



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD HUAYCOPUNGO, PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

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

AUTORA: ESTELA LUZMILA AGUILAR HINOJOSA

DIRECTOR: Ing.Com. Msc. Luis Vásquez Reina

IBARRA, JUNIO 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se realizó mediante un método cuantitativo y cualitativo, mediante técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, aplicadas a funcionarios y usuarios que integran la institución. Con la información obtenida se estableció el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), del cual se deduce que hace falta mejorar la organización interna en la parte administrativa y financiera de la Junta Administradora de Agua Potable. La solución al problema propuesto para el fortalecimiento institucional es la formulación y aplicación de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, como un instrumento que mediante indicadores predeterminados permita evaluar la eficiencia del manejo administrativo de la institución para la optimización de los recursos económicos y el manejo eficiente del recurso hídrico hacia el mejoramiento de la prestación del servicio y el bienestar de los comuneros. Este instrumento de seguimiento y evaluación de la administración y la gestión financiera permitirá generar una serie de impactos positivos en la población desde los ámbitos social, económico, empresarial, organizativo, ético, y cultural, mediante el acompañamiento de los comuneros a la gestión y de manera conjunta lograr los objetivos trazados por la institución.


SUMMARY

The research has been realized from a quantitative and qualitative method, with research technics like interviews and statistics, applied to servers and users who are involved in the institution. With the data obtained it was established the FODA (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats), it can deduce that it's needed to get a better internal organization in the management and financial handling of the Junta Administradora de Agua Potable. The solution to the proposed problem for institutional strengthen is the formulation and application of a procedure guide of Management and Financial Handling for the Junta Administradora de Agua Potable of the community of Huaycopungo, San Rafael parish, Otavalo canton, province of Imbabura, as an instrument by means of preset indicators allows to evaluate the efficiency of the institution's Management Handling to optimize economical resources and the efficient management of the hydric resource, towards the improvement of the service and the well-being of the community habitants. This instrument of follow-up work and evaluation of the Management and Financial Handling will allow the appearance of positive impacts in the population over the next fields: social, economic, corporate, organizational, ethical and cultural, since the accompaniment of the people to the handling and in the same way get the proposed objectives planned form the institution.

AUTORÍA

Yo, Estela Luzmila Aguilar Hinojosa .portadora de cédula de ciudadanía No. 100357036-1 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA**”, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.

En la ciudad de Ibarra, junio 2015.

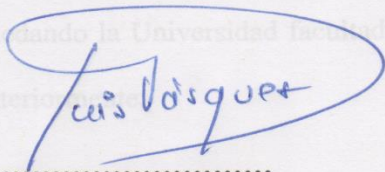


Estela Luzmila Aguilar Hinojosa.
C.C.100357036-1

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Estela Luzmila Aguilar Hinojosa, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Superior C.P.A, cuyo tema es: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, junio 2015.



.....
Ing. Luis Vásquez.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Estela Luzmila Aguilar Hinojosa, con cédula de ciudadanía No.-100357036-1, 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 (es) del trabajo de grado denominado "MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA JUNTA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA.", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A 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.

AUTORA: Estela Luzmila Aguilar Hinojosa
FECHA: 9 de Junio de 2015

SOLO TRABAJOS DE GRADO
PROG. GRADO POSGRADO

Estela Luzmila Aguilar Hinojosa
Cédula: 100357036-1
Ibarra, 9 de Junio de 2015

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

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:

DATOS DE CONTACTO			
CÈDULA DE IDENTIDAD:	DE	100357036-1	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	AGUILAR HINOJOSA ESTELA LUZMILA	
DIRECCIÓN:		SAN RAFAEL- HUAYCOPUNGO	
EMAIL:		esthelaluzmila@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO:	0991250195
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:		Manual de Procedimiento Administrativo y Financiero para la Junta de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo Parroquia San Rafael Cantón Otavalo Provincia de Imbabura.	
AUTORA:		Estela Luzmila Aguilar Hinojosa	
FECHA:		9 de Junio de 2015	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:		<input checked="" type="checkbox"/> GRADO	<input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:		INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.	
ASESOR /DIRECTOR:		Ing.Com.Msc. Luis Vàsquez Reina	

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Estela Luzmila Aguilar Hinojosa, con cédula de ciudadanía Nro.1003570361, 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.

CONSTANCIAS

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

Ibarra, marzo 2015

AUTORA:

.....

Nombre: Estela Aguilar Hinojosa

C.C.: 100357036-1

Facultado por resolución de H. Consejo Universitario

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, a las personas que de una u otra manera contribuyeron para que yo llegara a cumplir mi meta académica. Como olvidar a mis apreciados profesores por su paciencia y entrega, para fortalecer mi conocimiento y sabiduría.

Estela Luzmila Aguilar

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, la institución que me abrió las puertas y me dio la oportunidad de culminar mis estudios.

A mis profesores que mediante sus conocimientos y experiencia me inculcaron en pasos de sabiduría.

A mi tutor de tesis Ing. Luis Vásquez quien con su apoyo, conocimiento y dedicación que me orientó para la culminación de mi trabajo final.

A mi esposo y a mis hijos por brindarme amor y paciencia para terminar mi carrera profesional.

A mis padres y hermanos y a toda mi familia por todo su apoyo incondicional que me brindaron.

Estela Luzmila Aguilar

PRESENTACIÓN

TEMA

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD HUAYCOPUNGO, PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

INTRODUCCION

El presente trabajo de grado se determina de un manual de procedimientos administrativo y financiero de la Junta Administradora de Agua Potable encargada la obtención, abastecimiento, mantenimiento y la calidad de agua potable en el sector rural del país y está controlada por el Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA). En las áreas rurales el mecanismo más utilizado son las Juntas Administradoras de Agua Potable, mismas que deben asegurar un buen funcionamiento administrativo financiero y operativo por lo que es prioritario su fortalecimiento organizacional para mejorar la gestión.

Capítulo I Diagnóstico Situacional.- Se especifica los antecedentes, objetivos generales y específicos, las variables del diagnóstico, correspondiente al diagnóstico de la Junta Administradora de Agua Potable Huaycopungo, se presenta su problemática. Incluye la aplicación de las técnicas de recolección de datos, su procesamiento, análisis e identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en los ámbitos interno y externo.

Capítulo II Marco Teórico.- La fundamentación teórica se realizó a través de la investigación bibliográfica y lincongrafía de cada uno de los componentes del

trabajo la cual sirvió para realizar el análisis de la información, así como también en la elaboración de la propuesta.

Capítulo III Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.- Cuyo documento es un instrumento que tiene como propósito servir de consulta y orientación documentada relacionada con los procesos y para cumplir con los objetivos trazados de la institución.

Capítulo IV.- Se procedió a medir los impactos positivos que posiblemente generará el manual de procedimientos Administrativos y Financieros en los aspectos: organizacional, empresarial, ético, económico, social y cultural para lo cual se formularon sus matrices de valoración en términos cuantitativo y cualitativo.

Para finalizar se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones, que deben ser estudiadas por los niveles superiores o el nivel directivo y ver la posibilidad y ventaja de tomarlas en cuenta para poder aplicarlas en beneficio de todos aquellos que forman la Junta Administradora de Agua Potable

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE TABLAS	xix
ÍNDICE GRÁFICOS	xix
TABLA DE ILUSTRACIONES	xx
EL PROBLEMA	xxi
INTRODUCCIÓN	xxi
JUSTIFICACIÓN	xxiii
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xxiv
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	xxiv
CAPÍTULO I	27
Antecedentes del diagnóstico	27
Objetivos diagnósticos	29
Variables e Indicadores	29
Estructura organizacional	30
Procesos administrativos	30
Procesos financiero	30
Calidad de servicio	30
Matriz de relación diagnóstica	31
Mecánica operativa	32
Identificación de la población	32
Cálculo de la muestra	32
Técnicas e instrumentos de observación directa	33
Información primaria	33
Información secundaria	34
Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de La Junta Administradora de Agua Potable Huaycopungo	35
Presentación de resultado	47
Entrevista aplicada al presidente de La Junta Administradora de Agua Potable.	47

Construcción de la matriz FODA	52
Cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA	54
Identificación del problema diagnóstico.....	55
CAPÍTULO II	56
MARCO TEÓRICO	56
Ley de Aguas con relación a la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad.	56
Empresa	58
Definición	58
Objetivo	58
Clasificación	59
Importancia.....	60
Administración	60
Definición de Administración	60
Importancia de la administración	60
El Proceso administrativo.....	61
Planeación.....	61
Misión	63
Definición de la misión	63
Importancia de Misión.....	63
Características para estructurar la Misión	64
Visión	65
Definición de Visión.....	65
Importancia de Visión	65
Beneficios de crear una Visión.....	66
Objetivos.....	66
Definición de objetivos.....	66
Importancia de los objetivos.....	67
Características de los objetivos	68
Tipos de objetivos.....	69
Políticas	70
Importancia de la Políticas	71
Valores	72
Definición de Valores.....	72

Organización	73
Estructura organizacional.....	73
Dirección	74
Control	75
Organigrama.....	76
Flujo grama.	77
Control interno	77
Tributación	79
Retención del IVA.....	80
Porcentajes de retención vigentes del impuesto al valor agregado (IVA)	80
Momento de la retención IVA	80
Retención en la Fuente	81
Análisis financiero	83
Objetivo del análisis financiero.....	84
Índices financieros	84
Razón de liquidez.....	85
Prueba acida	85
Capital de trabajo	85
Plan operativo anual (POA)	89
Importancia	89
Componentes del POA.....	90
Manuales	91
Definición de Manual.....	91
Objetivos de los manuales.....	91
Importancia de los Manuales	92
Características del Manual	92
Tipos de manuales.....	93
Manual de procedimientos	93
Objetivos de Manual de Procedimientos.....	93
Importancia de manual de procedimientos	94
Características de manual de procedimientos	94
Manual de funciones	95
Objetivos del manual de funciones	95
Importancia del manual de funciones.	96

Características del manual de funciones.....	96
Manual administrativo.....	97
Objetivos de manual administrativos	97
Importancia de Manual Administrativos	98
Características de Manual Administrativo	98
Manual financiero.....	99
Objetivos del manual financiero.....	99
Importancia del manual financiero	100
Características del manual financiero.....	100
Manual de Normas y Procedimientos.....	100
Manual de Puestos y Funciones.....	101
Organigramas.....	104
Definición	104
Importancia de los organigramas.....	104
Tipos de Organigramas.....	104
Por su ámbito.....	106
Por su contenido	106
Por su presentación o disposición gráfica.....	107
Diagramas de Flujo.....	108
CAPITULO III	113
PROPUESTA	113
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.	113
Introducción.....	113
Objetivos.....	115
Objetivo General.....	115
Objetivos Específicos	115
Filosofía organizacional	116
Misión.	116
Visión.	116
Principios y valores del Junta Administradora de Agua Potable	116
Valores Institucionales.	117
Políticas	117

Estructura organizacional propuesto	117
Cadena de valor	118
Manual de procedimientos administrativos y financieros.....	119
Mapa de procesos	119
Manual de funciones	121
Nivel directivo.....	121
Nivel asesor.....	121
Nivel de apoyo	122
Nivel operativo.....	122
Identificación de los procesos	122
Diagramas de Flujo de los procesos.....	122
Ventajas buscadas	123
Diagramas de flujo vertical	123
Simbología utilizada para el levantamiento de los diagramas de flujo de los procesos	123
Levantamiento de los procesos	125
Descripción de las funciones por cargos.....	127
Función del presidente	128
Puesto: Vicepresidente	129
Puesto: Secretaria	130
Puesto: Tesorero.....	131
Puesto: Operador.....	132
Plan operativo anual (POA)	133
Manual de procedimientos administrativos	134
Proceso: Servicio de conformidad con el marco jurídico de la junta.....	135
Proceso: Mantener el sistema de muestreo y calidad de agua.	137
Proceso: Obligaciones con el cliente.....	139
Proceso: Régimen tarifario.....	141
Proceso: Reclamos.	143
Proceso: Actividades de dirección de la junta.....	145
Proceso: Estructura tarifaria.	147
Proceso: Fiscalización.....	149
Proceso: Atención al cliente.....	151
Proceso: Regulación.....	153

Proceso: Ejecución de trabajos de plomería.	155
Proceso: Operación en la planta de tratamiento de agua potable.	157
Proceso: Laboratorio.....	159
Proceso: De la suspensión del servicio por falta de pago.....	161
Proceso: Programación y ejecución de labores contables.	163
Proceso: Preparar estados financieros.	165
Proceso: Recaudación.....	167
Proceso: Facturación.....	169
Manual contable	171
Ciclo contable	176
Plan de Cuentas	181
Análisis financieros	183
Competencias de los gobiernos autónomos centralizados.....	185
Ley de Participación Ciudadana	186
Código orgánico de planificación de finanzas publicas	186
Estructura del Presupuesto.....	188
CAPÍTULO IV	189
IMPACTOS DEL PROYECTO	189
Herramienta de validación de impactos.....	189
Impacto Empresarial.....	191
Impacto Ético.....	192
Impacto Ambiental.	193
Impacto Social.	194
Impacto Educativo.....	195
Impacto Económico.....	196
CONCLUSIONES	197
RECOMENDACIONES	198
BIBLIOGRAFIA	199
LINKOGRAFÍAS	200
ANEXOS	201

ÍNDICE TABLAS

TABLA NO- 1 MATRIZ DE VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO	31
TABLA NO- 2 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	32
TABLA NO- 3 ACCESO AL SERVICIO DEL AGUA	35
TABLA NO-4 INSTALACIÓN DE NUEVA ACOMETIDA	36
TABLA NO.-5 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	37
TABLA NO-6 DOTACIÓN DE AGUA	38
TABLA NO-7 DOCUMENTOS Y CIRCULARES.....	39
TABLA NO-8 NIVEL DE SATISFACCIÓN	40
TABLA NO-9 ASISTENCIA A LAS REUNIONES.....	41
TABLA NO-10 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL	42
TABLA NO-11 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	43
TABLA NO- 12 CONTROL ADMINISTRATIVO.....	44
TABLA NO-13 ATENCION AL USUARIO.....	45
TABLA NO- 14 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE	103
TABLA NO-15 VALORACIÓN CUALITATIVA.....	189
TABLA NO-16 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL	194

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO NO-1 ACCESO AL SERVICIO DEL AGUA	35
GRÁFICO NO-2 INSTALACIÓN DE NUEVA ACOMETIDA.....	36
GRÁFICO NO-3 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.....	37
GRÁFICO NO- 4 DOTACIÓN DE AGUA	38
GRÁFICO NO-5 DOCUMENTOS Y CIRCULARES.....	39
GRÁFICO NO-6 NIVEL DE SATISFACCIÓN	40
GRÁFICO NO-7 ASISTENCIA A LAS REUNIONES.....	41
GRÁFICO NO-8 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.....	42
GRÁFICO NO-9 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	43
GRÁFICO NO-10 CONTROL ADMINISTRATIVO	44
GRÁFICO NO- 11 ATENCION AL USUARIO	45

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama 3.1- Conformidad con el Marco Jurídico.....	136
Ilustración 2 Diagrama 3.2 Mantener el sistema de muestreo y calidad de agua.....	138
Ilustración 3 Diagrama # 3.3Obligaciones con el cliente.....	140
Ilustración 4 Diagrama 4 Régimen tarifario.....	142
Ilustración 5 Diagrama 3.5 Reclamos.....	144
Ilustración 6 Diagrama # 3. 6 Actividades de dirección de la junta.....	146
Ilustración 7 Diagrama # 3. 7 Estructura tarifaria.....	148
Ilustración 8 Diagrama # 3. 8 Fiscalización.....	150
Ilustración 9 Diagrama # 3. 9 Atención al cliente.....	152
Ilustración 10 Diagrama # 3. 10 Regulación.....	154
Ilustración 11 Diagrama # 3. 11 Ejecución de trabajos de plomería.....	156
Ilustración 12 Diagrama # 3. 12 Operación en la planta de tratamiento de agua potable.....	158
Ilustración 13 Diagrama # 3. 13 Laboratorio.....	160
Ilustración 14 Diagrama # 3. 14 De la suspensión del servicio por falta de pago.....	162
Ilustración 15 Diagrama # 3. 15 Programación y ejecución de labores contables.....	164
Ilustración 16 Diagrama # 3. 16 Preparar estados financieros.....	166
Ilustración 17 Diagrama # 3. 17 Recaudación.....	168
Ilustración 18 Diagrama # 3. 18 Facturación.....	170

EL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN

La parroquia de San Rafael de la Laguna es una de las nueve parroquias rurales del cantón Otavalo. Está ubicada al sur de la provincia de Imbabura a 7.5 Km. al este de la ciudad de Otavalo y a 34.3 Km. al sur de la ciudad de Ibarra, capital de la provincia, tal como se ilustra en la figura 1.

La comunidad de Huaycopungo está ubicada aproximadamente a una altitud de 2.790 msnm, entre las siguientes coordenadas: 0° 11' 24,55'' latitud norte y a 78° 13' 30.79'' longitud oeste.

En la provincia se ha establecido que la mayoría de las parroquias, dispone de agua entubada, administrada por las Juntas Administradoras de Agua Potable organizadas en las respectivas comunidades rurales. El Ministerio de Salud Pública por intermedio del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS), se encargó de implementar servicios de infraestructura sanitaria como también la de administrar y operar los sistemas de agua potable; se crean las Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP) para el área rural, mediante el Decreto N° 802 del 29 de Marzo de 1979, su función es la de promover, construir e intervenir en los sistemas para dar soluciones a los problemas de las comunidades rurales en agua potable y alcantarillado.

Durante el período presidencial de Sixto A. Durán Ballén, se unificaron dos entes del Estado; La Junta Nacional de Vivienda (JNV) y el Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS), ante lo cual, se creó mediante Decreto Ejecutivo N° 03, publicado en el Registro Oficial N° 1 del 11 de Agosto de 1992, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), que hace la función de rector, en la planificación, formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo urbano y territorial, construcción de la vivienda, dotación de agua potable y servicios básicos en todo el país.

La Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo, se crea en el año de 1993 con el apoyo de la Fundación Butler de Estados Unidos con la finalidad de brindar servicios de agua potable a la población, durante el funcionamiento como Junta Administradora ha funcionado de manera empírica desde el inicio de las actividades hasta la actualidad., donde la Asamblea General es la máxima autoridad.

La Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo está conformado por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y síndico y los demás organismos o comisiones internas de la comunidad, que se encuentran bajo el gobierno de cabildo comunitario

En los últimos años el movimiento administrativo financiero de la junta administradora de agua potable, es administrado por los mismos usuarios, sin conocimiento alguno de temas Administrativo Financiero y de manera práctica.

Con el transcurso del tiempo, la necesidad de contar con un procedimiento administrativo y financiero ha tomado mayor importancia, a medida que las actividades de la Junta de Agua exigen el cumplimiento de acuerdo a ley vigente. Las áreas contables, operativas, administrativas y financieras carecen de procedimientos que respondan a las necesidades técnicas y prácticas de la Junta Administradora de Agua Potable.

Investigado construir una estructura administrativa interna de excelencia y que sirva para la gestión y coordinación de todas las actividades administrativas y financieras de la Junta Administrativa de Agua Potable. Implementado un manual de procedimientos administrativos, Financieros que permita reorganizar y fortalecer en la parte administrativa y financiera a la Junta Administradora de Agua Potable.

