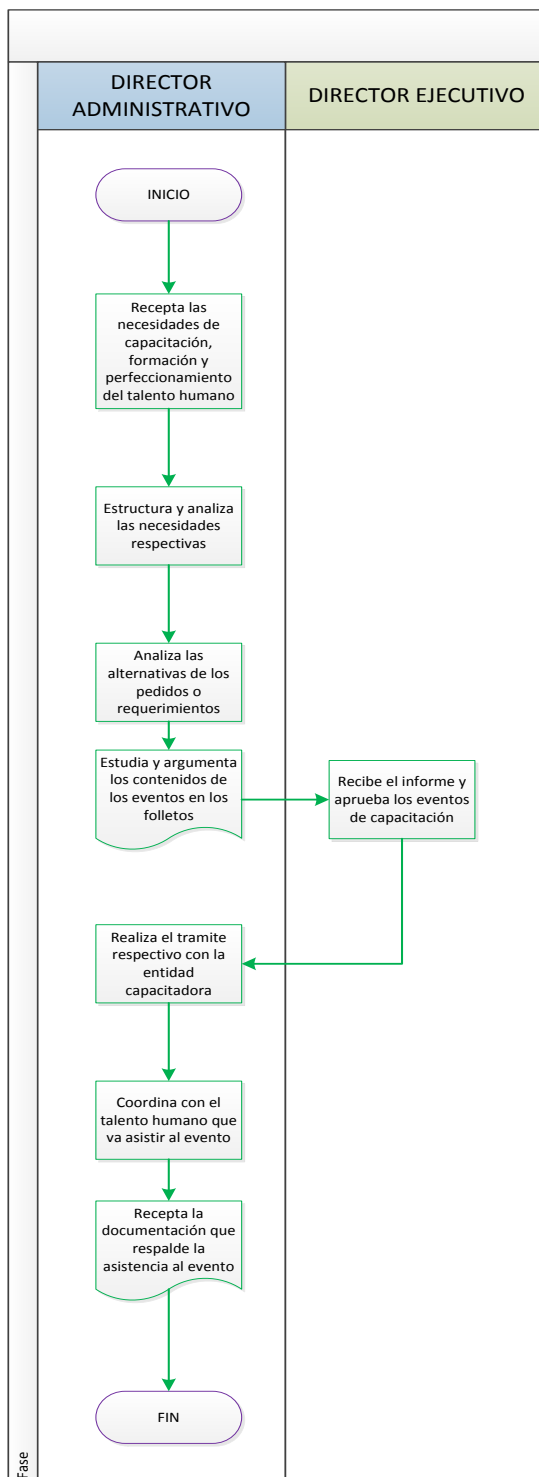
 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitación.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-04</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director administrativo	1	Recepta las necesidades de capacitación, formación, perfeccionamiento que requieren el talento humano de la organización.
Director administrativo	2	Estructura y analiza las necesidades respectivas
Director administrativo	3	Estudia las alternativas de los pedidos o requerimientos respecto a esta temática
Director administrativo	4	Analiza, argumentar los contenidos de los eventos de capacitación, perfeccionamiento o formación solicitados.
Director ejecutivo	5	Recibe el informe y aprueba los eventos de capacitación
Director administrativo	6	Realiza los trámites respectivos con la entidad capacitadora, para dar seguimiento a los procesos
Director administrativo	7	Coordina con el talento humano que asistirá al evento de formación o capacitación para que socialice las competencias (conocimientos) que adquirió.
Director administrativo	8	Recepta la documentación que respalde la asistencia al curso y compromiso para reproducir lo aprendido.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 7.




Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

### 3.7.4.5 Proceso: Evaluación Del Desempeño Del Talento Humano

**Cuadro # 37.**

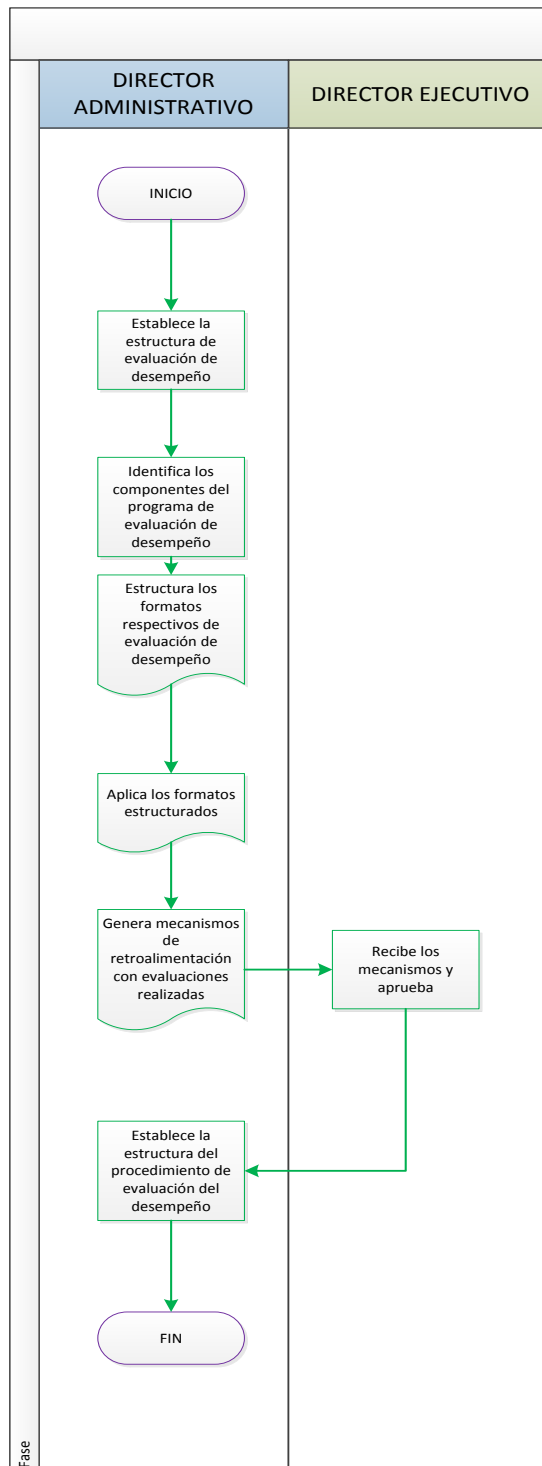
 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Evaluación del desempeño del talento humano
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -05</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director administrativo	1	Establece la estructura del procedimiento de evaluación del desempeño.
Director administrativo	2	Identifica los componentes del programa de evaluación del desempeño y su aplicabilidad en la cámara de comercio de Otavalo.
Director administrativo	3	Estructura formatos respectivos de evaluación del desempeño, su aplicabilidad, el manejo de las escalas de calificación, la objetividad del sistema.
Director administrativo	4	Aplicación práctica de formatos estructurados con evaluaciones realizadas en los talleres de capacitación.
Director administrativo	5	Genera mecanismos de retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño con la finalidad de incrementar el compromiso de mejoramiento del talento humano.
Director ejecutivo	6	Recibe los mecanismos y aprueba.
Director administrativo	7	Establece la estructura del procedimiento de evaluación del desempeño.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

**Diagrama # 8.**




Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La autora

### 3.7.4.5 Proceso: Socialización con el personal



**Cuadro # 38.**

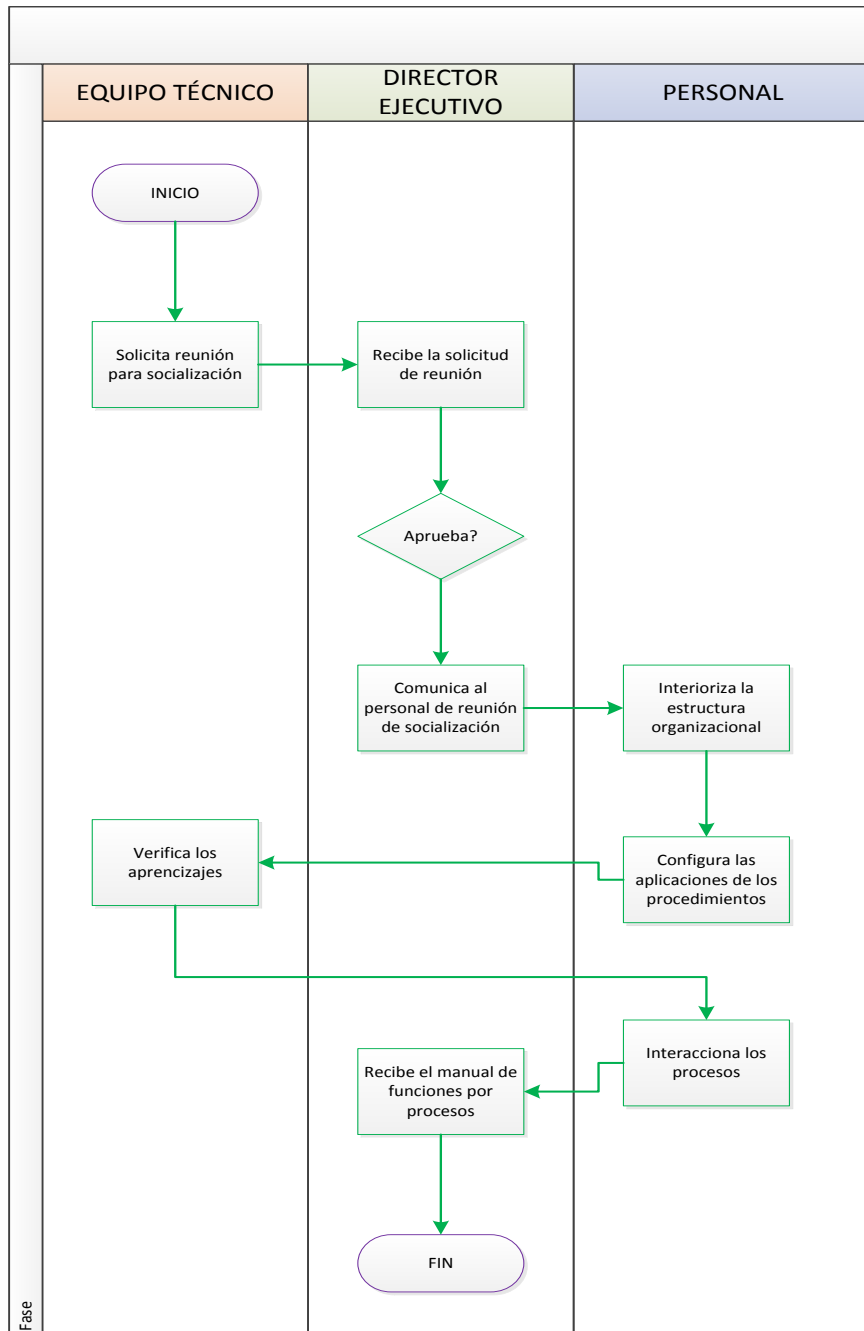
 <p>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Socialización con el personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -06</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Equipo técnico	1	Solicitan reunión técnica con el Director ejecutivo para la socialización del manual de funciones por procesos de la entidad.
Director ejecutivo	2	Aprueba la socialización del manual de funciones por procesos de la entidad, para que el personal de la Cámara de Comercio de Otavalo participe en forma adecuada en todo el proceso y adoptar las formas de comportamiento organizadas.
Personal	3	Interiorizan las normas, valores, estructura organizacional, niveles jerárquicos y macro procesos mediante taller participativo.
Personal	4	Configura las aplicaciones de los procedimientos documentados con el personal involucrado en cada proceso, procedimiento.
Equipo técnico	5	Verifica los aprendizajes de la socialización.
Personal	6	Interacciona los procesos directivos, generadores de valor y de apoyo capaz que se adopten al entorno de la organización.
Director ejecutivo	7	Recibe el manual de funciones por procesos convertido en un instrumento de estructura organizacional, funcional, adaptado a las normas, políticas para un mayor desempeño del talento humano como instrumento cambiante, innovador de la organización.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora


**Diagrama # 9.**



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: La autora

### 3.7.4.6 Proceso: Socialización con el personal del área contable

**Cuadro # 39.**

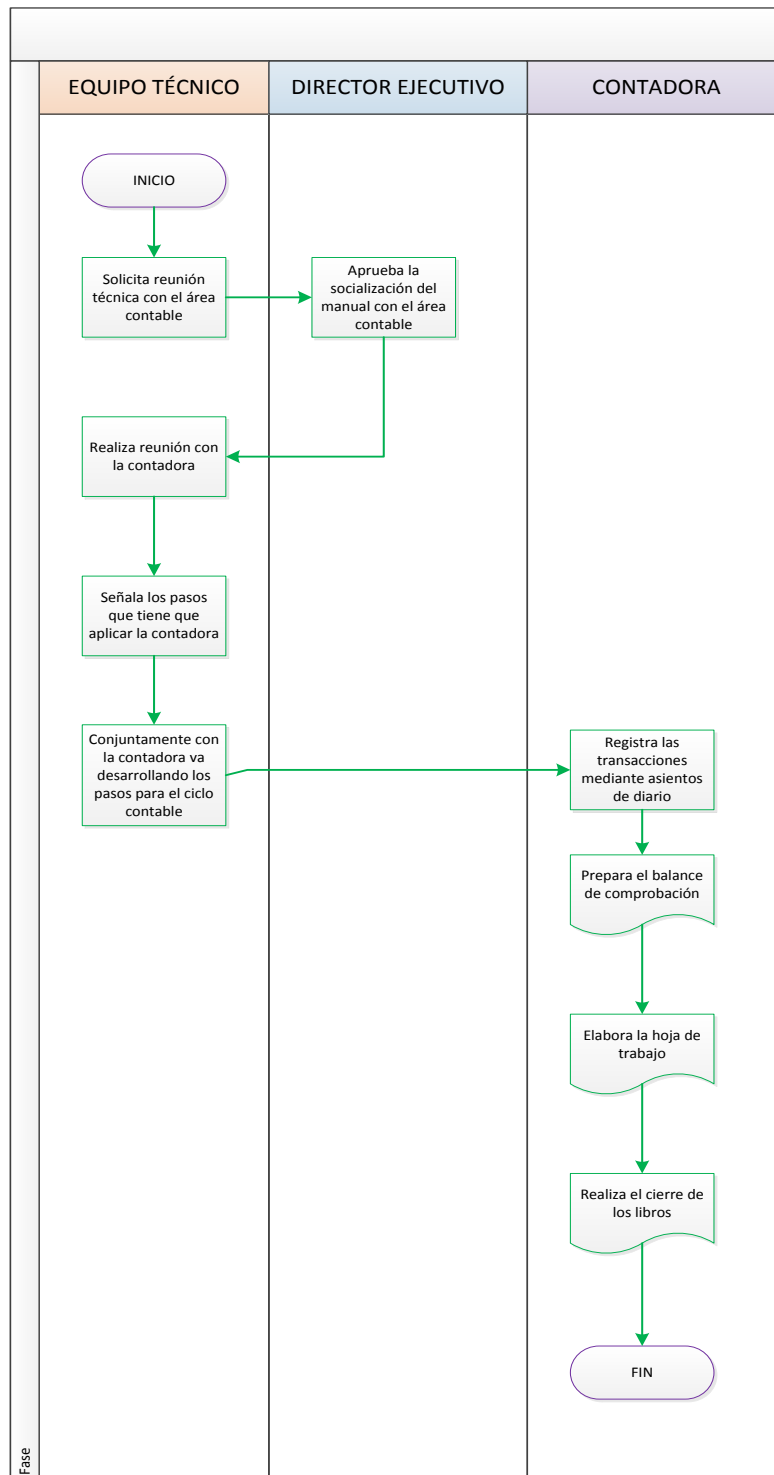
 <p><b>CAMARA DE COMERCIO "OTAVALO"</b></p>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Socialización con el personal del área contable
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -07</b>