JUSTIFICACIÓN

El presente investigación es de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta de Administradora de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo, cuyo propósito fundamental es brindar a los usuarios de la comunidad, una atención con calidad y calidez el servicio de agua potable a toda colectividad y adecuado manejo en la parte administrativa y financiera.

Es importante señalar que en el Art. 264 numeral 4 de la Constitución de la República del Ecuador, y el literal d) del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) indica que es competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados municipales prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental, esta competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados actualmente recae sobre la Junta Administradora de Agua Potable; es así que el principal propósito de esta investigación es el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que permita determinar de una manera técnica y práctica la buena administración y el buen uso de los fondos económicos de la Junta Administradora de Agua Potable de Huaycopungo.

Un Manual Procedimiento Administrativo Financiero ayudará a controlar todas las transacciones económicas financieras, lo que genera la información transparente, clara y exacta sustentándose en los documentos legales.

La propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativo Financiero está dirigida a lograr la consolidación y progreso de la Junta Administradora de Agua Potable, que tenga la opción de ofertar servicios eficientes y con calidad, mediante la aplicación de procedimientos prácticos, que les permita la organización.

La posibilidad de realizar este manual está marcado en base a los recursos económicos, humanos, legal y político disponible.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Elaborar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Administradora de Agua potable de la comunidad Huaycopungo, Parroquia San Rafael, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura”.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo de la organización para obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Establecer las bases teóricas conceptuados que sustente la elaboración del Manual de Procedimiento Administrativo y Financiero.
- Diseñar el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que permita el desarrollo organizacional para la administración eficiente de los recursos humanos financieros y materiales.
- Difundir los principales impactos: económico, empresarial y ético que generará el manual.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología del presente proyecto está basada en la información realizada mediante la aplicación de cuestionarios a los directivos y funcionarios de Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo. Los principales métodos a utilizarse en la investigación se detallan a continuación:

- **Método Inductivo.-** Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. La posibilidad de acierto depende del número de fenómenos observados. Este método es aplicado en la recopilación de información de tal forma que permita suponer de que si algo es cierto en algunas ocasiones también lo es en situaciones similares aunque no se hayan observado.

- **Método Deductivo.-** Es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas. Es el razonamiento que partiendo de lo general se eleva a casos particulares. Método que se implementado en la formulación de antecedentes, justificación, objetivo general y específicos, el mismo que permitirá encontrar elementos desconocidos a partir de los conocidos en el estudio motivo de investigación.
- **Método Analítico.-** Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La aplicación de este método se la efectuará con el objeto de estudiar y examinar los elementos que conforman la estructura del proyecto para relacionarlos entre sí. Además esta herramienta ayuda a relacionar causas y efectos del problema y que alternativas de solución.
- **Método de Síntesis.-** Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos dispersos en una nueva totalidad. La utilización de este método permite reunir o relacionar varios elementos y a la vez sintetizarlos para establecer una explicación del problema.
- **Método bibliográfico.-** El método bibliográfico se apoya en fuentes de carácter documental, se basa en la consulta de libros, en artículos y ensayos de revistas etc. Además que contamos con la disposición de libros e internet que será de gran ayuda en la recopilación de información para el desarrollo del proyecto.

Se aplicó la metodología de técnicas como la encuesta y entrevistas que son aplicadas a los directivos empleados y usuarios. El sustento teórico científico se apoya en base a una investigación bibliográfica, la misma que permite a establecer los conceptos básicos e importantes de la encuesta que se realiza durante el desarrollo del presente estudio y es de gran utilidad para la formulación de la propuesta a diseñarse.

Como resultado del diagnóstico situacional interna apoyados en las bases teóricas de este campo de investigación, se formula la propuesta de un Manual de Procedimiento Administrativo y Financiero, donde se define clara y ampliamente., todos y cada uno de los procedimientos de gestión de la Junta Administradora de Agua Potable, procesos que estará obligados a cumplir tanto los directivos y usuarios en sus tareas cotidianas.

Esta investigación plantea un organigrama estructural en base a los niveles jerárquicos, reflejando la estructura de la organización vigente con sus respectivas áreas y las relaciones que existen entre ellos facilitando así el conocimiento del campo de acción de cada uno de los mecanismos que conforman.

Otro aspecto que incluirá este trabajo será un manual de funciones donde se detallan las funciones responsabilidades que el personal debe realizar de acuerdo a su área de trabajo con el objetivo de que se obtenga en desarrollo adecuado de las actividades y tareas de todo el proceso administrativo de la Junta de Agua.

Además se elabora un manual de procedimientos estructurando en base a las políticas del giro propio de la Junta Administradora de Agua, integrando a cada una de las áreas administrativas, mismas que deben desarrollar las actividades y tareas según el proceso y procedimientos descritos, establecidos con la finalidad de mejorar la organización de la Junta de Agua Potable

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

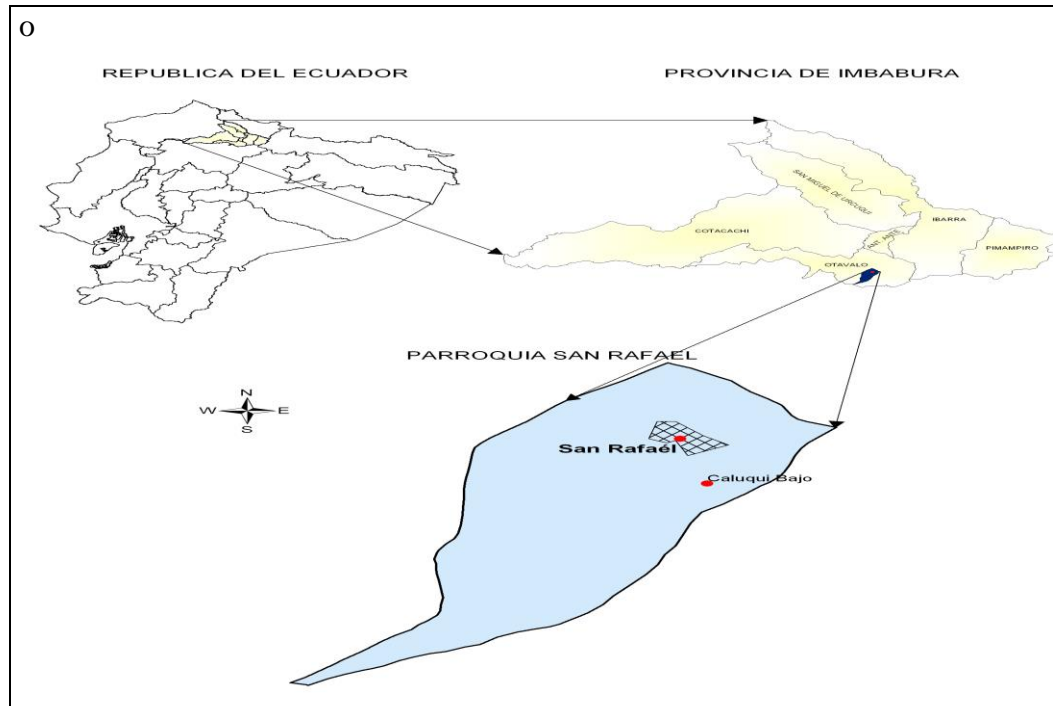
1.1 Antecedentes del diagnóstico

En el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Rafael de la Laguna menciona que la parroquia es una de las nueve parroquias rurales del cantón Otavalo. Está ubicada al sur de la provincia de Imbabura a 7.5 Km. al este de la ciudad de Otavalo y a 34.3 Km. al sur de la ciudad de Ibarra, capital de la provincia, tal como se ilustra en la figura.

La comunidad de Huaycopungo está ubicada en la parroquia de San Rafael de la Laguna es una de las comunidades más grandes con 1000 habitantes.

La mayoría de la población se dedica a la agricultura a la siembra de frutillas y otra parte a las artesanías de esteras y el 10% en el trabajo agrícola.

Ubicación de la parroquia San Rafael de la Laguna



Fuente. Plan de Ordenamiento Territorial del GADs San Rafael

A nivel nacional el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI, tiene a su cargo las empresas prestadoras de servicio de agua potable como son las Juntas Administradoras de Agua Potable para lo cual establece la definición de políticas nacionales, planes y programas sectoriales, la coordinación interinstitucional principalmente en lo relacionado con el presupuesto y la financiación del sector, la definición de normas técnicas a empresas prestadoras de servicio de agua potable.

De acuerdo a indicadores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) en el informe técnico del año 2012 señala que las Juntas Administradoras de agua potable no disponen de personal técnico, capacitado, para canalizar eficientemente recursos para la financiación de proyectos de ampliación y mejoramiento de los sistemas de agua potable rural y señalan que tienen que fortalecer la gestión micro empresarial de prestación de servicios de agua potable, que permita mecanismos administrativos, económicos y financieros con la calidad y oportunidades requeridas.

Las responsabilidades de la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo al igual que otras en el sector rural del país, es la obtención y el mantenimiento de la calidad del agua para la población de su jurisdicción, por lo que es importante desarrollar un marco técnico de procedimientos administrativos y financieros, que contribuya a fortalecer su gestión y mejorar la capacidad institucional para garantizar la sostenibilidad de la Junta administradora, dado que está en crecimiento constante, la población por lo tanto la dotación del servicio de agua potable en la comunidad de Huaycopungo.

La formulación del manual de procedimientos administrativos y financieros permitirá a la Junta Administradora de Agua Potable de Huaycopungo contar con una herramienta ágil de consulta y orientación para su correcta organización, dando cabal cumplimiento al marco jurídico nacional en armonía con el ordenamiento institucional de competencias que conforma el sector de abastecimiento de agua potable en las áreas rurales del país.

1.2 . Objetivos diagnósticos

1.2.1 General

Realizar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo, Parroquia San Rafael, Cantón Otavalo, provincia de Imbabura”

1.2.2 Específicos

- a) Identificar el Marco Legal, normativas y políticas administrativas con el fin de realizar los correctivos y lograr una administración eficiente
- b) Identificar la estructura organizativa administrativa que actualmente dispone la Junta Administrativa de Agua Potable, y su accionar de acuerdo a sus necesidades
- c) Determinar los procesos administrativos y financieros que actualmente efectúa la Junta Administradora de Agua Potable.
- d) Analizar la calidad de servicio que se brinda a los usuarios.

1.2.3 Variables e Indicadores

Para alcanzar los objetivos planteados se ha tomado en consideración una serie de variables para efectuar el Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros de la Junta de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo son:

- Marco Legal
- Estructura Organizacional
- Procesos Administrativos
- Procesos Financieros
- Calidad de Servicio al cliente

1.2.3 Marco Legal

- Conocimiento de la Ley y Reglamento
- Cumplimiento de la Ley y Reglamento

1.2.4 Estructura organizacional

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Valores
- Organigrama

1.2.5 Procesos administrativos

- Organización
- Planeación
- Dirección
- Control

1.2.6 Procesos financiero

- Archivo físico de la información
- Entrega de Estados Financieros

1.2.7. Calidad de servicio

- Atención eficiente al usuario
- Satisfacción del usuario
- Control de calidad
- Normas de calidad
- Capacitación

1.3 Matriz de relación diagnóstica

Tabla No- 1 MATRIZ DE VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÈCNICA	POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO
1.-Determinar el marco legal, normativas y políticas administrativas	Base legal	Conocimiento de la ley y reglamentos Cumplimiento de la ley y reglamento Misión Visión Objetivos Políticas	Primaria	Entrevista	Presidente de la Junta de Aguas
2.-Identificación de la estructura de la organización	Estructura Orgánica	Valores Organigrama Archivos físicos de la información	Primaria	Entrevista	Directivos de la Junta de Aguas
3.-Analizar los aspectos administrativos y financieros	Procesos contables	Entrega de Estados Financieros Atención al cliente	Primaria	Entrevista	Tesorera de la Junta de Aguas Usuarios de la Junta de Aguas
4.-Analizar la calidad de servicio que se brinda a los usuarios	Calidad del Servicio	Satisfacción del Usuario Control de Calidad Capacitación	Primaria	Encuesta	Usuarios de la Junta de Aguas Archivo de la Junta de Aguas Presidente de la Junta

Fuente: JAAPA

Elaborado por: la autora

1.4. Mecánica operativa

1.4.1 Identificación de la población

Para la presente investigación se consideró como población a los 502 usuarios que tienen la acometida de agua potable en la comunidad Huaycopungo que forman parte de la asamblea general de la Junta Administradora

Tabla No- 2 Identificación de la población

Designación	Número
Usuarios del agua potable que tienen acometida	498
Presidente de la Junta Administradora	1
Tesorera de la Junta Administradora	1
Operador de la Junta Administradora	1
TOTAL	502

Fuente: Junta administradora de agua potable

Elaborado por: La Autora

1.4.2. Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de la población de usuarios que tienen acometida de agua potable de la comunidad de Huaycopungo se utilizó el nivel de confianza del 95% aplicando la siguiente fórmula de cálculo.

$$n \equiv \frac{N \times Z^2 \times S^2}{E^2 (N - 1) + P^2 S^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

Z²= 1.96 para un nivel de confianza del 95%

S²= Varianza 0,25 y

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 500}{0.05^2 (500.1) + 0.5^2 1.96^2}$$

n=217 encuestas realizadas

1.4.2 Técnicas e instrumentos de observación directa

Para el levantamiento de la información del diagnóstico se aplicó la técnica de la encuesta dirigida a los usuarios que tienen acometida de agua potable de la comunidad Huaycopungo y la entrevista para levantar información del presidente, secretario, tesorera de la junta administradora, mediante los instrumentos de recolección de información (cuestionarios de encuestas y entrevistas), los cuales se estructuraron fundamentados en la matriz de variables.

1.4.3 Información primaria

- **Encuesta.-** Se aplicaron 217 encuestas a los usuarios que tienen acometidas del servicio de agua potable de la comunidad Huaycopungo que forman la asamblea general de usuarios de la junta administradora, aplicando el cuestionario que corresponde al Anexo 3 y que consta de 11 preguntas.
- **Entrevista.** Esta técnica se utilizó para levantar información de la presidencia y tesorera de la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo para lo cual se aplicó el Anexos 1 y 2 como instrumentos de las entrevistas.

- **Opinión de técnicos.**- se obtendrá la información necesaria de experto en cuanto a la calidad de la producción del agua.
- **Observación directa.**- Para la evaluación de esta técnica, se realizó la visita a la Junta Administradora de Agua Potable a cada una de los departamentos.

1.4.4 Información secundaria

Para el sustento científico técnico del diagnóstico se recopiló información de bibliografía especializada a través fuentes bibliográfica, documental de manuales, textos y páginas web, que tienen referencia técnica con la finalidad de establecer fundamentos científicos de un manual de procesos administrativos y financieros, que permitió estructurar criterios técnicos necesarios para orientar el diseño, elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros para la Junta Administrativa de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo.

1.5. Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de La Junta Administradora de Agua Potable Huaycopungo

1. ¿Usted en calidad de usuario conoce los pasos para acceder a la conexión de la nueva acometida del agua potable en la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo?

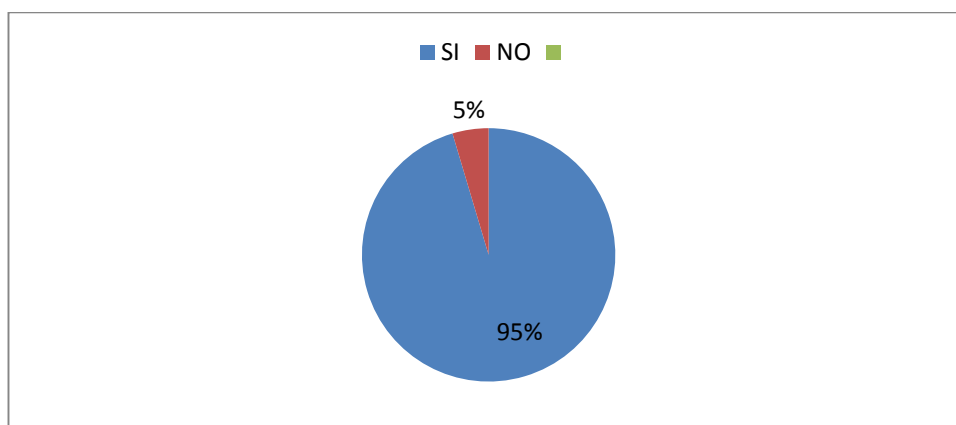
Tabla No- 3 Acceso al servicio del agua

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	207	95
NO	10	5
TOTAL	217	100

Fuente: Encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-1 Acceso al servicio del agua



Fuente: Encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis. La mayoría de los usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable encuestados el 95% que si conocen los pasos para acceder al servicio de agua potable en la junta administradora. Porque que tienen una buena comunicación en altos parlantes a toda la comunidad. Y el 5 % manifiesta que no conocen por que no viven en la comunidad si no vienen por temporada.

2. ¿Cómo accede usted para la instalación de la nueva acometida del servicio de agua potable?

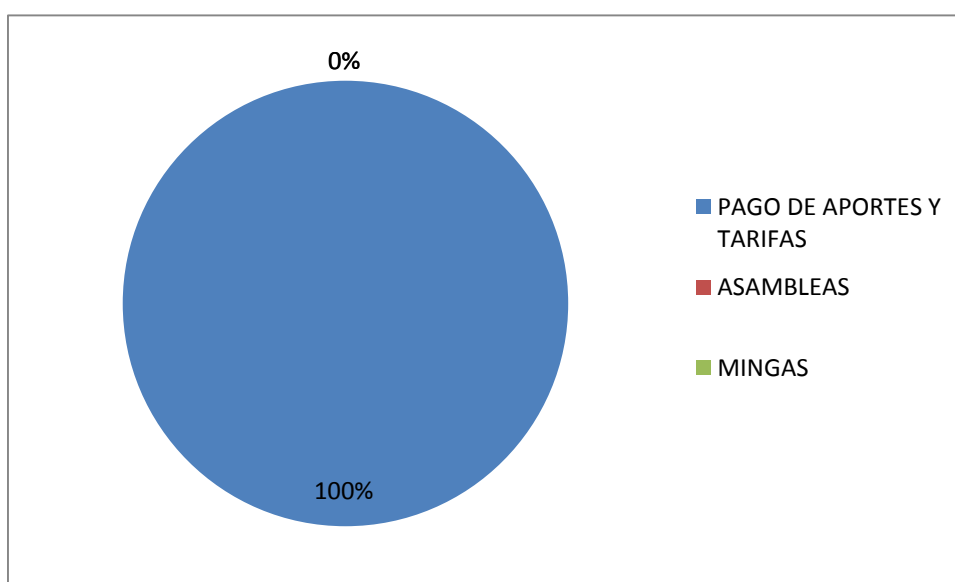
Tabla No-4 Instalación de nueva acometida

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PAGO DE APORTES Y TARIFAS	217	100
ASAMBLEAS	0	0
MINGAS	0	0
TOTAL	217	100

Fuente: Encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-2 Instalación de nueva acometida



Fuente: encuestas (217 usuarios de Junta de Agua)

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los usuarios encuestados de la Junta de Agua Potable manifiestan que para el acceso al servicio de agua potable en la junta administradora, es por medio de pago de aportes y tarifas.