	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Equipo técnico	1	Solicitan reunión técnica con el Director ejecutivo para la socialización del manual de funciones por procesos de la entidad con el personal del área contable.
Director ejecutivo	2	Aprueba la socialización del manual de funciones por procesos de la entidad, para que el personal del área contable participe en forma adecuada en todo el proceso y adoptar las formas de comportamiento organizadas.
Equipo técnico	3	Realiza reunión con la contadora para dar a conocer el proceso del ciclo contable
Equipo técnico	4	Señala los pasos que tiene que aplicar al desarrollar el ciclo contable, requerimientos técnicos de su elaboración
Equipo técnico	5	Conjuntamente con la contadora va desarrollando los siguientes pasos:
Contadora	6	Registro de las transacciones mediante los asientos de diario.
Contadora	7	Preparación del balance de comprobación para verificar la exactitud de los saldos de las cuentas y el cumplimiento de la ecuación contable.
Contadora	8	Elaboración de la hoja de trabajo a partir del balance de comprobación a título de borrador para redactar los asientos de ajuste así como la preparación de estados financieros
Contadora	9	Realiza el cierre de los libros, mediante la cancelación de las cuentas nominales.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 10.



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: La autora

# CAPÍTULO IV

## 4. IMPACTOS DEL PROYECTO

### 4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS IMPACTOS

Para valorar los posibles impactos que puede generar el manual de funciones y procesos en la Cámara de Comercio de Otavalo se sustenta en relación de una serie de comportamientos observables, dentro de un entorno dinámico que genera la gestión por procesos en el nivel organizacional y en las interacciones que se originan entre los miembros de la Cámara de Comercio de Otavalo.

Para la valoración de impactos se consideró como instrumento check –list en el que permite la evaluación del impacto mediante un análisis perspectivo, predictivo efectuando un balance del desempeño, observado por la dirección ejecutiva a partir de la implementación del manual de funciones por procesos. En este aspecto se integra la siguiente escala de valoración para determinar el absoluto del impacto, carácter y magnitud.

**Cuadro # 40.**

<b>Cuantificación</b>	<b>Calificación del impacto</b>
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

**Fuente:** ISO 14001

**Elaboración:** La autora

Mediante este instrumento de gestión se evaluó los impactos desde el punto de vista administrativo, los impactos que generalmente se obtienen con el manual de funciones por procesos son:

- Organizativo
- Educativo
- Social
- Económico

### **Selección de índices o indicadores del impacto**

Una vez identificados los tipos de impactos y el instrumento de valoración (check – list, causa – efecto) fue necesario el uso de índices o indicadores que permiten representarlos en forma cualitativa y cuantitativa para evaluarlos, considerando que un indicador o atributo del impacto es un elemento o parámetro que proporciona una medida de la magnitud del impacto.

## **4.2 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

### **4.2.1 Impacto organizacional**

Los manuales de funciones y procesos son un elemento estratégico y causan impactos organizativos de fortalecimiento de la cultura organizacional, trabajo en equipo, lograr mayor compromiso para el desarrollo eficaz de sus procesos y resultados (servicios, productos), con base en las políticas y las normas institucionales vigentes con el fin de atender las obligaciones contractuales con sus socios y lograr la satisfacción de los funcionarios en el desempeño de sus labores.

**Cuadro # 41.**

**MATRIZ DE IMPACTO ORGANIZACIONAL**

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Fomento de trabajo en equipo y cultura organizacional							x	3
Clima de confianza						x		2
Planeación institucional						x		2
Número de socios incorporados						x		2
Calidad en el servicio							x	3
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La autora

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{12}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = 2.4$$

El impacto organizacional tiene una calificación cuantitativa de 2.4 que significa un impacto positivo medio.

**4.2.1.1 Fomento de trabajo en equipo y cultura organizacional.**

Impulsando la participación de los empleados en las decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel organizativos sobre la mejora continua, manejo de conflictos suscitados, estimulando el desarrollo de las convicciones a través de la reflexión colectiva sobre la importancia de la aplicación del manual de funciones y procesos que reflejen un alto compromiso de la presidencia.

#### **4.2.1.2 Clima de confianza.**

Orientado a la ejecución de las funciones y procesos con comunicación documentada, la cooperación y el intercambio, la integración y el establecimiento de valores como: el respeto, la tolerancia y la confianza en el talento humano.

#### **4.2.1.3 Planeación institucional.**

El manual de funciones y procesos es una herramienta vinculante con la planeación porque permitirá tener un rumbo que se ha tomado de la ejecución de las funciones y procedimientos, para conseguir las metas planeadas, priorizando la aplicación técnica de los mismos en función a los programas de trabajo como un aspecto conceptual de impacto de desempeño institucional.

#### **4.2.1.4 Numero de socios incorporados**

Se prevé como impacto de este modelo administrativo el aumento de número de socios en la Cámara de Comercio de Otavalo como producto o resultado de cobertura de mejor servicio y dividendos para los socios, mediante un proceso de asignación oportuna de las actividades del servicio para alcanzar ese nivel de producto.

#### **4.2.1.5 Calidad en el servicio**

Como impacto de dimensión del desempeño se espera que la institución pueda responder en forma rápida y directa las necesidades de sus socios para lo cual será importante considerar factores como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en las funciones y procesos mejorando los atributos de los servicios.

#### **4.2.2 Impacto Educativo.**

El ámbito laboral se apoya en nuevos programas que implemente la organización, por lo que se hace necesario el aprendizaje de habilidades,



fortalecimiento de competencias para el desarrollo de capacidades de aprendizaje continuo como parte de una cultura organizacional para la aplicación óptima de las funciones y procedimientos.

Cuando se habla de impacto educativo la valoración se focaliza puntualmente en dos etapas o variables que interactúan en él, la primera la producción de cambios significativos y duraderos en la vida de los empleados y la organización y la segunda los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y la organización como producto de la innovación administrativa que tiene los principios de la administración por procesos. Los indicadores supuestos son:

**Cuadro # 42.**

**MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO**

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Generación de mejoramiento de competencias							x	3
Fortalecer capacidades							x	3
Mejorar el aspecto cognoscitivo y praxis						x		2
Dinámica de aprendizaje						x		2
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La autora

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = 2.5$$

El medir los impactos con los indicadores señalados en la matriz se establece que el impacto es 2.5 lo que significa un impacto positivo medio.

#### **4.2.2.1 Generación de mejoramiento de competencias**

Con la aplicación del manual de funciones por procesos se mejoraran las competencias de los puestos de trabajo debido a que uno de los requisitos fundamentales será levantar el perfil de competencias de cada cargo e interrelacionar con el perfil de competencias de la persona que se requiere en ese cargo o que ocupa el mismo. Este proceso de planificación permitirá cumplir una guía de acción organizacional que posibilite al actual personal, perfeccionar, mejorar sus competencias profesionales en relación a las funciones y procesos que interviene (impacto de desarrollo educativo).

#### **4.2.2.2 Fortalecer capacidades**

Con el manual de funciones y procesos se fortalecerán las capacidades del talento humano, como una metodología clara y consistente que permitirá desarrollar la misión, visión de cada cargo o puesto de trabajo, metas por alcanzar, incorporando información relevante en la asignación de recursos y consecución de resultados en determinación de los objetivos, estrategias que apunta el manual de funciones y procesos.

#### **4.2.2.3 Mejorar el aspecto cognoscitivo y praxis**

Como un impacto integral de conducción de cambios en las relaciones de las funciones y procedimientos, producto del aprendizaje de aplicar sistemáticamente los diagramas de flujo sus input y output, lo que debe hacer, entregar como producto final. Los manuales de funciones y procesos mejoraran el capital intelectual, aprendizaje y creación de valor, crecimiento y cultura de una gestión moderna y eficiente. Este impacto es don de rendimiento y productividad del talento humano y el logro de los planes de desempeño individual.