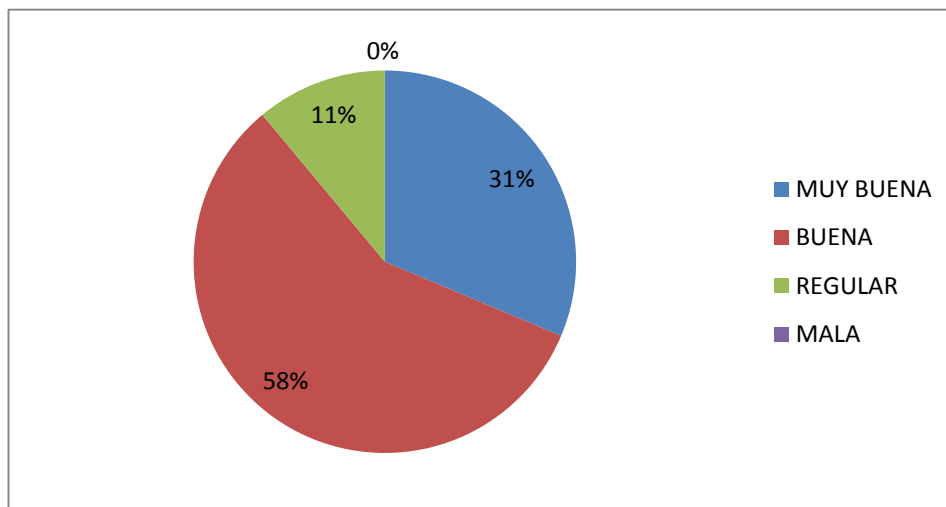
3. ¿En calidad de usuario del servicio de agua potable que percepción tiene la administración de la Junta Administradora de Agua potable de la comunidad Huaycopungo?

Tabla No.-5 Percepción del cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	68	31
BUENA	125	58
REGULAR	24	11
MALA	0	0
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 usuarios de Junta de Agua)
Elaborado por: La Autora

Gráfico No-3 Percepción del cliente



Fuente: encuestas (217 usuarios de JAAPH)
Elaborado por: la autora

Análisis

La percepción que tienen la mayoría de los usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable e 58% de los encuestados mencionan que es buena la percepción mientras que el 31 % manifiestan que es muy buena y el 11 % manifiestan que es regular la administración actual de la institución .

4 ¿La gestión operativa de dotación del agua potable es actualmente?

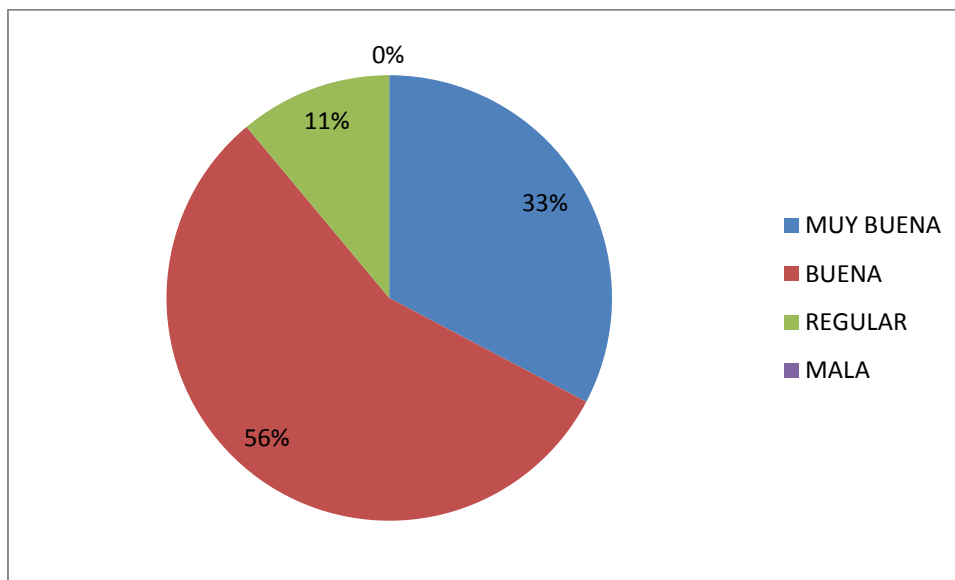
Tabla No-6 Dotación de agua

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	71	33
BUENA	122	58
REGULAR	24	11
MALA	0	0
TOTAL	217	100

Fuente: Encuestas (217 usuarios de Junta de Agua

Elaborado por: La Autora

Gráfico No- 4 Dotación de agua



Fuente: Encuestas (217 usuarios de Junta de Agua

Elaborado por: La Autora

Análisis

En su mayoría los encuestados de la Junta de Agua el 58% sostienen que la dotación del agua potable actualmente es buena, y el 33% argumentan que es muy buena y el 11% que la dotación del agua es regular.

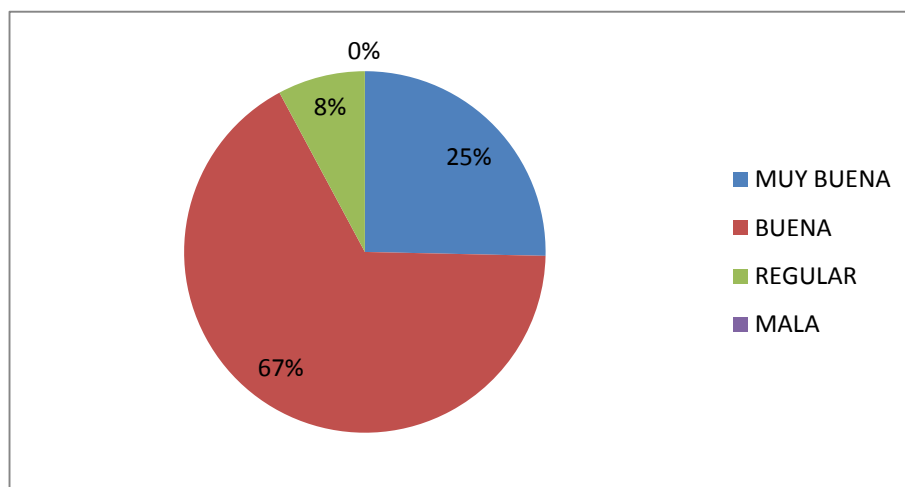
5 ¿La administración de la Junta de Agua potable de la comunidad Huaycopungo informa periódicamente de la gestión del servicio del agua a sus clientes?

Tabla No-7 Documentos y circulares

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	55	25
BUENA	145	67
REGULAR	17	8
MALA	0	0
TOTAL	217	100

Fuente: Encuestas (217 usuarios de Junta de Agua)
Elaborado por: La Autora

Gráfico No-5 Documentos y circulares



Fuente: encuestas (217 unidades de observación)
Elaborado: Por La Autora

Análisis

En relación a la documentación que elabora la directiva para los usuarios para dar a conocer aspectos sobre el servicio de agua potable, el 67% de usuarios sostienen es buena, y el 25 % de los usuarios opinan que es muy buena y un el 8% de los usuarios mencionan que es regular.

6 ¿El nivel de satisfacción de los usuarios en la calidad del servicio de agua potable es:

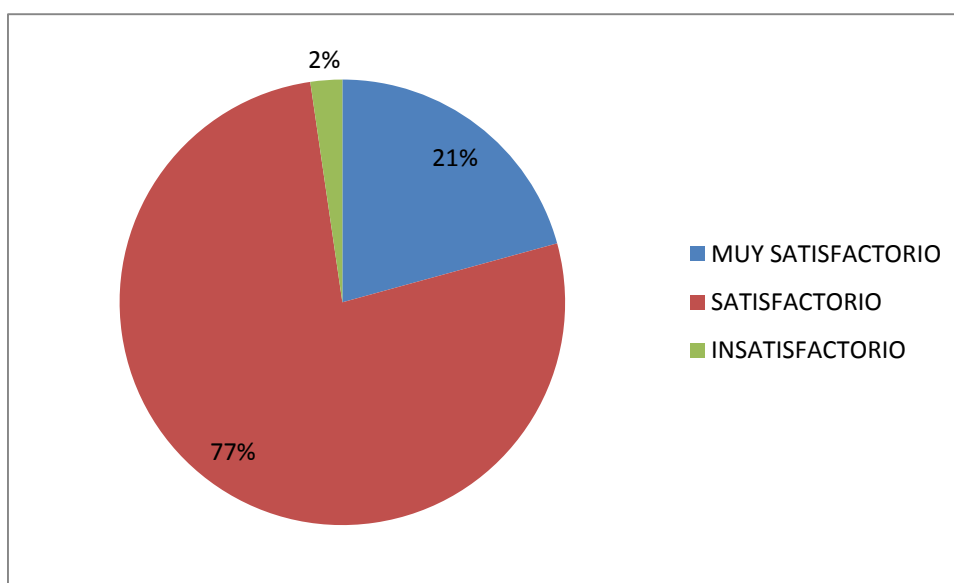
Tabla No-8 Nivel de satisfacción

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	45	21
SATISFACTORIO	167	77
INSATISFACTORIO	5	2
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 unidades de observación)

Elaborado por: la autor

Gráfico No-6 Nivel de satisfacción



Fuente: encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

En relación al nivel de satisfacción que tienen los usuarios sobre el servicio de la Junta de Agua, el 77% de usuarios manifiestan que es satisfactorio, el 21% consideran muy satisfactorio y el 2% encuentran insatisfechos con el servicio de la Junta de Agua.

7 ¿Asiste usted a las reuniones de asamblea que convoca la junta administradora de agua potable de Huaycopungo?

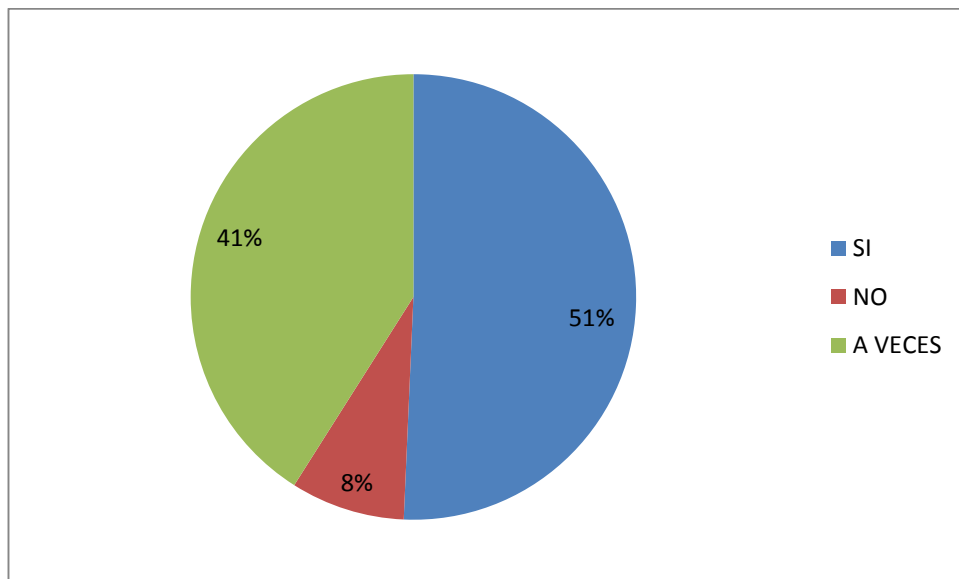
Tabla No-9 Asistencia a las reuniones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	51
NO	18	41
A VECES	89	8
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 unidades de observación)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-7 Asistencia a las reuniones



Fuente: encuestas (217 unidades de observación)

Elaborado por: La Autora

Análisis

En relación a la asistencia a las reuniones de la asamblea, el 51% de los usuarios encuestados manifiestan que si asisten, y el 41% de ellos sostienen que asisten a veces y el 8% no asisten a las reuniones que convoca la asamblea y pagan la multa.

8 ¿Usted como usuario de la Junta Administradora de Agua potable conoce la estructura orgánica y funcional?

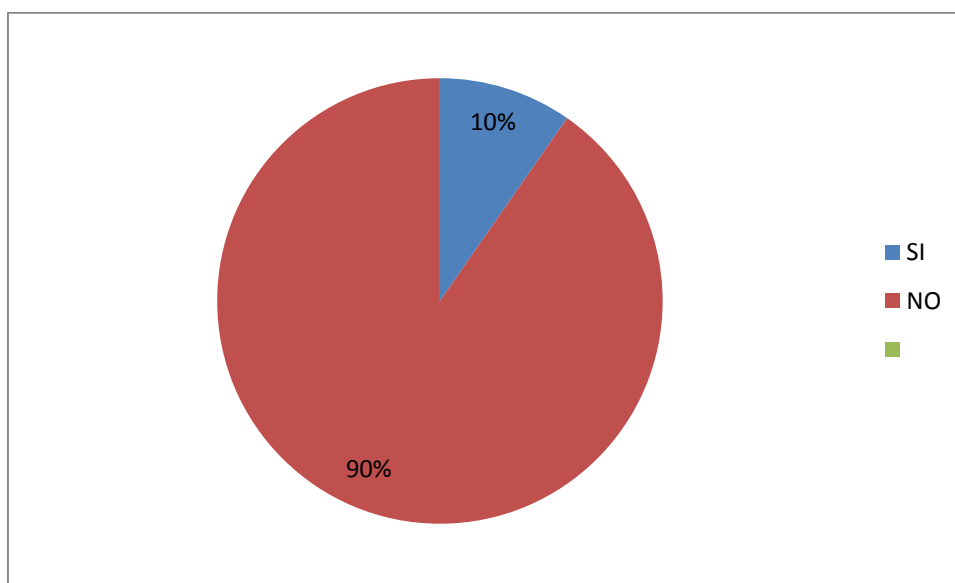
Tabla No-10 Estructura orgánica y funcional

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	10
NO	196	90
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 unidades de observación)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-8 Estructura orgánica funcional



Fuente: encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 90% de los usuarios encuestados manifiestan que desconocen la estructura orgánica y funcional de la junta, por lo que consideran que se debería socializar, para tener conocimiento de quienes la conforman. Y el 10% de los usuarios manifiestan que sí conocen la estructura organizacional de la Junta.

8 ¿Considera usted que la Junta Administradora de Agua Potable Huaycopungo debe mejorar sus procesos administrativos y financieros?

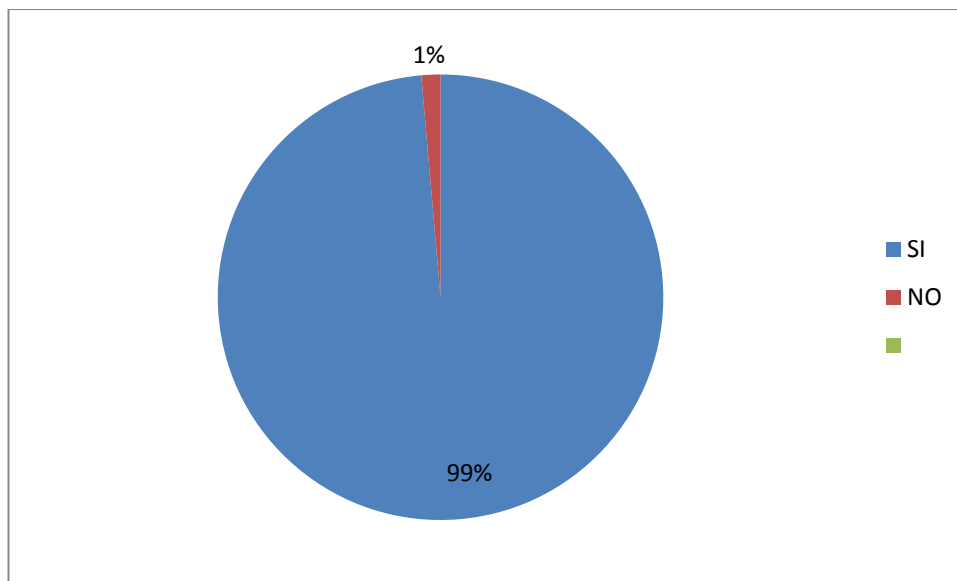
Tabla No-11 Mejoramiento de procesos administrativos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	214	99
NO	3	1
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 usuarios de JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-9 Mejoramiento de procesos administrativos



Fuente: encuestas (217 usuarios de la JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 99% de los encuestados de la Junta de Agua Potable consideran que es importante que la junta mejore sus procesos administrativos operativos, ya que esto les permitirá mejorar el servicio y la atención a los usuarios.

9 ¿En calidad de ciudadano de la comunidad Huaycopungo, considera usted que se debe realizar un control administrativo y financiero a la Junta Administradora de Agua Potable?

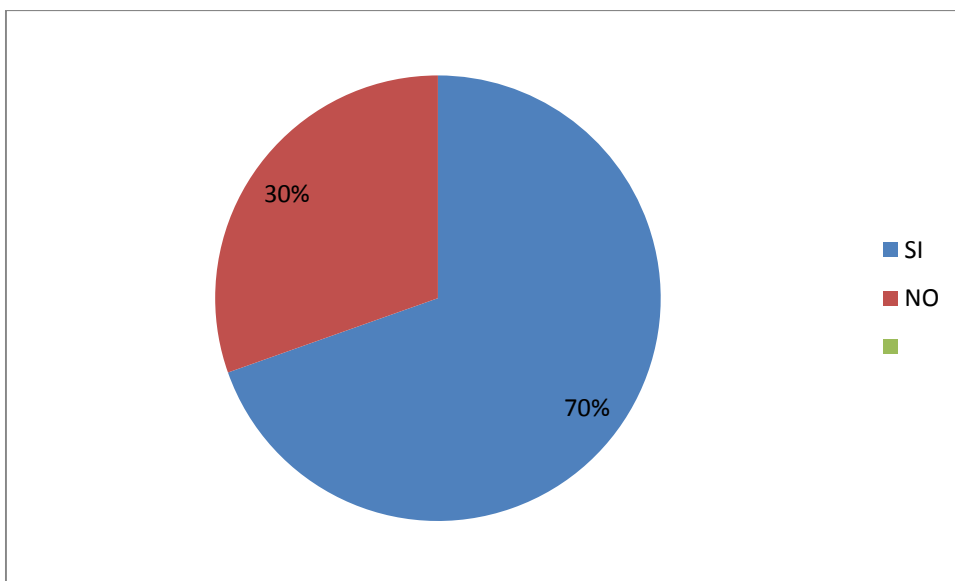
Tabla No- 12 Control administrativo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	151	70
NO	66	30
TOTAL	217	100

Fuente: encuestas (217 usuarios de la JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No-10 Control administrativo



Fuente: encuestas (217 usuarios de la JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

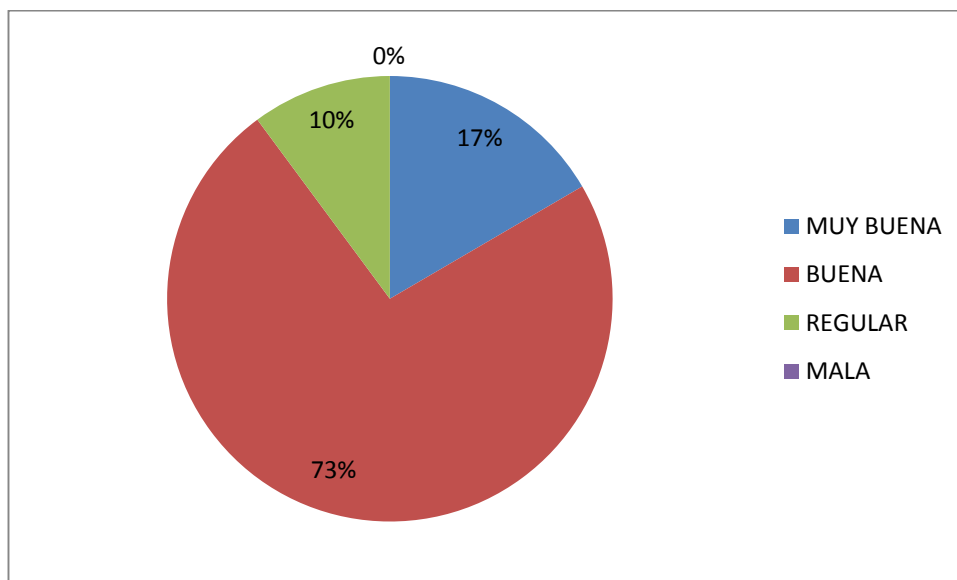
En relación a la fiscalización de la Junta de Agua Potable, el 70% de los usuarios sostienen que se proceda con la fiscalización a la administración de los fondos y bienes de la junta para una mayor transparencia, mientras que el menor porcentaje sostiene que no se realice.

10 ¿La prestación del servicio que actualmente brinda la Junta de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo es?:

Tabla No-13 Atencion al usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	36	17
BUENA	159	73
REGULAR	22	10
MALA	0	0
TOTAL	217	100

Gráfico No- 11 Atencion al usuario



Fuente: encuestas (217 usuario JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

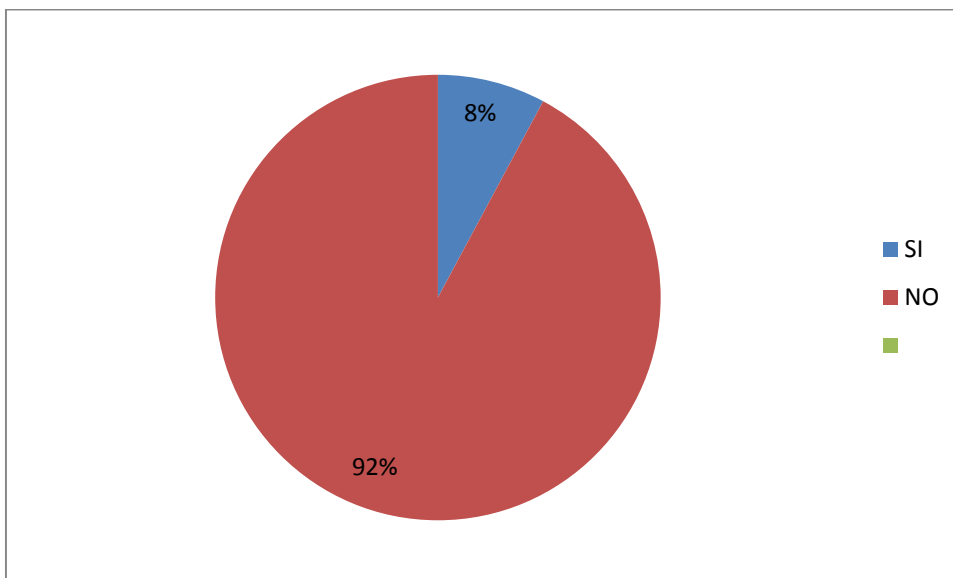
En relación a la prestación del servicio de la Junta Agua Potable actual, el 73% de los encuestados sostienen que es buena, y el 17% opinan que es muy buena y el 10% de los usuarios mencionas que la atención es regular.

5 ¿usted conoce la misión, visión, objetivos que tiene la Junta Administradora de Agua Potable de Huaycopungo?:

Tabla No-14 Conoce la misión y visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	8
NO	200	92
TOTAL	217	100

Gráfico No- 12 Conoce la misión y visión



Fuente: encuestas (217 usuario JAAPH)

Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de los usuarios de la Junta Agua Potable el 92% de los encuestados mencionan que no conoce la filosofía de la organización, y el 8% opinan que si lo conocen. Porque esta organización no cuenta con la filosofía organizacional.

1.6. Presentación de resultado

1.6.1. Entrevista aplicada al presidente de La Junta Administradora de Agua Potable.

Nombre: Juan Méndez

Cargo: Presidente de la Junta de Agua

Fecha: diciembre 2014

1. ¿La Junta dispone de un manual de procedimientos administrativos financieros?

La organización no dispone de ningún manual de procedimientos, los trabajos se realizan en forma empírica, cada miembro de la junta tiene el conocimiento de que debe realizar, pero es importante que se cuente con un manual técnico de operaciones que permita a la directiva seguir los procedimientos que se establezcan.

1. ¿La Junta cuenta con la misión, visión, objetivos, políticas y valores escritos en el documento?

La pregunta que se realizó al Presidente de la Junta, manifestó que no cuenta con un documento por escrito en donde conste la misión, visión, objetivos, políticas y valores, y durante todo el tiempo se han venido preocupando por el buen funcionamiento de nuestra institución.

2. ¿la Junta cuenta con un organigrama estructural?

La Junta no tiene un organigrama estructural en donde proyecte la estructura organizacional de los Directivos y usuarios. Y menciona que si es importante contar con esta estructura organizacional.

3. La Junta cuenta con la infraestructura física propia?

El presidente de la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad manifiesta que si cuenta con la infraestructura propia, tenemos una fortaleza que hasta la actualidad tenemos la cooperación internacional de la Fundación Butler.

4. ¿Los directivos de la Junta son elegidos en la asamblea democráticamente?

El señor presidente menciona que si es elegido democráticamente, por que si participan activamente en las reuniones, mingas y en otras actividades que se realizan en la comunidad.

5. ¿Los funcionarios de la Junta perciben una remuneración?

El señor presidente manifiesta que no cobran ningún sueldo o bonificación todos los compañeros trabajamos voluntariamente para sacar adelante a esta institución y a la comunidad.

6. ¿El sistema de agua potable es propia de la comunidad?

Contestando a esta pregunta manifiesta que si es propio y cuentas con las vertientes propias de la comunidad

7. ¿Considera que la Junta debe propender a implementar un manual de procedimientos administrativos financieros?

Si debido a la utilidad que usted me ha explicado que tienen las descripciones de las actividades para que el personal pueda efectuar sus funciones apegados a los reglamentos y disposiciones realizadas en la directiva y asamblea de la Junta , conforme los estatutos y resoluciones de la asamblea y la comisión directiva

8. ¿El actual sistema administrativo le permite ejercer en forma técnica la presidencia y su rol en la junta?

Si ocasiona problemas especialmente en el seguimiento de las acciones operativas de mantenimiento, de la red de distribución del servicio de agua potable a los usuarios de la comunidad y preparar un plan de actividades.

9. ¿Planifican las actividades que tienen que cumplir los miembros directivos y operativos de la Junta?

Si planificamos conjuntamente con el presidente de la comunidad para trabajar en mingas y ejecutar los proyectos, a la vez cumplir y hacer cumplir con las obligaciones decisiones y resoluciones de asambleas.

10. ¿Se han realizado cursos de capacitación en temas de administración y finanzas a los miembros directivos de la Junta?

No hemos recibido cursos de capacitación en temas de administración o finanzas que permita suministrar de mejor manera nuestro servicio de agua potable a la comunidad Huaycopungo.

11. ¿La presidencia tiene desarrollado procedimientos operativos, técnicos para la ejecución de conexión, mantenimiento de la red de agua potable?

No se dispone de ningún tipo de procedimientos para realizar las actividades que ejecuta el operador del sistema de agua potable en la Junta.

12. ¿Tesorería de la Junta emite informes de financieros a la presidencia y directivos?

La tesorería de la junta no emite informes de ninguna índole a la presidencia en forma mensual, trimestral de los fondos que se perciben y pago de los compromisos que tiene la junta.

13. ¿Elaboran algún tipo de control interno sea administrativo u operativo?

Carecemos de tipos de controles en la organización debidos principalmente a la falta de conocimientos técnicos de parte de los que conformamos la directiva de la junta.

14. ¿Piensa usted que con la aplicación del manual de procedimientos administrativos y financieros se mejorará el desempeño de la organización?

Claro que se mejorara las actividades administrativas y operativas de la junta y permitirá el cumplimiento de mejor manera de los deberes y atribuciones de los compañeros que forman la directiva de la misma.

1.5.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL TESORERO DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD HUAYCOPUNGO.

Nombre: Luis Perugachi

Cargo: Tesorero

Fecha: Octubre 2014

1 ¿La Junta dispone de procedimientos financieros que le permita aplicar en sus funciones?

La organización no dispone de un manual de funciones financieras que me permita llevar al pie de la letra algún tipo de instrucciones para un mejor control de los dineros que ingresan a la Junta

2. ¿Tiene actualmente dificultades en establecer informes para la directiva y asamblea?

Tengo serios problemas de conocimientos en la elaboración de informes contables que a veces me solicitan los miembros de la directiva de la Junta sobre todo en las reuniones de rendición de cuentas.

3. ¿Se establecen los pagos conforme a los compromisos contraídos por la junta?

De alguna manera se trata de hacer efectivo los pagos que tiene la organización en los tiempos estipulados por la presidencia, pero no tenemos establecido ningún procedimiento a seguirse.

4. ¿Se establecen que los fondos de la Junta a medida que ingresan se depositan en alguna entidad financiera?

Generalmente los ingresos que tiene la Junta o que se recaudan por concepto de los servicios de agua potable son depositados en los plazos de la ley y según los estatutos de la Junta.

5. ¿Presenta a la directiva y asamblea memorias de Balance de Situación y Estado de Pérdidas y Ganancias?

No se elabora ningún tipo de informes de Balances de los ingresos y egresos que tiene la Junta en forma de cuadros demostrativos.

6. ¿Elabora informes de rendición de cuentas contables al directorio de la junta?

No se elabora este tipo de informes debido principalmente al desconocimiento técnico en la materia y también porque los compañeros directivos no me han solicitado.

7. ¿Prepara al inicio de cada año un plan de presupuesto para ser ejecutado?

Se elabora un presupuesto en conjunta con los directivos de la Junta para saber los gastos que se va a tener en el año y definir los mismos en forma adecuada y en relación a las disposiciones de la asamblea de usuarios del agua en la comunidad.

8. ¿Se establece procesos para realizar informes financieros en la tesorería?

No disponemos de ningún tipo de procedimientos que nos de guías para la elaboración de estos informes que deberán ser útiles para la organización.

9. ¿Lleva registros de usuarios y reportes de los ingresos de la Junta?

Si se lleva un registro de los pagos que realizan los usuarios del agua potable de la comunidad lo que realizo son los reportes en forma mensual o trimestral por lo que no dispongo de ningún tipo de registro para enviar a la directiva de la Junta.

10. ¿Le gustaría disponer de diagramas de flujo, para la elaboración de informes financieros?

Si me gustaría tener los diagramas de flujo porque serian de gran ayuda para la tesorería que se tendría estructurado en forma esquemática para no equivocarse y tener los informes en forma oportuna para la presidencia, miembros de la Junta y la asamblea

11. ¿Se elaboran libros y documentos de respaldo económica financiera de la Junta?

No tenemos un libro contable de la organización solo registro los ingresos y los egresos, sin considerar ninguna normativa técnica por el desconocimiento que se tiene.

12. ¿Se verifican los cumplimientos de la ejecución presupuestaria de la Junta?

Si de alguna manera mediante las reuniones que realiza la presidencia de la Junta, con esta finalidad, donde se da a conocer a los asistentes el presupuesto que se ha ejecutado hasta la fecha.

13. ¿Aplica alguna medida de controlar la ejecución presupuestaria de la Junta?

En la organización no se aplicado ningún tipo de control presupuestario que se apliquen como política da la misma considerando que sería beneficioso contar este tipo de procedimiento.

1.6 Construcción de la matriz FODA

En base a los resultados del diagnóstico situacional se procedió a estructurar la matriz FODA y sus respectivos cruces estratégicos FO, FA, DO, DA, que se detalla a continuación:

1.6.1 Fortalezas.-Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

1.6.2 Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

1.6.3 Amenazas: Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

1.6.4 Oportunidades: Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Tabla No- 15 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto propio por el cobro de las tarifas del servicio de agua potable de los usuarios. 2. Infraestructura propia 3. Los directivos de la junta de agua son elegidos en la asamblea democráticamente 4. Recursos Humanos comprometidos con la institución 5. Planificar proyectos para la ejecución de la obra del agua potable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Junta no dispone de un procedimiento administrativos y financieros 2. Los directivos de la Junta de Agua de la comunidad Huaycopungo tienen nivel académico de educación básica 3. Falta de desarrollo de una gestión administrativa por procesos. 4. Reglamentos desactualizados 5. Falta de procesos administrativos que garantice la prestación eficaz de servicios de agua potable.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación ciudadana activa 2. Ley de aguas 3. Apoyo de las instituciones públicas Municipio y SENAGUA 4. Coordinación con otras instituciones como ONGS, fundación BUTLER para la ejecución de obras del agua potable. 5. Dispone de fuentes de aguas suficientes en la comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. inestabilidad política en el manejo administrativo del agua potable del sector rural. 2. Crecimiento poblacional 3. Cambios climáticos que afectan a las vertientes de agua 4. Contaminación del agua.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: la autora

1.7 Cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA

Tabla No- 16 Matriz de cruce FODA

FACTORES INTERNOS ACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto propio por el cobro de las tarifas del servicio de agua potable de los usuarios. 2. Infraestructura propia 3. Los directivos de la junta de agua es elegido en la asamblea democráticamente 4. Recursos Humanos comprometidos con la institución 5. Planificar proyectos para la ejecución de la obra del agua potable
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación ciudadana activa 2. Ley de aguas 3. Apoyo de las instituciones públicas Municipio y SENAGUA 4. Coordinación con otras instituciones como ONGS, fundación BUTLER para la ejecución de obras del agua potable. 5. Dispone de fuentes de aguas suficientes en la comunidad. 	<p>F1:O1 Al contar con el presupuesto y administración propia con participación ciudadana activa se pretende lograr una buena gestión.</p> <p>F2:O4 Al contar con la infraestructura propia se tendrá la coordinación instituciones competentes para la asistencia técnica.</p>	<p>D1:O2 Si se cuenta con un procedimiento administrativo se manejará la gestión comunitaria del agua según las leyes establecidas.</p> <p>D2:O3 Si existiera un nivel académico medio de los directivos de la JAAPH se tendría que gestionar la asistencia técnica a las instituciones públicas competentes.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. inestabilidad política en el manejo administrativo del agua potable del sector rural. 2. Crecimiento poblacional 3. Vulnerabilidad de gestión administrativa 4. Contaminación del agua. 	<p>F4: A1 Gracias al buen nivel de compromiso de la gente se pretende fortalecer en la política de manejo administrativo.</p> <p>F5:A2 Al contar con una planificación adecuada se atenderá las necesidades en el crecimiento poblacional.</p>	<p>D3:A3 Si existiera interés de los habitantes en el desarrollo de la gestión administrativa se desarrollaría la gestión.</p> <p>D4:A4 Si reglamentos actualizados en la conservación del recurso hídrico se realizaría la mitigación a la contaminación del agua.</p>

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS DE FODA

Estrategia FO = Utilizar una fortaleza para aprovechar una oportunidad

Estrategia FA = Utilizar una fortaleza para disminuir una amenaza.

Estrategia DO = Se realiza un cambio positivo a la debilidad para aprovechar una oportunidad.

Estrategia DA = Se genera el nivel positivo la debilidad para enfrentar una amenaza

1.8 . Identificación del problema diagnóstico

El método administrativo aplicado por el Directorio de la Junta Administradora es desarrollado de manera empírica, el 70% de los usuarios desconocen de la existencia de un organigrama estructural, no tienen muy claro el rol que debe desempeñar cada uno de los miembros del directorio por lo tanto no hay delegación de funciones, no se realiza ningún tipo de verificación de documentos, no dispone de una guía donde estén establecidos los procedimientos y las responsabilidades de cada uno de los miembros. 92% de los usuarios no conoce la existencia de la Visión y Misión por lo que no permite fijar los Objetivos y metas de la Junta Administradora de Agua Potable.

Y una de las estrategias visualizadas para el fortalecimiento institucional es la formulación y aplicación como una herramienta de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, se propone que al final de cada periodo la dirección de la Junta Administrativa de Agua Potable realice la evaluación de la aplicación de esta herramienta mediante indicadores predeterminados que permita evaluar la eficiencia de la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Ley de Aguas con relación a la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad.

Según la (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008) La Ley Constitutiva de las Juntas Administradoras de Agua Potable expedida con el decreto Supremo No. 3327 publicada en el Registro Oficial No. 802 de 29 de marzo de 1979, en el Art. 1 autorizó al Ministerio de Salud Pública para que por intermedio de entonces Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) organizara y constituyera las Juntas Administradoras de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario “en las comunidades rurales”.

El Art. 3 define como comunidades rurales, todas aquellas poblaciones consideradas como cabeceras parroquiales, recintos, caseríos y / o anejos, “que no sean cabeceras cantonales”.

La Constitución de la Republica en el Art. 3 entre los deberes primordiales del Estado, en el numeral 1 garantiza sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la constitución y en los instrumentos internacionales entre estos, el agua para sus habitantes;

En el Art. 12 dispone que el derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable.

El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible inembargable y esencial para la vida;

En el Art. 32 determina que la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua;

En el Art. 66 entre los derechos garantizados a las personas, en el numeral 2 se protege el derecho a una vida digna que asegure la salud, alimentación, nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, entre otros.

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 1088 publicado en el Registro Oficial No. 346 de 27 de mayo de 2008, se reorganizó el Consejo Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) y se creó la Secretaría Nacional del Agua – SENAGUA.

La disposición general segunda del mencionado decreto ejecutivo determina que las competencias que ejercía el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, respecto a las juntas administradoras de agua potable previstas en la Ley de Aguas serán asumidas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

De la normativa jurídica citada se establecen las siguientes conclusiones:

Que la Ley Constitutiva de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Alcantarillado, en el Art. 1 autoriza la organización y constitución de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Alcantarillado en las cabeceras parroquiales, recintos, caseríos y / o anejos (vecinos) y no en las cabeceras cantonales y por ende en los cantones;

Que los gobiernos municipales tienen competencias exclusivas para prestar los servicios públicos de agua potable, tal como lo señala el Art. 264 numeral 4 de la Constitución de la Republica;

Que el Estado Central tiene competencias exclusivas sobre los recursos hídricos, de conformidad con lo previsto en el Art. 261 numeral 11 de la Constitución;

Que el Art. 267 inciso quinto de la Constitución dispone que los gobiernos parroquiales rurales gestionaran, coordinaran y administraran los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

2.2 Empresa

2.3.1 Definición

Según Rey Pombo José contabilidad general segunda edición año 2009 ediciones Paraninfo, S.A. “Una empresa es una unidad económica de producción. En ella se da la combinación de una serie de factores (materiales, maquinaria, personal) que son necesarios para obtener unos productos que luego se venden en el mercado”. Pág. 5.

La empresa es un lugar donde se unen los recursos que conectados entre sí ayudan a crear un producto o un servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una ganancia por la venta de dicho producto o servicio.

Además, podemos decir que es el motor que favorece a la economía de un país ya que ayuda al desarrollo en todos los ámbitos, tanto en lo social como en lo económico del país.

Dentro de las empresas la planificación es una herramienta muy importante que ayuda a tener control de las actividades y lograr los resultados previstos por las organizaciones.