#### 4.2.2.4 Dinámica de aprendizaje

El material documentado de las funciones y procesos son dinámicas para el saber del conocimiento a través de programas de capacitación que se fundamente en el mejoramiento de las funciones y procedimientos, pensando progresivamente en la búsqueda de óptimos indicadores de cambios producidos a las actividades realizadas en la organización, los directivos y sus empleados. La tecnología que se adapta con las funciones por procesos requerirá de una adaptación y preparación del personal que se deberá apoyar con talleres de capacitación como una actividad importante de la estructura de funciones y procedimientos.

#### 4.2.3 Impacto Social

La gestión administrativa por procesos lograra mayor compromiso, liderazgo y productividad de las empresas de sus asociados, planificando las necesidades oportunamente y resolver o dar respuesta a los mismos de acuerdo a los plazos establecidos o cronogramas pactados, generando oportunidades de crecimiento de los diferentes productos y servicios que prestan estas empresas a la sociedad otavaleña.

**Cuadro # 43.**

#### **MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL**

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Cobertura de necesidades de asesoramiento técnico						x		2
Ampliar cobertura de mercado						x		2
Generación de nuevas fuentes de empleo						x		2
Proceso integral de servicios de asesoramiento						x		2
<b>Total</b>						<b>8</b>		<b>8</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La autora

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = 2$$

El impacto social tiene una calificación de 2 que equivale a un impacto positivo medio.

#### **4.2.3.1 Cobertura de necesidades de asesoramiento técnico**

Mediante la implementación del manual de funciones por procesos se pretende mejorar la atención de la necesidad de ampliación y cobertura y reforzamiento de este servicio donde la demanda es creciente de los socios de la Cámara de Comercio de Otavalo y así cumplir con uno de sus objetivos como es prestar asesoría a través de la divulgación de normas de comercialización, emprendimiento, ideas de negocios, ampliación de mercados.

#### **4.2.3.2 Ampliar cobertura de mercado**

La aplicación del sistema administrativo por procesos otorgara funciones y procesos específicos relacionados con la participación de los socios en ferias comerciales a nivel regional, provincial y local, lo que se pretende tener impacto en la cobertura de nuevos mercados para los socios de la Cámara de Comercio de Otavalo, coordinando actividades propias en su ámbito de acción

#### **4.2.3.3 Generación de nuevas fuentes de empleo**

Al mejorar la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de Otavalo se fortalecerá la capacidad de las empresas afiliadas a la organización por tanto se puede generar puestos de trabajo en estas unidades económicas. La gestión por procesos permite dirigir, coordinar, controlar y

evaluar los procesos de gestión de desarrollo de las empresas de los asociados.

#### 4.2.3.4 Proceso integral de servicios de asesoramiento

El funcionamiento de la gestión por procesos es muy dinámico porque esta implementado con nuevos y mejores formas de hacer las funciones y tareas, por tanto todos los componentes involucrados en el asesoramiento de sus socios serán más eficaces y eficientes, teniendo en cuenta el crecimiento de las empresas de los socios con el apoyo institucional profesionalizado.

#### 4.2.4 Impacto Económico

En base a la implementación del manual de funciones por procesos se desarrollaran las actividades en forma oportuna y el comportamiento de los gastos de los procesos serán minimizados, lo que se reflejaran los impactos en los estados financieros (estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias) como impactos de gerencia y marco organizativo, los indicadores serán los siguientes:

**Cuadro # 44.**

#### MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Margen operacional = Costos operacionales / Ingresos operacionales.							x	3
Eficiencia = gastos ejecutados / resultados obtenidos						x		2
Eficacia = metas alcanzadas / metas planificadas						x		2
Efectividad = costos incurridos / tiempo de logros alcanzados						x		2
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La autora

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = 2.25$$

El impacto económico tiene una calificación de 2.25 que equivale a un impacto positivo medio.

#### **4.2.4.1 Margen operacional = Costos operacionales / Ingresos operacionales.**

El impacto se establece al valorar la relación de los costos operacionales y los ingresos operacionales, demostrando la liquidez como capacidad que se puede obtener al estandarizar los procesos, minimizando costo de las funciones, tareas, provocando menor porcentaje de margen operacional, bajo la hipótesis de que el manual de funciones por procesos mejora la gestión y control de costos y gastos.

#### **4.2.4.2 Eficiencia = gastos ejecutados / resultados obtenidos**

La eficiencia interna de la organización será efectiva ante los cambios de cultura organizativa, estandarización de los procesos lo que derivara un menor peso de los gastos proporcionando mejor la capacidad de obtener sus servicios en menor tiempo, medida donde los recursos que se necesita para su ejecución.

#### **4.2.4.3 Eficacia = metas alcanzadas / metas planificadas**

La eficacia será un impacto de medición de desempeño importante debido a que las unidades organizacionales contribuirán de mejor manera a la formación de las metas alcanzadas, debido a que centran las funciones, procesos, tareas, actividades de las unidades organizacionales a lograr los objetivos y metas planificadas.