2.3.2 Objetivo

El objetivo principal de la empresa se fundamenta en dar un producto o servicio que requiere el cliente, preparándose constantemente para posesionarse en un mercado competitivo con la realización oportuna de la visión que permita el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.

2.1.3 Clasificación

Según Zapata Sánchez Pedro, contabilidad general, con bases de normas internacionales de información financiera (NIIF) año 2011 séptima edición.

La clasificación de las empresas se realiza bajo los siguientes criterios:

Según su naturaleza

- **Industriales:** transforman materias primas en nuevos productos. Ej.: Textiles San Pedro, Pronaca S.A.
- **Comerciales:** comprar y venta de productos, intermediarias entre productores y compradores. Ej.: Empresa el Tía
- **De servicios:** generación y ventas de productos intangibles. Ej.: Banco del Pichincha, Cooperativas.
- **Agropecuarias:** explotan productos agrícolas y pecuarios.
- **Mineras:** explotan los recursos del subsuelo.

Según al sector o a la procedencia de capital

- **Públicas:** capital pertenece al sector público. Ej. Empresa de correos del Estado.
- **Privadas:** el capital pertenecen al sector privado Ej.: Pintulac Cía. Ltda.
- **Mixtas:** el capital es sector público y privado Ej.: Empresa comunitaria Totorá Sisa

Según la integración del capital o número de socios

- **Unipersonales:** el capital es el aporte de una sola persona.
- **Sociedades:** aporte de capital por personas jurídicas o naturales. Sociedad de personas. Sociedad de capital.

2.1.4 Importancia

La importancia de las empresas radica en la influencia directa en la economía de un país con el desarrollo y bienestar que brinda a los habitantes, logrando mejores condiciones de vida en la población del país.

2.2 Administración

2.2.1. Definición de Administración

Según (Illera, 2009) Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales. Con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

La administración es la gestión administrativa a la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho, de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

2.2.2 Importancia de la administración

La importancia de la administración se ve en que está 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 una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

2.2.3. El Proceso administrativo

Sergio Hernández y Rodríguez, 2008, (pág. 129) Administración teoría, proceso, Áreas Funcionales y Estratégicas para la Competitividad, México, define: “El Proceso Administrativo es el instrumento teórico básico del Administrador profesional que permite comprenderla dinámica del funcionamiento de una empresa. El Proceso Administrativo da metodología del trabajo para organizar una empresa y facilitar su dirección y control”.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. A continuación se especificará cada uno de los elementos del proceso administrativo:

2.2.4 Planeación

Según Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín ,(Pág. 14) “La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica el cambio social tanto como en el entorno actual como en un escenario futuro.

- **VISIÓN.-** Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.
- **MISIÓN.-** Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.
- **OBJETIVOS.-** Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.
- **METAS.-** Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.
- **ESTRATEGIAS.-** Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.
- **PROCESOS.-** Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprime cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.
- **POLÍTICAS.-** Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de la organización.
- **PROCEDIMIENTOS.-** Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.
- **PROGRAMAS.-** Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.
- **ENFOQUES.-** Formas de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones.

- **NIVELES.-** Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.
- **HORIZONTE.-** Recurso para definir espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

2.3. Misión

2.3.1. Definición de la misión

Thomas Bateman, S. (2009). (pág. 25). Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, México, Mc Graw Hill, afirma: “La misión es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe la que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores”.

La misión es la razón de ser de la empresa su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. Los requisitos que debe reunir una misión son:

- Amplia
- Motivadora
- Permanente
- Congruente

2.3.2. Importancia de Misión

Sergio Luis Naumou, (2011) (24). Organización Total, México Mc Graw Hill, Define que: “La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los

funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión”.

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica, porque a partir de ésta se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización, esto constituye el propósito general de la organización. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?, podría considerarse también que la misión enuncia a que clientes sirve.

Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación. Por lo que los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados trabajan en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa y hay consistencia en procedimientos y políticas.

2.3.3. Características para estructurar la Misión

La Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

- Declaración concisa
- Orientación interna
- Describe la razón de ser y el propósito básico de la organización
- Describe los valores internos y para el cliente
- Describe cómo se va a competir en el mercado

2.4. Visión

2.4.1. Definición de Visión

Thomas Bateman, S. (2009). (pág. 26). Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, México, Mc Graw Hill, afirma: “La visión estratégica apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de una empresa y su intención estratégica”.

Visión es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a los clientes, su competencia, su propia cultura, y sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades; Lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de empresa queremos ser?

Expresa una voluntad de movimiento donde todos los de la empresa deben sentirse involucrados. La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas.

2.4.2. Importancia de Visión

Sergio Luis Naumou, (2011) (04). Organización Total, México Mc Graw Hill, Define que: “La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extrae fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio”.

Una visión es una imagen mental del resultado que usted desea alcanzar una imagen tan clara y fuerte que le ayudará a hacer que el resultado sea real. Identificar y comunicar una visión clara es una de las funciones más importantes que un líder de negocios puede llevar a cabo.

Crear una visión clara y eficaz ofrece muchos beneficios a su negocio. No solo una visión clara y compartida ayuda a definir los valores de su empresa y sus empleados, sino que también ayuda a girar el comportamiento de los empleados. Una fuerte visión también conduce a mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa.

2.4.3. Beneficios de crear una Visión

Una visión es una imagen idealizada del futuro de la empresa u organización. Esto puede traer muchos beneficios para usted.

- La visualización es el primer paso para la planificación estratégica.
- Una visión compartida por todos los miembros de su empresa puede ayudar a todos los miembros de establecer metas para avanzar en la organización.
- Una visión también puede motivar y capacitar a los empleados.
- Sin una fuerte visión, planes estratégicos no pueden ser debidamente delineados ya que no hay principio rector o ideal con el plan.
- Una visión le da sentido al trabajo de los pueblos.
- Una visión efectiva que llama la atención a las personas, las motiva a aprovechar su impulso competitivo.
- Una visión es una imagen idealizada de la futura organización y expresa la razón de la organización por la existencia.

2.5. Objetivos

2.5.1. Definición de objetivos

Idalberto Chiavenato, (2010), (Pág. 21). Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Editorial McGraw-hill. Menciona que: “Objetivos

es una situación deseada que se quiere alcanzar. Los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir”.

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. El correcto enfoque de los objetivo determina la eficiencia de una empresa en el manejo de sus recursos, en función de los tiempos, las formas y la coordinación que los hagan realizables. Un objetivo es una meta que se quiere alcanzar en un determinado período de tiempo y utilizando determinados recursos. La definición de los objetivos sirve como guía a la hora de tomar decisiones.

2.5.2 Importancia de los objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.

2.5.3. Características de los objetivos

Thompson Arthur A. (2012) (pág. 30) Administración Estratégica, México editorial: MC Graw- Hill. Define que: “Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas”

Los objetivos deben ser:

- **Medibles** Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.
- **Claros** Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables** Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

- **Desafiantes** Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- **Realistas** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- **Coherente** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.5.4 Tipos de objetivos

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

a) Objetivos generales

Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- Ser el líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado
- . Ser una marca reconocida por su variedad de diseños.

- Aumentar los activos.

b) Objetivos específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo.

a) Objetivos de largo plazo (Estratégicos)

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

b) Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

c) Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

2.6. Políticas

2.6.1. Definición de Políticas

Sergio Hernández, (2008), (pág. 150). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, México Menciona que: “Las políticas son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos

medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas”.

La política de Formación es un elemento básico para el desarrollo profesional y personal de los empleados, permite conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de Empresa.

La política puede ser definida como las normas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa, la forma de realizar las distintas actividades, estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, su manera de hacer las cosas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

2.6.2. Importancia de la Políticas

Es el sistema por el cual, la empresa tiene control de todas sus operaciones diarias, de compra, venta, inversiones gastos créditos, logística, que deben ser analizados, clasificados, resumidos y registrados, para proporcionar información a terceros y autoridades:

- Facilitan la delegación de autoridad. Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

- Evitan pérdida de tiempo a los supervisores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican el personal como deben de actuar en su operación.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

2.7. Valores

2.7.1. Definición de Valores

Sergio Luis Naumou, (2011) (62). Organización Total, México Mc Graw Hill, manifiesta que: “Los valores se derivan de los principios. Son convicciones sólidas sobre lo que es apropiado y lo que no lo es que guían las acciones y conducta de los empleados, el propietario y la empresa. Por ejemplo, la importancia de los clientes, el compromiso con la calidad o el respeto a los empleados como individuos”.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente

trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias.

2.8. Organización

Según (Terry, 2008). Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones sirven para realizar los planes futuros. Organizar consiste en buscar personas nuevas para que se una a la estructura de las relaciones a la que se conoce como integración de personal.

La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

2.9 Estructura organizacional

Composición orgánica de una entidad.

- **División y distribución de funciones.-** Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.
- **Cultura organizacional.-** Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.

- **Recursos humanos.-** Elemento más valioso de una organización.
- **Cambio organizacional.-** capacidad de emprender acción con otra óptica para innovar valor.
- **Estudios administrativos.-** iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.
- **Instrumentos técnicos de apoyo.-** Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

2.9.1. Dirección

Según (Moreno, 2008) Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de la metas de la organización.

- **Liderazgo.-** Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.
- **Comunicación.-** Medio para transmitir información con un significado comprensible.

- **Motivación.-** Recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.
- **Grupos y equipos de trabajo.-** Núcleos de trabajo productivos que integran habilidades y conocimientos que atienden a un fin común.
- **Manejo del estrés, el conflicto y la crisis.-** Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel del desempeño del personal de la organización.
- **Tecnología de la información.-** Recurso de apoyo para alcanzar resultados en la organización.
- **Toma de decisiones.-** Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.
- **Creatividad e innovación.-** Capacidad de encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado”.

2.9.2 Control

Según (Amat J. , 2008). Por último el gerente debe estar seguro de los actos que los miembros de la organización realizan, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y los estándares de desempeño.

- **Naturaleza.-** técnica para regular las acciones de una organización de acuerdo con las normas de desempeño establecidas.
- **Sistemas.-** término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.
- **Niveles.-** manejo de controles en los distintos estratos jerárquicos.
- **Proceso.-** aplicación de las normas de actuación para medir el desempeño.
- **Áreas de aplicación.-** nivel de delegación de controles en función de su área de influencia.
- **Herramientas.-** técnicas que la organización utiliza para implementar los controles.
- **Calidad.-** sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios de calidad.

2.9.3 Organigrama

Según Naumov García Sergio Luis (autor del libro organización total)

“Los organigramas son las estructuras que contienen una organización como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad les da”. Pág. 133.

Los organigramas son también las redes organizacionales que mueven y unen a las áreas que integran la empresa; así, al moverse armónicamente asegurará que vayan en un mismo camino y hacia un mismo enfoque, diseñado por los dueños del negocio: la visión. Los organigramas también se conocen como cartas organizacionales, tablas de organización, estructuras de organigramas u organigramas estructurales.

2.9.4 Flujo grama.

Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.

2.9.5 Control interno

Balcón Charles, (2009) Define. “Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de la organización y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general”.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

2.9.5.1. Objetivos de control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- ✓ Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- ✓ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con
Oportunidad; y,
- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

2.9.5.2. Componentes de control interno

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- ✓ Ambiente de control interno
- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Actividades de control gerencial
- ✓ Sistemas de información contable

2.10. Tributación

El Código Tributario art. 6 (pág. 258) manifiesta que, “Fines de los tributos.- los tributos, a más de ser medios para recaudar ingresos públicos, servirán como instrumento de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos de desarrollo nacional; atenderán a las exigencias de estabilidad progreso social y procuran una mejor distribución de la renta nacional”.

El sistema tributario es el reflejo de un acuerdo que es negociado entre el Gobierno y los agentes económicos sobre el monto de la carga fiscal y el tipo de impuestos.

El Gobierno cuenta con principales fuentes de ingreso: los ingresos tributarios y no tributarios.

2.10.1. Retención del IVA

La Ley establece como agentes de retención del IVA a las Empresas Públicas, Sociedades, Personas Naturales Obligadas a llevar Contabilidad y contribuyentes especiales Notificados y Calificados por el SRI, por tanto hay que realizar las respectivas retenciones del IVA.

2.10.2. Porcentajes de retención vigentes del impuesto al valor agregado (IVA)

Tabla No- 17 Retención del (IVA)

DETALLE DEL PORCENTAJE DE RETENCION	PORCENTAJE VIGENTE
➤ Las entidades de y organismos del sector público y empresas privadas	
➤ Toda sociedad o persona natural obligados a llevar contabilidad	30%
➤ Las entidades de y organismos del sector público y empresas privadas	
➤ Toda sociedad o persona natural obligados a llevar contabilidad	70%
➤ Las entidades de y organismos del sector público y empresas privadas	
➤ Toda sociedad o persona natural obligados a llevar contabilidad	100%

Fuente. Servicios de rentas internas
Elaborado. La Autora

2.10.3. Momento de la retención IVA

La retención en la fuente de impuesto al valor agregado se efectuará el momento en que se realice el pago o se acredite en la cuenta los valores que se deban por concepto de la adquisición del bien y/o servicio.

2.10.4. Retención en la Fuente

Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y personas obligadas a llevar Contabilidad que paguen cualquier tipo de ingresos que constituyan renta gravada para quien los reciba; actuará como agente de retención.

El monto mínimo para efectuar retenciones es de \$50. De realizarse pagos a proveedores permanentes se efectuará la retención sin importar el monto (por permanente entiéndase dos o más compras en un mismo mes calendario) Se recomienda entrar la paginas de Servicios de Rentas Internas para mayor Información.

Tabla No- 18 Retención del Impuesto a la Renta

DETALLE DE PORCENTAJES DE RETENCION EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA CONFORME LA NORMATIVA VIGENTE	Porcentajes vigentes
Honorarios profesionales y demás pagos por servicios relacionados con el título profesional	10
Servicios predomina el intelecto no relacionados con el título profesional	8
Comisiones y demás pagos por servicios predomina intelecto no relacionados con el título profesional	8
Pagos a notarios y registradores de la propiedad y mercantil por sus actividades ejercidas como tales	8
Pagos a deportistas, entrenadores, árbitros, miembros del cuerpo técnico por sus actividades ejercidas como tales	8
Pagos a artistas por sus actividades ejercidas como tales	8
Honorarios y demás pagos por servicios de docencia	8
Servicios predomina la mano de obra	2
Utilización o aprovechamiento de la imagen o renombre	10
Servicios prestados por medios de comunicación y agencias de publicidad	1
Servicio de transporte privado de pasajeros o transporte público o privado de carga	1
Por pagos a través de liquidación de compra (nivel cultural o rusticidad)	2
Transferencia de bienes muebles de naturaleza corporal	1
Compra de bienes de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícula, bioacuático, y forestal	1
Regalías por concepto de franquicias de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a personas naturales	8
Cánones, derechos de autor, marcas, patentes y similares de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual – pago a personas naturales	8
Regalías por concepto de franquicias de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a sociedades	8
Cánones, derechos de autor, marcas, patentes y similares de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual – pago a sociedades	8
Cuotas de arrendamiento mercantil, inclusive la de opción de compra	1
Por arrendamiento bienes inmuebles	8
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1
Por rendimientos financieros pagados a naturales y sociedades (No a IFIs)	2
Por RF: depósitos Cta. Corriente	2
Por RF: depósitos Cta. Ahorros Sociedades	2
Por RF: depósito a plazo fijo gravados	2
Por RF: depósito a plazo fijo exentos	0
Por rendimientos financieros: operaciones de reporto – repos	2
Por RF: inversiones (captaciones) rendimientos distintos de aquellos pagados a IFIs	2

Por RF: obligaciones	2
Por RF: bonos convertible en acciones	2
Por RF: Inversiones en títulos valores en renta fija gravados	2
Por RF: Inversiones en títulos valores en renta fija exentos	0
Por RF: Intereses pagados a bancos y otras entidades sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y de la Economía Popular y Solidaria	0
Por RF: Intereses pagados por entidades del sector público a favor de sujetos pasivos	2
Por RF: Otros intereses y rendimientos financieros gravados	2
Por RF: Otros intereses y rendimientos financieros exentos	0
Por RF: Intereses en operaciones de crédito entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria.	1
Por RF: Por inversiones entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria.	1
Anticipo dividendos	22
Dividendos anticipados préstamos accionistas, beneficiarios o partícipes	22
Dividendos distribuidos que correspondan al impuesto a la renta único establecido en el art. 27 de la lrti	hasta el 100%
Dividendos distribuidos a personas naturales residentes	1% al 13%
Dividendos distribuidos a sociedades residentes	hasta el 100%
dividendos distribuidos a fideicomisos residentes	hasta el 100%
Dividendos gravados distribuidos en acciones (reversión de utilidades sin derecho a reducción tarifa IR	De acuerdo a la tabla de retenciones del Art. 15 RALRTI
Compraventa de divisas distintas al dólar de los Estados Unidos de América	0
Pagos con tarjeta de crédito	No aplica retención
Pago al exterior tarjeta de crédito reportada por la Emisora de tarjeta de crédito, solo recap	0
Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos cotizados en bolsa ecuatoriana	0,20%
Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos no cotizados en bolsa ecuatoriana	1
Por loterías, rifas, apuestas y similares	15
Por venta de combustibles a comercializadoras	2/mil
Por venta de combustibles a distribuidores	3/mil
Compra local de banano a productor	1% -2%
Liquidación impuesto único a la venta local de banano de producción propia	hasta el 100%
Por energía eléctrica	1
Por actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares	1
Otras retenciones aplicables el 2%	2
Pago local tarjeta de crédito reportada por la Emisora de tarjeta de crédito, solo recap	2
Pago al exterior - Dividendos a sociedades	hasta el 100%
Pago al exterior - Anticipo dividendos	22%
Pago al exterior - Dividendos a fideicomisos	hasta el 100%
Pago al exterior- Dividendos distribuidos a personas naturales (paraísos fiscales)	0
Pago al exterior - Dividendos a sociedades (paraísos fiscales)	13%
Pago al exterior - Anticipo dividendos (paraísos fiscales)	25%
Pago al exterior - Dividendos a fideicomisos (paraísos fiscales)	13%
Pago al exterior - Contratos de fletamento de naves para empresas de transporte aéreo o marítimo internacional	entre 0 y 22 *
Pago al exterior - Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos	5%
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías con convenio de doble tributación	hasta el 100%
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías sin convenio de doble tributación	22%
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías en paraísos fiscales	35%
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) con convenio de doble tributación	hasta el 100%
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) sin convenio de doble tributación	22%
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) en paraísos fiscales	35%
Pago al exterior - Otros pagos al exterior no sujetos a retención	0

Fuente. Servicios de rentas internas

Elaborado. La Autora

2.10.5. Análisis financiero

Según Bravo Valdivieso Mercedes (décima edición año 2011) “el análisis financiero es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones”. Pág. 291

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado dentro de la estructura contable financiero de una empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible cuantificar para conocer a la empresa en qué situación se encuentra y proyectar soluciones a alternativas para enfrentar los problemas y aprovechar en el canino los aspectos positivos.

2.10.6. Objetivo del análisis financiero

Es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

Este permite estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones. El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizarla rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas.

Los inversionistas también apelan al análisis financiero para analizar el grado de riesgo de sus decisiones y para fijar los objetivos a cumplir los prestamistas y acreedores, por último, usan el análisis financiero para determinar qué riesgo existe para el cobro de un crédito o préstamo.

2.10.7. Índices financieros

Zapata Sánchez Pedro séptima edición año 2011 “Una razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; pueden existir decenas de razones; el análisis deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar”. Pág. 417

El control financiero se basa en la recolección, análisis y entendimiento de los estados financieros y aspectos operativos de la empresa. Este análisis comprende

cálculos y razonamiento de los porcentajes, tasas, tendencias e indicadores que sirven para medir la eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a la toma oportuna de decisiones.

2.10.8. Razón de liquidez

Miden la capacidad que tienen la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la de mayor uso son la razón corriente, prueba ácida y el capital de trabajo. Razón de liquidez está dado por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Total activo corriente}}{\text{Total pasivo corriente}}$$

El resultado indica la cantidad de activo que es el corto plazo será dinero (\$), con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes.

2.10.9. Prueba ácida

Están dados por la relación entre el activo corriente disponible más las inversiones inmediatas (91 días o menos) y el pasivo; es conocida como la prueba de fuego, por la rigidez de su cálculo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente disponible} + \text{inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.

2.10.10. Capital de trabajo

Está dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente

Capital de trabajo = Activo corriente- Pasivo corriente

1. Razones de la actividad

Indica la intensidad (a veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad estas son la rotación de cuentas por cobrar, de inventarios, de activos totales, plazo promedio de reposición de inventarios, y plazo promedio que se hace efectiva de las cuentas por cobrar.

2. Rotación de cuentas por cobrar

Es una razón de gestión que indica el número de veces que han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un período determinado. Está por la relación de las ventas anuales a crédito y el promedio de las cuentas por cobrar a clientes.

Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$

El promedio de cuentas por cobrar se calcula sumando las cuentas por cobrar a los clientes de los años 01 y 02 y dividido para 2.

3. Plazo promedio de cobranza

Esta razón indica el número de días que se ha demorado la conversión a efectivos de las cuentas por cobrar. Viene dada por la relación entre el número de días del año comercial (360) y las veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar (o sea, el resultado del índice anterior, rotación de cuentas por cobrar).

Plazo promedio de cobranza = $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$

4. Rotación de inventario

Esta razón indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas. Se obtiene de la relación entre el costo de las mercaderías vendidas a crédito y el promedio de los inventarios en el periodo de análisis.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Promedio de inventario}}$$

5. Plazo promedio de reposición de inventarios

Indica el número de días en que la empresa repone los inventarios, para dar la debida atención a nuevas ventas.

$$\text{Plazo promedio de reposición de inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$$

Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

6. Razón de apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

Estas son: razón del nivel de endeudamiento y apalancamiento total.

Razón de nivel de endeudamiento

$$\text{Razón del pasivo frente al activo total} = \frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Patrimonio neto}}$$

Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponda a fuentes de financiamiento externas.

7. Razones de rentabilidad

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas, rentabilidad sobre el capital y rentabilidad sobre el patrimonio.

8. Margen neto de utilidad

Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa a generado luego de haber deducido los gastos operativos, es decir la utilidad luego de impuesto y participación.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$$

9. Margen bruto de utilidad sobre ventas

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas} \times 100}{\text{Ventas netas}}$$

Esta razón indica el porcentaje de utilidad que la empresa genera en sus ventas, luego deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.

10. Rentabilidad sobre el capital o ganancia por acción

Este es un índice del valor en el mercado que indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes de capital accionario

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital accionario}}$$

11. Rentabilidad sobre el patrimonio

Esta razón de rendimiento es más justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con inversión total acumulada (capital más otros componentes patrimoniales).

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

2.11. Plan operativo anual (POA)

El plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la institución y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la diferente actividad, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

2.11.1 Importancia

La importancia del Plan Operativo Anual está en la necesidad de programar las actividades a realizar en una gestión, permitiendo un uso más eficiente y eficaz de los recursos de los que se dispone para el logro de los objetivos institucionales. Su elaboración incorpora todas las operaciones y tareas que se estiman adecuadas para alcanzar los objetivos institucionales y de gestión

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las

estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

2.11.2 Componentes del POA

Deberán plasmarse las necesidades de la institución en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la institución y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo anual.

Se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- ✓ **Programación de las diversas actividades:** consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.
- ✓ **Seguimiento y evaluación:** analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y restablecer, en caso de que fuera necesario

Para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas:

Efectivos.- hacer exactamente lo que se espera de ellos

Eficientes.- realizar correctamente su labor

Responsables.- realizar la labor con plena consciencia

Oportunos.- hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido

Rentables.- aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima

2.12. Manuales

2.12.1. Definición de Manual

Dultat, Miguel A. (2009), Pág. 205, define. “El manual contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa”.

Concordando con la definición se considera que los manuales son indispensables dentro de una organización, través de los mismos una entidad tendrá una guía para llevar a cabo de manera adecuada las actividades.

2.12.2. Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.12.3. Importancia de los Manuales

Para el desarrollo y crecimiento que las empresas u organizaciones pretenden lograr y a fin de obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular, es necesario que la Empresa cuente con herramientas de consulta que integren la información operativa a través de manuales funcionales que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora administrativa.
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

2.12.4. Características del Manual

- Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:
- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.

- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es lo relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consultas rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

2.13. Tipos de manuales

2.13.1. Manual de procedimientos

Franklin Gómez, (2009), (pág. 172), Proceso Administrativo manifiesta que: “Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma”.

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

2.13.2. Objetivos de Manual de Procedimientos

- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.

- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

2.13.3. Importancia de manual de procedimientos

Un manual de procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para complementar una determinada tarea.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

2.13.4 Características de manual de procedimientos

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa. Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.

- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

2.14. Manual de funciones

El manual de funciones es esencial para el conocimiento interno de la organización, para el análisis de sus procesos administrativos y para la toma de decisiones organizativas. Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinaria de trabajo para cada uno.

2.14.1. Objetivos del manual de funciones

La creación del manual de funciones para la determinación de cada puesto dentro de los fines de una empresa. Formular un adecuado manual de funciones en donde se describan los puestos y las actividades de cada uno de ellos, funcionando como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los ocupantes creando una fuente y sólida estructura organizacional que puede coordinar tanto dentro como fuera de la institución en cada capacitación. Contar con una manual acorde a la empresa. Cambiar la informalidad en la que actualmente se trabaja para no duplicar funciones. La realización del manual de funciones ayuda a lograr los objetivos de la empresa. Realizar un diagnóstico empresarial que demuestre la importancia de un manual de funciones, que determine el rol de cada empleado en una empresa. A través del manual de funciones poder llegar al desarrollo integral de todas sus asociaciones y comunidades.

2.14.2. Importancia del manual de funciones.

El manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El manual Funciones, contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

2.14.3. Características del manual de funciones

Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas. Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización. Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos. Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales. Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables. Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento

más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos. Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

2.15. Manual administrativo

Franklin Gómez (2009), (pág. 169), Procesos Administrativos, manifiesta que:

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

2.15.1. Objetivos de manual administrativos

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos: Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

La ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal,

2.15.2. Importancia de Manual Administrativos

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Los manuales administrativos son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

2.15.3. Características de Manual Administrativo

Enrique Benjamín Franklin. (2009), (pág. 34), Organización de Empresas, México, Editorial McGraw-hill-Hill Internacional, expresa: “De acuerdo con

la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con las siguientes características”.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente.

2.16. Manual financiero

Franklin Gómez, (2009), (pág. 170), Procesos Administrativos. “Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración”.

Este manual financiero incluye las mejores prácticas que debieran tomarse en cuenta en las empresas, a fin de normar y facilitar los procesos de captación, registro, acumulación, resumen de datos financieros y, principalmente, para la emisión de los sistemas de información relacionados con sus operaciones. El manual de información financiera es la guía técnica contable que complementa la información sobre el manejo de los fondos públicos publicados por separado por las autoridades competentes.

2.16.1. Objetivos del manual financiero

Control de los ingresos, gastos, activos y pasivos, para lograr la transparencia y la rendición de cuentas. Salvaguardar los fondos y activos del gobierno.

- Definir las autoridades y responsabilidades de las autoridades gubernamentales.
- Lograr la coherencia y estandarizar los tratamientos y financieros procedimientos de las autoridades gubernamentales.
- Asegurar la integridad de la corrección financiera del gobierno transacciones.

2.16.2. Importancia del manual financiero

La importancia de este manual establece las políticas financieras y de contabilidad y procedimientos necesarios para el control y dar cuenta de todos los fondos, propiedades activos, pasivos y compromisos.

2.16.3. Características del manual financiero

Las instrucciones contenidas en esta manual son para ser leídas en conjunto con las disposiciones legales respectivas, decretos y reglamentos, financieros que rigen las operaciones.

2.17. Manual de Normas y Procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que

integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. El Manual de Normas y Procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, elaborar un solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos. La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- a) Identificación del procedimiento
- b) Nombre
- c) Área de desempeño
- d) Codificación
- e) Descripción Genérica (objetivo)
- f) Normas generales
- g) Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- h) Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- i) Descripción de cada una de las actividades que lo integran

2.17.1 Manual de Puestos y Funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que

tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- a) Identificación del Puesto de Trabajo
- b) Nombre
- c) Área de desempeño
- d) Codificación
- e) Descripción Genérica (objetivo)
- f) Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
 - Diarias o frecuentes
 - Semanales
 - Quincenales
 - Mensuales
 - Trimestrales
 - Semestrales
 - Anuales
 - Ocasionales o eventuales
- g) Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- h) Nivel académico
- i) Habilidades y destrezas

j) Conocimientos técnicos y/o específicos

Tabla No- 14 Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos

Ventajas	Desventajas
1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.	1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.	2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.	3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.	4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.	5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.	6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la aplicación de funciones.	7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.	8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.	
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.	
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.	
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.	
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.	
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.	
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.	
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.	
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.	
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.	

Fuente: (Sapag, 2008, pág. 59)

2.18 Organigramas

2.18.1. Definición

GALINDO RUIZ, Carlos (2011) expresa: “El organigrama refleja la estructura de la empresa en cuanto a funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización”. Pág. (124).

Los organigramas son la representación gráfica de las organizaciones en su conjunto o de uno de sus departamentos, es decir, constituyen la traficación de la estructura orgánica de una institución con sus servicios órganos y puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, por lo tanto son un medio simplificado de información que posibilita el reconocimiento del campo de acción y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

2.18.2. Importancia de los organigramas

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que

Por ello, los organigramas son de suma importancia y utilidad tanto para empresas, como para entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.; por tanto, resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes tipos de organigramas que existen y qué características tiene cada uno de ellos.

Los organigramas son muy importantes, sintetizan en forma clara como está constituida una organización, permitiendo su fácil comprensión e interpretación para todos los usuarios.

2.18.3. Tipos de Organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas que buscan ser útiles de acuerdo a sus diferentes actividades en una organización entre los cuales de acuerdo a

FINCOWSK Franklin y ENRIQUEZ Benjamín en su obra “Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura tenemos:

1. Por su naturaleza

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro administrativo:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar algunas de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** Involucran a más de una administración.
- **Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizado normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. Por su finalidad

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presenta en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de sus instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

Informal: Se considera como tal, cuando representado su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

2.18.4. Por su ámbito

Este grupo se divide en dos grupos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.18.5. Por su contenido

Este se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.18 6. Por su presentación o disposición gráfica.

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Verticales: Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados. Este tipo de organigrama es muy usado y recomendó para utilizarse en los manuales de organización. Consiste en colocar todos los puestos en casilleros, apareciendo el puesto de más alto nivel en la cúspide y los demás puestos en orden descendente y conectar los puestos por líneas de puntos para indicar autoridad funcional, es una modalidad más sencilla y difundida para representar gráficamente una empresa o institución.

Horizontales: Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha. Esta modalidad representa las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al órgano superior a la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se única en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia. Este tipo de organigrama constituye una forma de la modalidad radial. Empero presenta la ventaja de que es diseñado en base a círculos concéntricos definidos, los cuales en

función de su cercanía al centro, expresan la jerarquía de las unidades que conforman la organización como el radial. Adolece de las mismas fallas que éste.

El organigrama circular coloca la posición suprema en el centro de círculos concéntricos. Las funciones que componen las estructuras están agrupadas alrededor de este centro, de manera que mientras más cerca está del centro, la posición de la función, es más importante.

2.19. Diagramas de Flujo

.1. Definición

Enrique Benjamín (2009) (pág. 259).Organización de Empresas, tercera edición, Editorial McGraw-hill-Hill Internacional. Señala: “Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas y materiales o ambas cosas”.

Los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de todos los procesos administrativos, por más sencillo que este sea, se los utiliza también para la formulación y análisis de problemas, para luego darles una debida solución y el debido seguimiento a las operaciones en un orden lógico del proceso a seguir.

2. Características de los Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo siempre empieza con un inicio y un fin aunque dentro de los mismos puede haber otro inicio y otro fin de una sub etapa. Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo: Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas. Definir qué

se espera obtener del diagrama de flujo. Identificar quién lo empleará y cómo, establecer el nivel de detalle requerido.

3. Importancia

Los diagramas de flujo son importantes porque nos facilita la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un programa o un objetivo. Son considerados de gran importancia dentro de una organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

4. Formas e instrucciones.

Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexaran, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

5 Glosarios.

Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

6 Formato del procedimiento

Según (Maldonado, 2008) El procedimiento se debe presentar de una manera clara específica el desempeño de cada actividad. El formato que se recomienda para organizar la información de los procedimientos. Los seis aspectos que

contempla el formato del procedimiento son pautas marcadas por la práctica internacional y las empresas registradas.

Tabla No- 20 Formato de procedimientos

Aspecto	Concepto
1. Propósito	El propósito es la razón de ser del procedimiento. Se debe definir para que se crea el procedimiento. Es recomendable iniciar con verbos, como: “Sistematizar”, “Reglamentar”, etc.
2. Alcance	En este reglón se debe definir la amplitud que se tiene el procedimiento. Se debe especificar desde donde se inicia hasta donde concluye dicho procedimiento.
3. Procedimiento	Se debe pormenorizar cada uno de los actores que intervienen en el procedimiento así como las actividades que realizan, utilizando las técnicas playscrip. en esta etapa del procedimiento, se le explica al lector “quien hace que” y “Cuando”. En este reglón se debe especificar aquellos documentos que se consideran fuentes de consulta o medios de clarificación de algún punto del procedimiento, los cuales no pertenecen al sistema de calidad.
4. Referencias	En este reglón se debe explicar algún término que resulte ajeno para el lector o quienes conforman algún grupo o comité en particular del procedimiento
5. Definiciones	

Fuente: (Maldonado, 2008, pág. 65).

Tabla N0.-21 Símbolos para los flujo gramas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
---------	-------------



Inicio.- El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra “Inicio” o “Final”.



Proceso.- Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento describiéndola dentro del símbolo en forma breve y cuidada que el verbo se conjugue en tiempo.



Proceso predeterminado.- Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro diagrama.



El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. Este símbolo no se enumerará. La opción de la situación se escribirá dentro del símbolo de manera resumida y en forma interrogativa. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferente caminos. En ocasiones se deberá tener tres respuestas a la pregunta planteada, como pueden ser SI, NO y Parcialmente, y deberá quedar claro el camino a seguir. Estos no deberán presentarse a que se diagramen situaciones ambiguas o imprecisas.



El conector. Representa la conexión o el enlace una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos. Cada conector debe identificar con otro cuyo número sea el mismo (el mismo que él envió que para la recepción).

El conector de páginas.- representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de



flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento. En este símbolo se utiliza; cuando por razón del espacio, el procedimiento no cabe en una página. Debe señalarse en los conectores, la clave del procedimiento y la hoja de formato al cual se dirigen, si es salida, así como aquel del que viene, si se trata de una entrada.

Archivo.- Este símbolo representa un ARCHIVO común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma permanente. Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.

El símbolo documento.- Representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas. El nombre del documento debe escribirse dentro del símbolo. Si el documento se elabora en original y copia, se debe anotarse la letra O en el documento original y el número de las copias que contenga deberá anotarse dentro del símbolo. Cuando la copia sea distribuida a diferentes lugares, deben representarse en cada una de ellas el número que corresponde señalando a demás su destino, con la finalidad de que no quede sueltos los documentos. Si es necesario indicar que los documentos tienen un mismo destino, se traza al lado de ellos una llave que agrupan las copias o documentos. Si se desea señalar que el documento es destruido, se marcara con una X.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.

3.1.1 Introducción

La Junta Administradora de Agua Potable, es la única instancia autorizada y responsable de su administración es una entidad sin fines de lucro se dedica a la prestación de servicios de agua potable, cuenta con personería jurídica y maneja fondos propios recaudados de los usuarios.

La Junta Administradora de Agua Potable, es una organización comunitaria de autogestión integrada en la jurisdicción cantonal; instituciones locales reconocidas en la Ley para operar y administrar sistemas con infraestructura de saneamiento básico, constituidos en el sector rural, mediante cogestión ente estado y comunidad; la Junta de Agua Potable fue organizada y constituida por el Instituto Ecuatoriana de Obras Sanitarias (IEOS), que ahora se ha transformado en la Subsecretaria de Agua y Saneamiento Básico, instancia del Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (MIDUVI).

Actualmente en la parroquia de San Rafael existen 4 Juntas de Agua legalmente constituidas; mismas que suministran el servicio de agua potable en las comunidades rurales, siendo un factor importante en el desarrollo de las comunidades del sector rural.

Se ha observado que en la junta de Agua Potable la situación administrativa, financiera no tiene un debido manejo, ya que no se cuenta con planificación, procedimientos de organización, formulación de estrategias, planes de acción a corto y largo plazo, lo cual incide en una problemática de asumir la gestión integral eficiente para procurar fortalecer los sistemas y servicios para lograr la sostenibilidad de la misma.

La propuesta planteada proyecta mejorar la gestión y operatividad de las funciones de la directiva de la Junta Administrativa de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo, a través de una adecuada organización, control y procedimientos reflejados en la optimización de los recursos.

Desde esta perspectiva el manual de procedimientos, administrativos, financieros, se concibe como una herramienta que permita direccionar las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos tal y como estos fueron plasmados en la planificación institucional.

Con el manual de procesos se estructura el documento y se realizó la diagramación de los procesos con suficiente claridad, sistemática y secuencial de ejecutar las tareas necesarias para producir los bienes y servicios de agua potable requeridos por la ciudadanía, así como los responsables de ejecutarlos, los requerimientos de tiempo, calidad y cantidad de las mismas hacia los objetivos y metas.

El manual de procedimientos es una herramienta que permite a las unidades organizativas de la junta sistematizar, estandarizar y normalizar la forma de realizar las actividades institucionales y consecuentemente mejorará su gestión y resultados

La expresión de procesos y procedimientos generará valor agregado para la organización y permita aplicar modelos de evaluación del desempeño en forma óptima, disminuyendo las dificultades de los procesos administrativos, financieros y operativos de la entidad para ejecutar las funciones, atribuciones, competencias y procesos que se deberán realizar en cada puesto de trabajo de la estructura

organizativa de la junta y mejorar el desempeño, calidad y satisfacción de su recurso humano y de los usuarios del agua potable de la comunidad Huaycopungo.