#### 4.2.4.4 Efectividad = costos incurridos / tiempo de logros alcanzados

La efectividad involucra a la eficacia y eficiencia que tendrá la organización para alcanzar sus metas programadas, con los costos más razonables posibles y el menor tiempo lo que se obtiene a través de la estandarización de los procesos en las áreas de la organización, lo que permite disminuir los tiempos de ejecución de las tareas, debido a la familiarización de los procedimientos sobre tiempos y costos de su operación como elemento esencial generador de racionalización sobre el uso de los recursos. También la efectividad como impacto se podrá medir a través de puntajes de eficiencia más puntaje de eficacia / 2.

#### Resumen de los impactos

**Cuadro # 45.**

#### MATRIZ GENERAL

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Organizacional						x		2
Educativo						x		2
Social						x		2
Económico						x		2
<b>Total</b>						<b>6</b>		<b>8</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La autora

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = 2$$

Al realizar la relación de las matrices de los impactos positivos del proyecto se obtiene un puntaje de 8 que dividido para el número de impactos se obtiene una calificación de 2 equivalente a impactos positivos medio.

## CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional realizado a la Cámara de Comercio de Otavalo, como herramienta para efectuar una revisión concluyente respecto de la situación administrativa y su incidencia por la falta de un manual de funciones por proceso, se establece ciertas anomalías, debilidades, divergencias técnicas como producto de no disponer de esta herramienta administrativa.
- Se establece la falta de un manual de funciones por procesos, una serie de indicadores que afectan al desarrollo de las operaciones administrativas, de comunicación interna, administración de tiempos, lo que dificulta tener parámetros organizativos que agilicen el proceso de toma de decisiones, así como la falta de evaluación de los puestos y la valoración de las competencias del talento humano, indicadores que se describen en la matriz FODA.
- Es necesario estructurar las funciones y los procesos necesarios para las unidades administrativas, operativas de la Cámara de comercio, definiendo las funciones y responsabilidades del personal.
- El manual de funciones y procesos se fundamenta en el principio de eficacia, eficiencia organizacional de la gestión administrativa por procesos, siendo una guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la Cámara de Comercio de Otavalo.
- El diseño del manual de funciones y procesos se realizó en referencia a la caracterización de la Cámara de Comercio de Otavalo para satisfacer las necesidades y minimizar o eliminar las debilidades reales de la institución en términos de gestión administrativa.



## RECOMENDACIONES

- Los directivos de la Cámara de Comercio de Otavalo deben reconocer las falencias, debilidades que tienen actualmente por la falta de un manual de funciones por procesos y proceder a validar, socializar la implementación en su estructura orgánica, induciendo a todo el personal a la importancia que permita garantizar su aplicabilidad de acuerdo a las políticas que emita la dirección ejecutiva de la organización.
- La visión específica del manual de funciones deberá ser concebida como una herramienta que permita a la organización, integración de serie de acciones con la finalidad de describir las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución, mejorar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción de sus socios.
- El manual de funciones por procesos es prioritario en la Cámara de Comercio de Otavalo, ya que promoverá un mejoramiento en las actividades administrativas y operativas, a fin de reestructurar el desarrollo de alternativas organizacionales estableciendo prioridades, optimizando los recursos, información fundamental acerca de los puestos de trabajo fortaleciendo el direccionamiento estratégico de la organización, con desempeño particular, de equipo de trabajo acorde a los principios de productividad.
- La presidencia tendrá como responsabilidad la determinación de políticas, metodologías, herramientas que aseguren una gestión administrativa por procesos de mejoramiento continuo de eficacia, eficiencia, efectividad, economía, transparencia y evaluación orientada en los aspectos legales, normativas que regulan la operatividad de la Cámara de Comercio Otavalo.

- Estructurar indicadores de medidas de desempeño asociadas a los procesos (medición de aspectos más importantes del proceso) que permita a la dirección ejecutiva mejorar las capacidades de los procesos para cumplir con los requerimientos del talento humano que está en las unidades administrativas, los socios y entregan servicios de calidad que satisfagan sus expectativas y necesidades.

## BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA, J. (2009). *Administración de Empresas*. México: Mc Graw Hill.

ARTEAGA, A. (2012). *Proceso de administración: Dirección y control*. México.

CONTASTI, M. (2009). *Gestión administrativa*. Madrid.

CUCKER, A. (2008). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma.

DELGADO, H. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE METODOLÓGICO*. MEXICO: TRILLAS.

DEVELOPMENT, A. (2007). *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador.

FERNÁNDEZ, A. (2010). *Dirección y planificación estratégicas en la empresas y organizaciones*. Madrid : Diaz de Santos S.A.

GALINDO, M. (2009). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

GARCIA, R., & Pelayo. (2008). *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse.

GRAHAM, K. (2010). *Manuale de procesos Administrativos financieros*. Mexico.