Para cumplir con este objetivo se estructuró el mapa de procesos, con los niveles jerárquicos, directivo, de asesoramiento, operativo y de apoyo se estructuró el marco filosófico institucional y se levantaron los procesos más relevantes a través de diagramas de flujo a partir de la definición de los procesos, procedimientos y actividades, bajo un esquema de fácil interpretación que sirvieron para representar gráficamente los mismos de manera que se representaron las distintas operaciones de que se compone un procedimiento estableciéndose su secuencia lógica a través de la diagramación de los procesos utilizando la simbología ANSI.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Diseñar una Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero para la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo de la parroquia de San Rafael de la Laguna del cantón Otavalo provincia de Imbabura, instrumento que permitirá determinar los procedimientos e informes administrativos y financieros para mejorar el control y la toma de decisiones.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la filosofía organizacional para identificar la misión y visión institucional.
- Estructurar una Cadena de Valor con su respectivo mapa de procesos y su estructura orgánica.
- Determinar los procesos Administrativos y Financieros.
- Generar confianza en los usuarios sobre el manejo transparente de los recursos económicos garantizados en la administración.

3.3 Filosofía organizacional

3.3.1 Misión.

La Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo ofrece brindar servicio de agua potable universal de calidad, cuidando el medio ambiente, utilizando eficientemente los recursos y fortaleciendo la unión y la confianza de la colectividad.

3.3.2 Visión.

La Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad Huaycopungo en los próximos 5 años será una institución que genere rentabilidad con cobertura total y responsabilidad social reconocida por su enfoque en la satisfacción continua de las necesidades del usuario de una manera equitativa y permanente, con un personal competitivo y utilizando los recursos con eficacia.

3.3.3. Principios y valores del Junta Administradora de Agua Potable

1 Principios Institucionales.

- **Eficacia.-** Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio de forma planificada y organizada.
- **Oportunidad.-** Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.
- **Mejoramiento continuo.-** La institución aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.
- **Eficiencia.-** Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea, que exista un mínimo de motivación, un uso racional del tiempo y la obtención de un resultado.

3.4 Valores Institucionales.

- **Respeto.**- un trato adecuado y respetuoso entre los usuarios y los directivos de la institución
- **Confianza.**-para favorecer relaciones transparentes y francas en las cuales la palabra tenga crédito y garantiza la armonía de la junta con sus usuarios.
- **Comunicación.**- para que la información circule en todos los niveles y se generen espacios de dialogo contribuyendo de este modo a que la organización esté involucrada en la ejecución y alineación de sus objetivos.
- **Compromiso.**- para estar dispuestos con empeño y responsabilidad a dar respuestas a la ciudadanía en la dotación del servicio de agua potable
- **Calidad.**- para ejercer con los más altos estándares el abastecimiento de agua potable a la ciudadanía.
- **Honestidad.**- actuar con transparencia, tomando en cuenta los principios morales, éticos y legales para corresponder a la confianza otorgada por los clientes y con la sociedad

3.5 Políticas

- Desarrollar nuestras actividades en base a la ley y reglamentos establecidos en la Junta Administradora de Agua Potable
- Fortalecer la gestión organizacional en la prestación del servicio con trato justo a todos los usuarios
- Realizar capacitaciones en el cuidado del agua y del medio ambiente
- Proporcionar a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades.

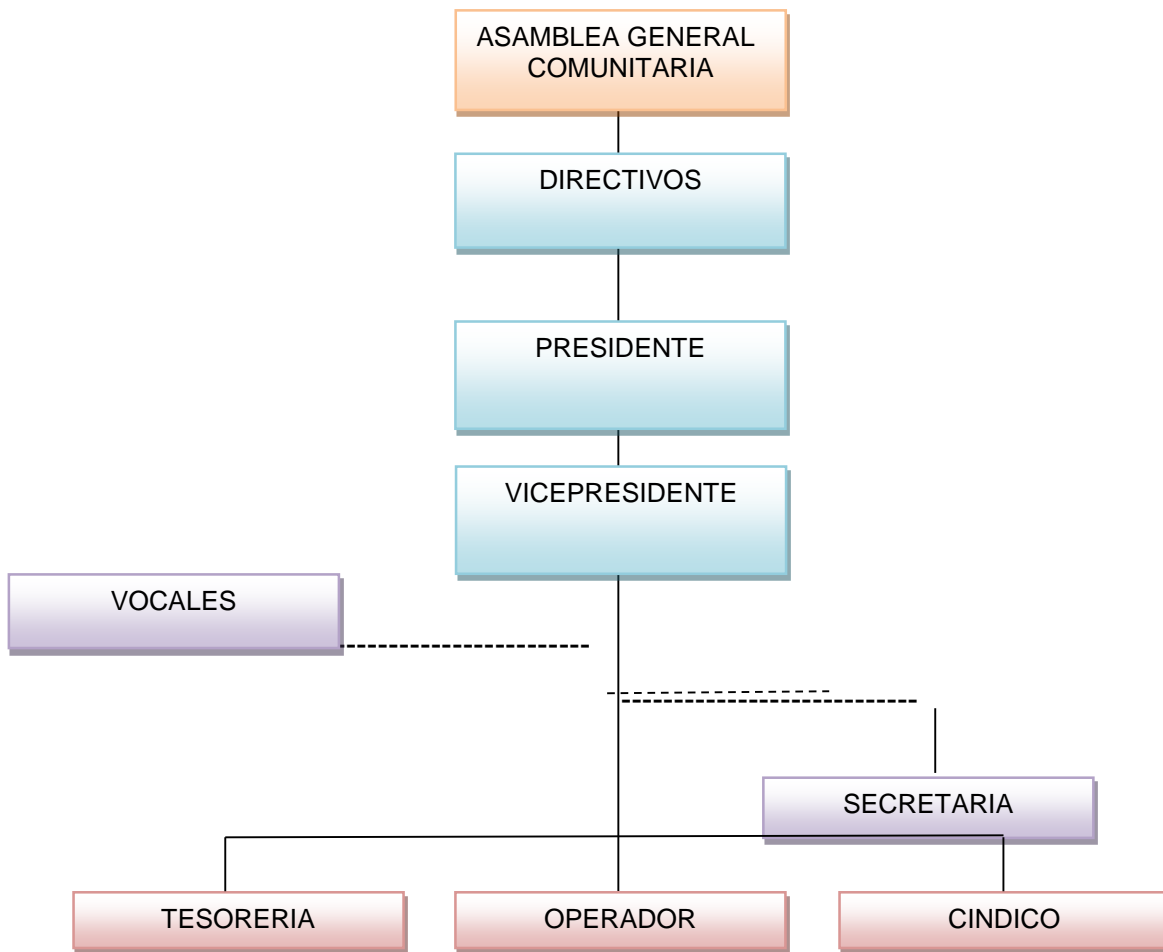
3.6 Estructura organizacional propuesta

Con la creación de un organigrama se pretende dar claro el panorama de la distribución de puestos y responsabilidades actuales que requiere la Junta para una mejor comprensión funcional. Por ello el modelo recomendable y establecido para esta organización en la forma de mando es el método lineal

de acuerdo a la información otorgada por la Junta. Este método permitirá, una visión del funcionamiento de la Junta con la debida jerarquía, responsabilidad y coordinación que debe existir en aras del cumplimiento de la institución.

Gráfico No- 1. Estructura organizacional

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD HUYCOPUNGO



3.7 Cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente.

Igualmente la cadena de valor se encuentra directamente relacionada al desarrollo del modelo de negocio, esto planteado desde los procesos de pensamientos y estructuras lógicas de las herramientas que lo estructuran.

INSUMOS	PROCESO	SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Agua Talento Humano Repuestos y accesorios Infraestructura Financiamiento	Asambleas Directivos Tratamiento de agua Distribución de agua Cloración Análisis de agua Administrativo Financiero Mantenimiento Operativo	Agua potabilizada Satisfacción del usuario Comunidad saludable	Cliente satisfecho Mejor calidad de vida Bienestar social

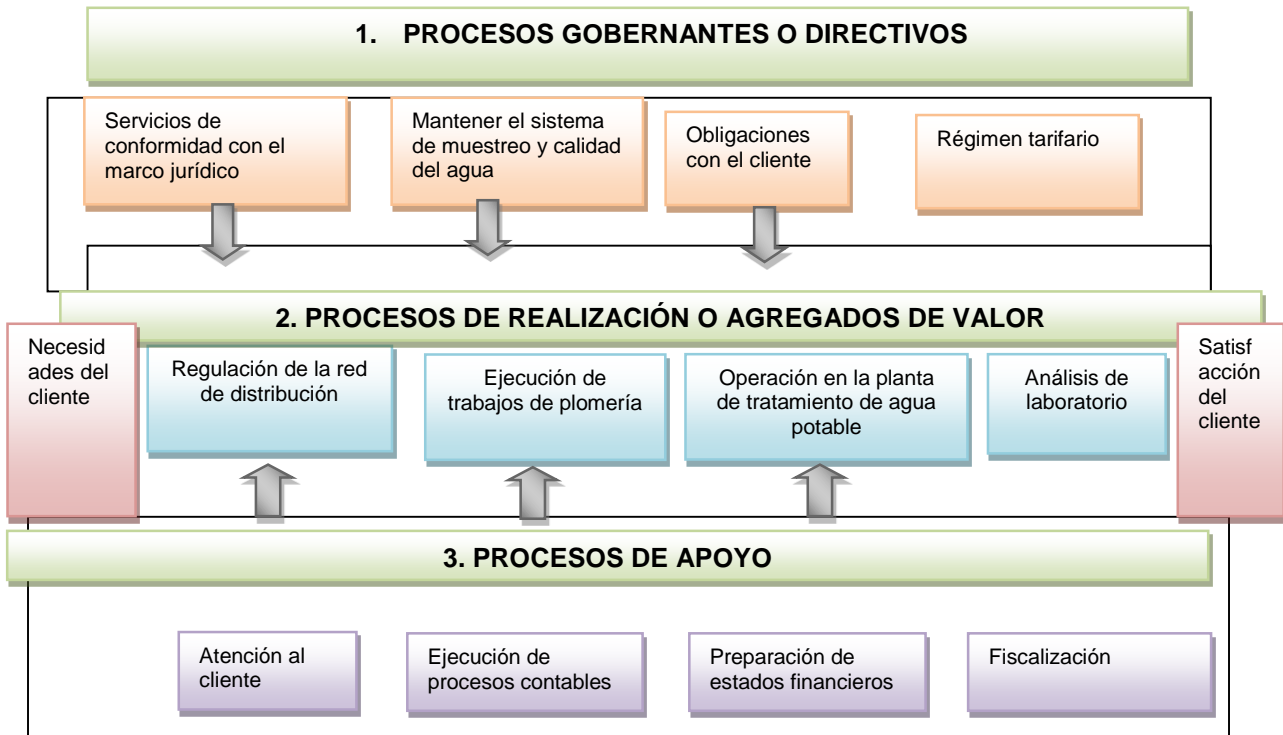
Investigación google imágenes
 Elaborado por: La Autora

3.8 Manual de procedimientos administrativos y financieros.

3.8.1 Mapa de procesos

Para la formulación del manual de procesos y procedimientos administrativos, financieros y operativas de la junta se fundamentó en la estructura del mapa de procesos que permita cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la organización los planes y programas, proyectos y políticas de trabajo de las áreas organizacionales.

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

La identificación de los procesos se realizó siguiendo la metodología, de relacionar las tareas que realizan los cargos es decir las personas a continuación se agruparon y se asignaron a los macro procesos siguientes

- Procesos de nivel directivo, estará dirigido a la parte de gestión institucional con los procesos de servicios de conformidad con el marco jurídico, mantener el sistema de muestreo y calidad del agua, obligaciones con el cliente y régimen tarifario.
- Procesos generadores de valor o sustantivos que corresponden a los procesos operativos de abastecimiento, conexión, mantenimiento de la red de agua potable, servicios de control de la calidad del agua potable y otros de tipo operativo.
- Procesos de apoyo o adjetivos están relacionados con los procesos de tesorería, secretariado, que involucran a procesos financieros, contables en general

3.8. 2 Manual de funciones

El manual de funciones, se estructura acorde a los objetivos, competencias y atribuciones de la Junta, para lo cual se contara con los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel directivo
- Nivel asesor
- Nivel apoyo
- Nivel operativo

3.8.2.1 Nivel directivo

Presidente(a) y Vicepresidente(a) de la Junta de Agua de Huaycopungo

El nivel directivo estará representado por el Sr. presidente y vicepresidente, que será la máxima autoridad de la empresa y le corresponde: dictar políticas, fijar objetivos y metas, aprobación de planes operativos, expedir reglamentos generales y específicos de la junta. Está representado por el presidente que constituye la autoridad que orienta y ejecuta las directrices emanadas por la Asamblea General de la Junta, en todas las actuaciones de carácter oficial, judicial o extra judicial, de acuerdo con lo establecido en las leyes y reglamentos vigentes de la Junta de Agua.

3.8.2.2 Nivel asesor

Síndico (a) o cualquier profesional que copera a la Junta de Agua

Está compuesto por el órgano consultivo y de apoyo para las decisiones de la junta, su relación de autoridad es indirecta con respecto a las unidades del nivel operativo. En este nivel se considera el síndico y cualquier profesional que se contrate para la elaboración de proyectos que tiene relación con la funcionalidad de la Junta de Agua.

3.8.2.3 Nivel de apoyo

Secretario(a) y el contador(a) de la Junta de Agua

El nivel de apoyo es el que cumple las acciones de secretariado y de contabilidad de acuerdo a las políticas y objetivos funcionales de la junta.

3.8.2.4 Nivel operativo

Operador (a) de la Junta de Agua

El nivel operativo es aquel que cumple directamente con los objetivos y finalidades de la junta, ejecuta los planes, programas y políticas de trabajo impartidos por el nivel administrativo. Los procesos operativos son: manejo de la planta de tratamiento de agua potable y distribución.

3.9 Identificación de los procesos

La identificación de los procesos se realizó siguiendo el siguiente método:

- Relacionando las tareas que realizan el talento humano en los distintos cargos del organigrama estructural y los del mapa de procesos
- Se establecieron los procesos más relevantes o principales, directivos, agregados de valor y de apoyo de acuerdo a la misión de la unidad
- Determino las entradas y salidas, los recursos
- Las actividades secuenciales de cada proceso
- Se diagramo los procesos en el que se suceden las actividades

3.9.1 Diagramas de Flujo de los procesos

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basó en la utilización de símbolos para la representación de las operaciones más relevantes administrativas, financieras y operativas de la junta de agua potable, de esta forma se representaron las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas se realizaran y la interacción o relación de coordinación entre el talento humano encargado de llevarlos a cabo.

Con los diagramas de flujo se pretende que los procesos generen valor agregado para la organización porque la representación gráfica permite que sean analizados por que tienen a su cargo su realización y además por otros actores interesados, quienes podrán aportar nuevas ideas para mejorarlos

3.9.2 Ventajas buscadas

- Favorecer la compleción de los procesos, procedimientos al mostrarlo como grafico
- Permitirán identificar los problemas y las oportunidades de mejoramiento continuo en los procesos identificando los cuellos de botella y los puntos de decisión
- Muestran las interfaces cliente – proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando al talento humano el análisis de las mismas
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados que ingresen a la organización y también a los que desarrollan las tareas, cuando se realicen mejoras en los procesos
- Muestran de manera global la composición del proceso para favorecer la comprensión al mostrarlo gráficamente
- Definir los límites de cada procedimiento, mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente









3.9.3 Diagramas de flujo vertical

Se procedió a diseñar los diagramas de flujo verticales a través de columnas y líneas. En las líneas se destacan la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a las funciones involucradas en la rutina.

3.9.4 Simbología utilizada para el levantamiento de los diagramas de flujo de los procesos

Para la realización de los procedimientos administrativos, financieros y de apoyo se utilizó la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA ANSI

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra “Inicio” o “Final”.
	Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferente caminos.
	El CONECTOR representa la conexión o el enlace una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos.
	El conector de paginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento.
	Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.
	El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas.

Fuente: Manual de control de calidad de J. M. Juran. Pag. 220 -Elaborado por: La Autora

3.10 Levantamiento de los procesos

Para la documentación de los procesos en forma eficaz se realizó los diagramas de flujo o flujo gramas. A continuación se procedió al levantamiento de los procesos y subprocesos, como instrumentos administrativos y financieros que apoyen el que hacer corporativo.

Están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada gestión, por lo tanto será una herramienta valiosa para armonizar la comunicación ya que se constituirá en una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada con apego a las normas y políticas vigentes en la visión integral del funcionamiento y operación que posibilite la optimización de los recursos la eficacia y eficiencia en la organización.

El diagrama de los procesos y procedimientos ayudará a tener una visión clara del proceso y de cada una de las actividades que se desarrollan en cada uno de estos. A continuación se propone las variables que deben ser incorporadas en los procesos.

Del registro de Actividades

La junta dispondrá de los siguientes libros de registros sociales

- a. Libro de Actas de Asambleas
- b. Libro de Actas de Sesiones de la Comisión Directiva
- c. Libro de Actas del Tribunal Electoral Independiente
- d. Libro de Registro Sindico

Para los registros contables se llevaran los siguientes libros principales

- a. Libro Diario
- b. Libro Mayor
- c. Libro de Inventario
- d. Libro de compras y ventas

Además los libros de Registros Sociales y Contables principales la entidad podrá adoptar otros libros auxiliares que estime conveniente para el mejor registro de actividades , con la tendencia de contar con juegos de libros que permitan conocer con la mayor celeridad , transparencia y exactitud posible la verdadera situación económica , financiera , patrimonial y social en cada instante de la junta.

Todos los libros de Registros Contables deberán estar rubricados por el registro único de contribuyentes, los libros sociales, estarán rubricados por el MIDUVI , y por SENAGUAS

De los ingresos

Los ingresos obtenidos por la Junta se deducirán los gastos corrientes de operación, mantenimiento y administración de los servicios de agua potable, así como las depreciaciones de los bienes de uso y cargo diferidos, las provisiones y provisiones. El saldo o los excedentes del ejercicio se destinaran a un fondo de reserva legal para la adquisición de nuevos equipos ampliación o proyección del servicio de agua potable. El ejercicio económico de la Junta, abarcara el periodo comprendido entre el primero de enero y el 31 de diciembre, en que se cerraran todos los libros. Se llevara inventario de los bienes, se formulara un Balance General, Estado de Resultados, Flujo Neto de Efectivo y se elaborara las memorias técnicas para la junta directiva, la asamblea y el informe al síndico.