GUERRY Jhonson, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. (2010). *Fundamentos de estrategia 2*. Madrid: Pearson Edicion S.A.

HORNGREN, & Harrison. (2008). *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires- Argentina.

KOONTZ, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

KOONTZ, H., & WEINHRICH, H. (2009). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Grupo Editor S.A.

LEY DE COMPANIAS. (2008). *Ley de Companias*. Quito.

MALDONADO, H. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México.

MIGUEL, P. (2010). *Gestion de personas manual para la gestion del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ANORMI S.L.

NARANJO, W. (2010). *Organización y administración de empresas*. Venezuela.

PEREZ, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.

ROBBINS, P., & COULTER, M. (2008). *Administración*. México: Pearson Educación.

ZAMBRANO, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto, C.A.

## LINCOGRAFIA

- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.adico.com.ec](http://www.adico.com.ec)
- [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- [www.mundoanuncio.ec](http://www.mundoanuncio.ec)
- [www.enaco.com](http://www.enaco.com)
- [www.nitzanonline.com](http://www.nitzanonline.com)
- [www.difementes.com](http://www.difementes.com)
- [www.sum.unmsm.edu.pe](http://www.sum.unmsm.edu.pe)
- <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co>
- <http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales>

# ANEXOS

## ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO

**Objetivo:** Obtener información referente a la estructura organizativa, funciones y procedimientos que actualmente aplica o no aplica la Cámara de Comercio de Otavalo.

**1. ¿Se cumple con los objetivos que son establecidos con base a misión y visión de la organización?**

Alto cumplimiento ( )  
Moderado cumplimiento ( )  
Bajo cumplimiento ( )

**2. ¿Se han identificado las debilidades de la estructura orgánica que dificulta el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión y visión?**

Si ( )  
No ( )

**3. ¿Se han establecido una descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización, según sus relaciones de jerarquía considerando?**

Coordinación ( )  
Dirección de un grupo de trabajo ( )  
Actividades que se realizan en la estructura ( )

**4. ¿Considera importante conocer como está estructurado la institución, puesto que de ello depende que el personal realice su desempeño con éxito en sus resultados?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Sin importancia ( )

**5. ¿Considera que el ambiente de trabajo es?:**

Normal ( )

Agradable ( )

Desagradable ( )

**6. ¿Le han informado documentadamente sus funciones que tiene que cumplir en su cargo?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Qué problemas le ocasiona la falta de información de sus funciones en el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo?:**

Retraso ( )

Relaciones internas no apropiadas ( )

Duplicidad ( )

Elaboración de informes ( )

**8. ¿La información sistémica de sus funciones considera que mejoran sus actividades, tareas desde el punto de vista?:**

Organizativa ( )

Laboral ( )

Funcionamiento adecuado ( )

Distribución del trabajo ( )



**9. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicas de su cargo?**

- En su totalidad ( )  
En cierta forma ( )  
Poco ( )  
No tiene ( )

**10. ¿Considera que es beneficioso el ordenamiento de sus actividades a través de diagramas de flujo porque le permitirá?:**

- Ahorro de tiempo y costos ( )  
Mejora del flujo de trabajo ( )  
Aumentarla eficacia y eficiencia ( )

**11. ¿Dispone la empresa de un manual de procedimientos documentado?**

- Si ( )  
No ( )

**12. ¿Piensa que es importante el manual de procedimientos desde el punto de vista de?:**

- Control de cargos de trabajo ( )  
Simplificarlas actividades ( )  
Facilitarlas labores de auditoría ( )  
Evaluación y control interno ( )

**13. ¿Considera usted que con el manual de procedimientos se tendrá oportunidades de?:**

- Simplicidad y claridad en las operaciones ( )  
Facilitar el análisis de flujo de trabajo ( )  
Medir el desempeño de las unidades administrativas ( )  
Aprovechar los recursos institucionales ( )

**14. ¿Por no encontrarse normalizados los procedimientos de trabajo usted tiene dificultades para?:**

Cumplir con sus metas de trabajo ( )

Documentar la información ( )

Manejo de información ( )

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE OTAVALO

**Objetivo:** Identificar las dificultades actuales que tiene la institución al no contar con un manual de funciones por procesos.

1. **¿Están documentadas las políticas, valores de la organización?**

.....  
.....

2. **¿La organización tiene definido su manual de funciones y procedimientos documentados?**

.....  
.....

3. **¿Asumiría el compromiso de validar con el personal de la organización el manual de funciones y procedimientos que se estructurará?**

.....  
.....

4. **¿Considera que se debe definir sistemas de evaluación del desempeño del personal?**

.....  
.....

**5. ¿Cómo piensa usted que aportara el manual de procesos?**

.....  
.....

**6. ¿La presidencia se compromete a implementar el manual de funciones y procesos que se formula?**

.....  
.....

**GRACIAS**