3.11 Descripción de las funciones por cargos

Funciones de la asamblea general de usuarios

- Elegir y posesionar a los miembros que integran la Directiva y las Unidades técnicas de manera democrática.
- Conocer los informes sobre la gestión, y el plan de trabajo anual, que presente a su consideración la Directiva, discutirlo y aprobarlo con o sin modificaciones según sea el caso.
- Autorizar proyectos y obras para ampliaciones y mejoras del sistema de agua, a la vez gestionar fondos para su ejecución.
- Conocer y resolver sobre reclamos no resueltos por la Junta Directiva, o cualquier asunto puesto a consideración por el presidente como sanciones a los usuarios por infracciones graves.
- Aprobar y modificar el Reglamento Interno con el voto aprobatorio de las dos terceras partes de los usuarios de agua hábiles asistentes.
- Establecer la responsabilidad administrativa de los miembros de la Junta Directiva autorizando al presidente, o a otro miembro del Comité de Usuarios, para que inicie las acciones legales a que hubiera lugar.
- Aprobar el Plan Anual y el correspondiente presupuesto de la Junta
- Participar en las mingas y asambleas convocadas por el presidente de la Junta

3.11.1. Función del presidente

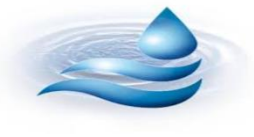
Puesto: Presidente

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de Funciones	
	CARGO	PRESIDENTE
OBJETIVO	Cumplir y vigilar la parte administrativa, operativa y financiera de la junta, para el cumplimiento de objetivos y metas de la Junta	
	FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por la Asamblea observando leyes y reglamentos • Administrar la junta ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueran necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones. • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial • Presidir las reuniones ordinarias y extraordinaria • Convocar a asambleas generales ordinaria y extraordinaria • Suscribir convenios, contratos y compromisos necesarios para el buen funcionamiento de la Junta • Ser corresponsables con el tesorero del manejo funcional de la Junta 	
PERFIL DE CARGO	Capacidad de trabajar el equipo Trabajar con responsabilidad Poseer valores éticos Tener buenas relaciones humanas	
REQUISITOS	Ser bachiller o instrucción primaria Ser usuario del servicio de agua potable Tener liderazgo Tener conocimiento en contabilidad básica, plan operativo anual Saber el idioma Kichwa y español	

Fuente: Investigación directa

Elaborado: La Autora

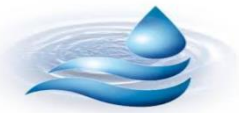
3.11.2 Puesto: Vicepresidente

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de Funciones	
	CARGO	VICEPRESIDENTE
OBJETIVOS	Ejercerá su acción en caso de ausencia temporal o definitiva del presidente y formara parte de las comisiones que le asigne el directorio de la junta.	
	Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Subrogar al presidente en caso de ausencia temporal y definitiva con todas las atribuciones y obligaciones que otorga el estatuto. • Preparar documentación que le conceda el directorio, el presidente o la asamblea. • Sera el responsable de las políticas y metas que le asigne el directorio observando las leyes y los reglamentos • Formar parte activa de los proyectos que ejecute la junta 	
PERFIL CARGO	DE	Capacidad de trabajar el equipo Trabajar con responsabilidad Poseer valores éticos Tener buenas relaciones humanas
REQUISITOS	Ser bachiller o instrucción primaria Ser usuario del servicio de agua potable Tener liderazgo Tener conocimiento en contabilidad básica, plan operativo anual Saber el idioma Kichwa y español	

Fuente: investigación directa

Elaborado por: La Autora

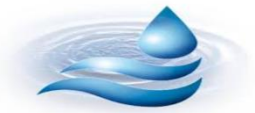
3.11.3 Puesto: Secretaria

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de Funciones	
	CARGO	SECRETARIA
OBJETIVO	<p>Cumplir y hacer cumplir las normas o reglas que rijan en la junta para el bienestar de la organización, colaborando con el presidente de manera permanente en el control del recurso humano, material y económico</p>	
	Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las convocatorias a las cesiones de la directiva de la asamblea general cuando lo disponga el presidente y actuar en ellas en calidad de secretaria. • Mantener al día los libros de actas y de registro de bienes • Despachar la correspondencia de la organización y mantener la documentación y el archivo en orden • Certificar las resoluciones del consejo y del presidente • Preparar las actas de las cesiones y suscribirlas conjuntamente con el presidente • Preparar la documentación que conocerá el directorio y entregarla a todos sus miembros, conjuntamente con el orden del día con al menos 48 horas de anticipación • Sera responsable del custodio de toda la documentación de la organización. • Facilitar a la asamblea general y al directorio los documentos y datos necesarios para sus informes y deliberaciones. • Realizara las demás funciones que establezca el presidente, el reglamento y más disposiciones vigentes. 	
PERFIL DE CARGO	<p>Tener buenas relaciones humanas Trabajar en equipo, confiable ,compromiso institucional, tratamiento de información, liderazgo y aprendizaje continuo Ser un buen líder</p>	
REQUISITOS	<p>Ser bachiller Ser usuario del servicio de agua Conocimiento de computación Tener conocimiento de archivos e inventarios Tener conocimiento en la atención al cliente Saber el idioma Kichwa y español</p>	

Fuente: investigación directa

Elaborado por: La Autora

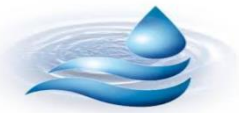
3.11.4 Puesto: Tesorero

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de Funciones	
	CARGO	TESORERO
OBJETIVO	Es el responsable de organizar, dirigir y controlar los procesos contables de la junta, recaudar los ingresos correspondientes a las tarifas de los usuarios que tiene la organización y organizar el área financiera y comercial.	
	Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los bienes que constituye el patrimonio de la organización con el conocimiento y aprobación de la directiva. • Mantener al día los libros de contabilidad y de registro de bienes • Firmar conjuntamente con el presidente los documentos que implique el manejo de dinero y bienes de la organización • Presentar y someter a discusión y aprobación de la asamblea general, los informes respecto a los valores económicos, manejados por la tesorería. • Emitir informes de balances y estados financieros que refleje el movimiento económico de la organización • Velar por la recaudación de las tarifas de consumo de agua de acuerdo a las resoluciones y reglamentos de la junta. 	
PERFIL DE CARGO	Tener buenas relaciones humanas Trabajar en equipo, confiable ,compromiso institucional, tratamiento de información, liderazgo y aprendizaje continuo Ser un buen líder	
REQUISITOS	Ser bachiller Ser usuario del servicio de agua Conocimiento de computación Conocimiento de la contabilidad gubernamental básica Saber el idioma Kichwa y español	

Fuente: investigación directa

Elaborado por: La Autora

3.11.5 Puesto: Operador

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de Funciones	
	CARGO	OPERARIO
OBJETIVO	Mantener en buenas condiciones el sistema de potable y atender a todos los usuarios y brindar servicio de calidad a los usuarios.	
	Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar y controlar los registros de agua • Velar porque el agua tenga los parámetros de calidad • Solicitar al directorio la imposición de sanciones o multas en caso de contravención al reglamento y estatutos • Velar por la conservación, mantenimiento de la red de agua potable • Suspender provisionalmente el agua a los usuarios en caso de incorrecciones, falta de pagos mensuales o incumplimiento de otras disposiciones del directorio. • Mantenimiento de la planta de potabilización • Verificación de los volúmenes de agua de ingreso y salida. • Es responsable de la operación y mantenimiento de los sistemas de agua, así como de todas las herramientas y de los equipos instalados 	
PERFIL DE CARGO	Tener buenas relaciones humanas Trabajar en equipo Tener buenas relaciones humanas ser un buen lides	
REQUISITOS	Conocimiento de plomería y albañilería Cursos de operación y mantenimiento de los tanques de agua Saber el idioma Kichwa y español	

Fuente: investigación directa

Elaborado por: La Autor

3.12. Plan operativo anual (POA)

Todas las instituciones públicas están obligadas a realizar esta herramienta ya que es uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

Y permite evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.

Y permite estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

ESTRATEGIA	Programas y/o Proyectos	Actividades	Responsable	Plazo	Recursos (US \$)	Medio de verificación	de Observaciones
1.1	Ampliación de la red de agua en el sector del estadio	Realizar mingas socializar a los beneficiarios	Los directivos.	Abril	5000	Informe planillas fiscalizador	de del
1.2	Estudio y diseño de proyecto del alcantarillado	Contratar consultoría	Los directivos.	Junio	15000	Informes	
1.4	Capacitación al personal	Estructurar un programa de capacitación para el personal a corto y mediano plazo.	Los directivos.	Septiembre	4.000.00	Evaluación de los eventos realizados registro asistentes	de El programa de capacitación deberá establecerse hasta el mes de septiembre.

Fuente: Investigación directa

Elaborado: La Autora

3.13. Manual de procedimientos administrativos

Actualmente todas las organizaciones requieren de manuales de procedimientos administrativos necesarias para un buen manejo del administrador, debido a la complejidad de la manejo de los recursos con que cuentan las empresas.

Un manual de procedimientos administrativos es muy importante ya que es un documento de apoyo para los gerentes que puedan direccionar las labores de trabajo con todo el personal de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.

Este manual de procedimiento administrativo permitirá en la Junta de Agua Potable de Huaycopungo un mejor conocimiento organizacional, estandarización de actividades, reducción de riesgos administrativos, cumplimiento de responsabilidades y un adecuado registro y comunicación de información que ayuden a la coordinación de las actividades diarias de trabajo.


La finalidad de realizar el presente manual, es de detallar como se realizará los procedimientos de las funciones de trabajo de cada miembro de la Directiva de la Junta, que tiene la responsabilidad a ejecutarse con las debidas medidas de control que ayuden a realizar una estricta vigilancia permanente que ayude a reducir los errores que pudieren surgir en cada uno de ellos.

Para que este manual sea efectivo es necesario que sea revisado y aprobado por los Directivos de la Junta y de la asamblea general de los usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad de Hiaycopungo.

El presente manual de procedimientos será aplicado como una herramienta en la Junta Administradora de Agua Potable, principalmente en las áreas que desempeñan las funciones administrativas, financieras y contables.

3.13.1 Proceso: Servicio de conformidad con el marco jurídico de la junta.

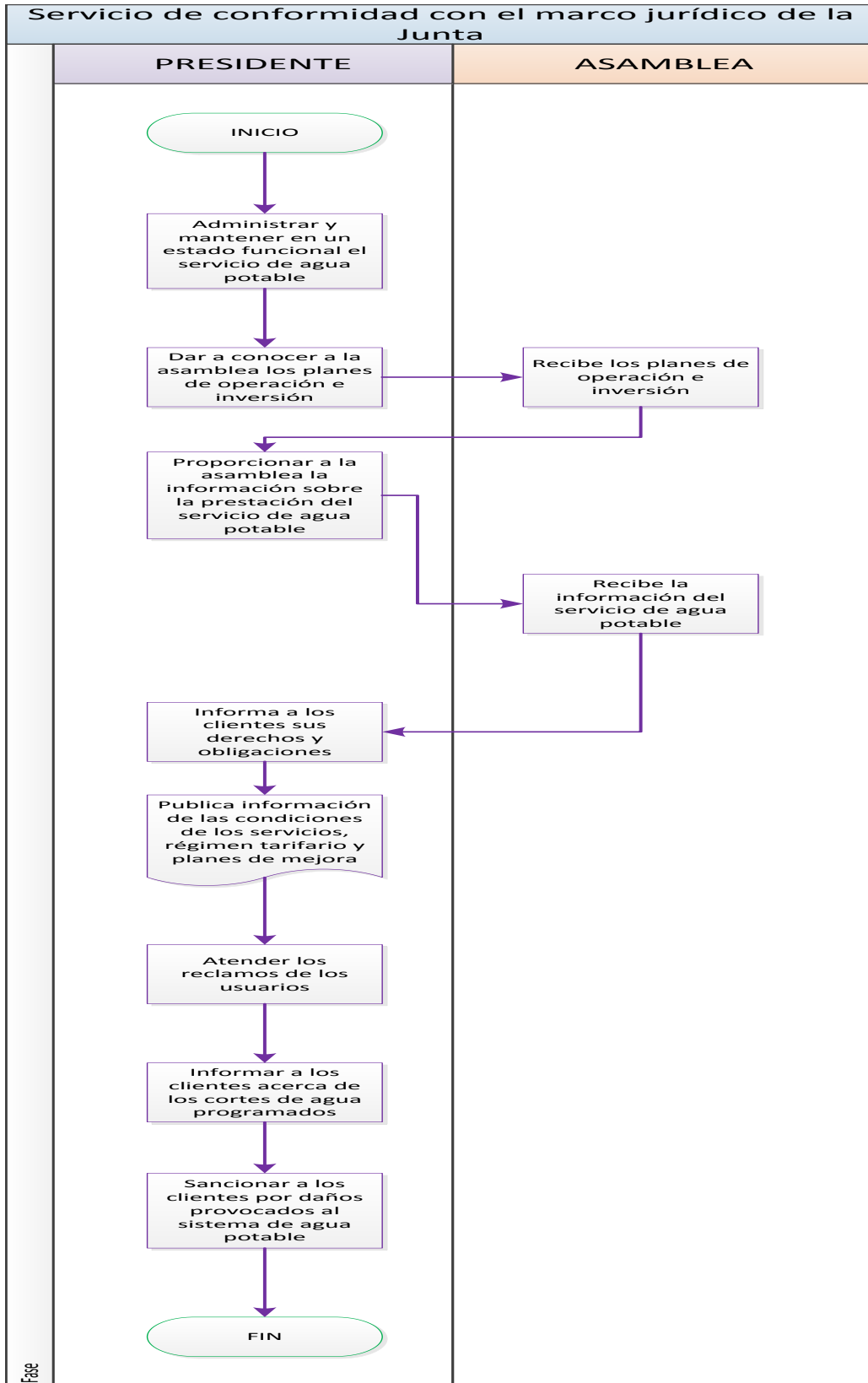
Cuadro # 3. 1

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	DIRECTIVO
	SUBPROCESO	Servicio de conformidad con el marco jurídico de la junta
	CÓDIGO	AD-01
OBJETIVO	Establecer acciones para el cumplimiento del servicio de agua potable de conformidad con el marco jurídico de la junta	
RESPONSABLE	Presidente	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Presidente	Administrar y mantener en un estado funcional el servicio de agua potable.
2	Presidente	Preparar y elevar a conocimiento de la asamblea los planes de operación e inversión del servicio de agua potable
3	Asamblea	Proporcionar a la asamblea en forma anual toda la información que este lo requiera con relación a la prestación del servicio de agua potable
4	Presidente	Informar a los clientes acerca de sus derechos y obligaciones.
5	Asamblea	Publicar periódicamente información actualizada de las condiciones de los servicios, régimen tarifario y planes de mejora.
6	Presidente	Atender los reclamos de los usuarios de conformidad con el reglamento de clientes
7	Presidente	Informar a los clientes acerca de los cortes programados del servicio con antelación suficiente
8	Presidente	Sancionar a los clientes por daños provocados al sistema de agua potable

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 1 Diagrama 3.1- Conformidad con el Marco Jurídico



3.13.2 Proceso: Mantener el sistema de muestreo y calidad de agua.

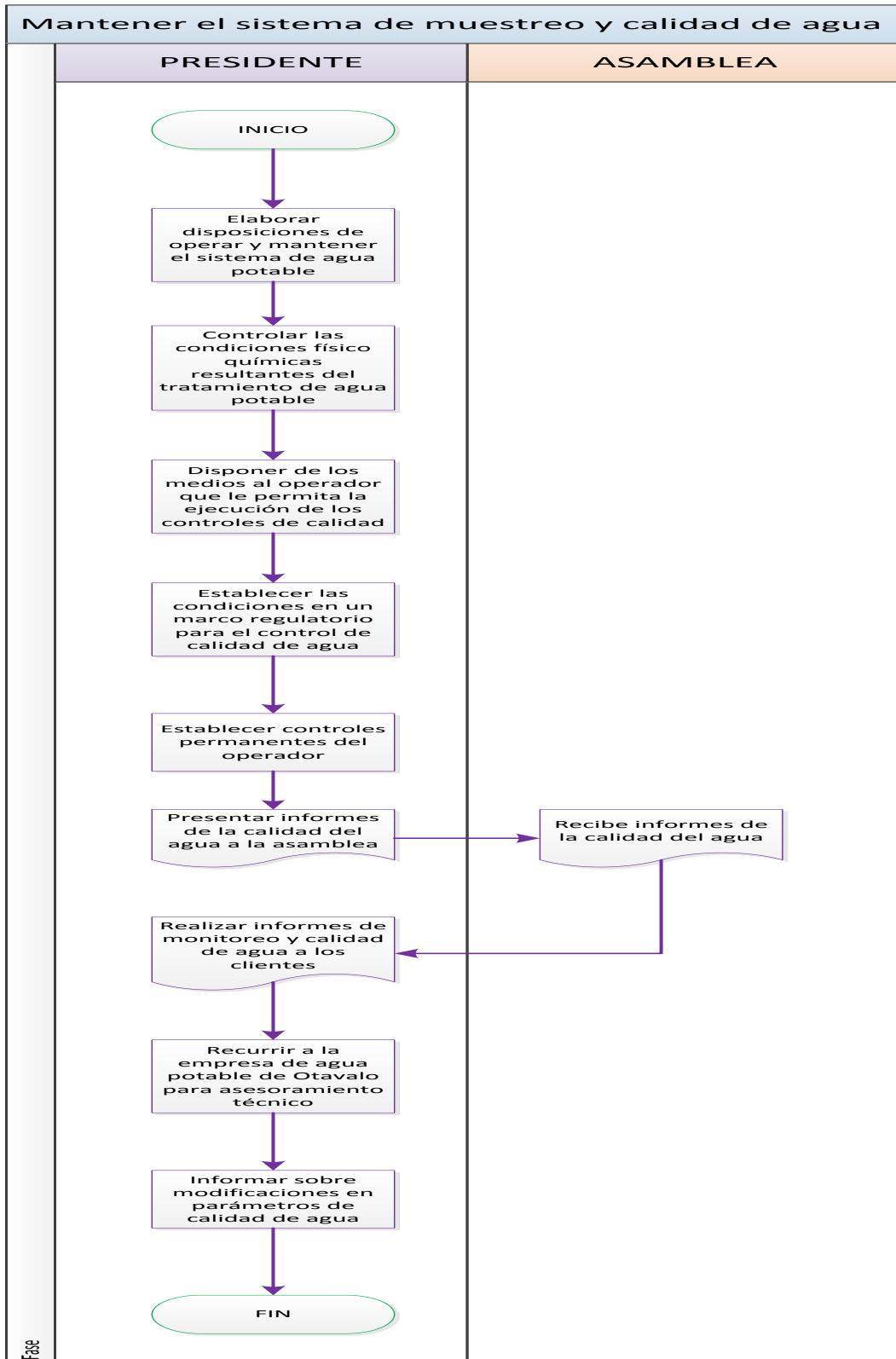
Cuadro # 3. 1

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	DIRECTIVO
	SUBPROCESO	Mantener el sistema de muestreo y calidad de agua
	CÓDIGO	AD-02
OBJETIVO	Establecer lineamientos y acciones para el monitoreo y control de calidad del agua	
RESPONSABLE	Presidente	
No.	DETALLAE	ACTIVIDADES
1	Presidente	Elaborar disposiciones de operar, mantener, el sistema de agua potable de acuerdo a parámetros de calidad.
2	Presidente	Controlar las condiciones físico químicas resultantes del tratamiento de agua potable
3	Presidente	Disponer de los medios al operador que le permita la ejecución de los controles de la calidad del agua
4	Presidente	Establecer las condiciones en un marco regulatorio, normas y especificaciones para el control de calidad del agua.
5	Presidente	Establecer controles permanentes del operador del sistema de agua potable.
6	Presidente	Presentar informes de la calidad del agua al directorio y la asamblea
7	Asamblea	Realizar informes del monitoreo y la calidad de agua a los clientes
8	Presidente	Recurrir a la empresa de agua potable del GAD de Otavalo en caso de necesitar de asesoramiento técnico en control de la calidad de agua
9	Presidente	Informar sobre modificaciones en los parámetros de control de calidad de agua al directorio y a la asamblea.

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 2 Diagrama 3.1 Mantener el sistema de muestreo y calidad de agua



3.13.3 Proceso: Obligaciones con el cliente.

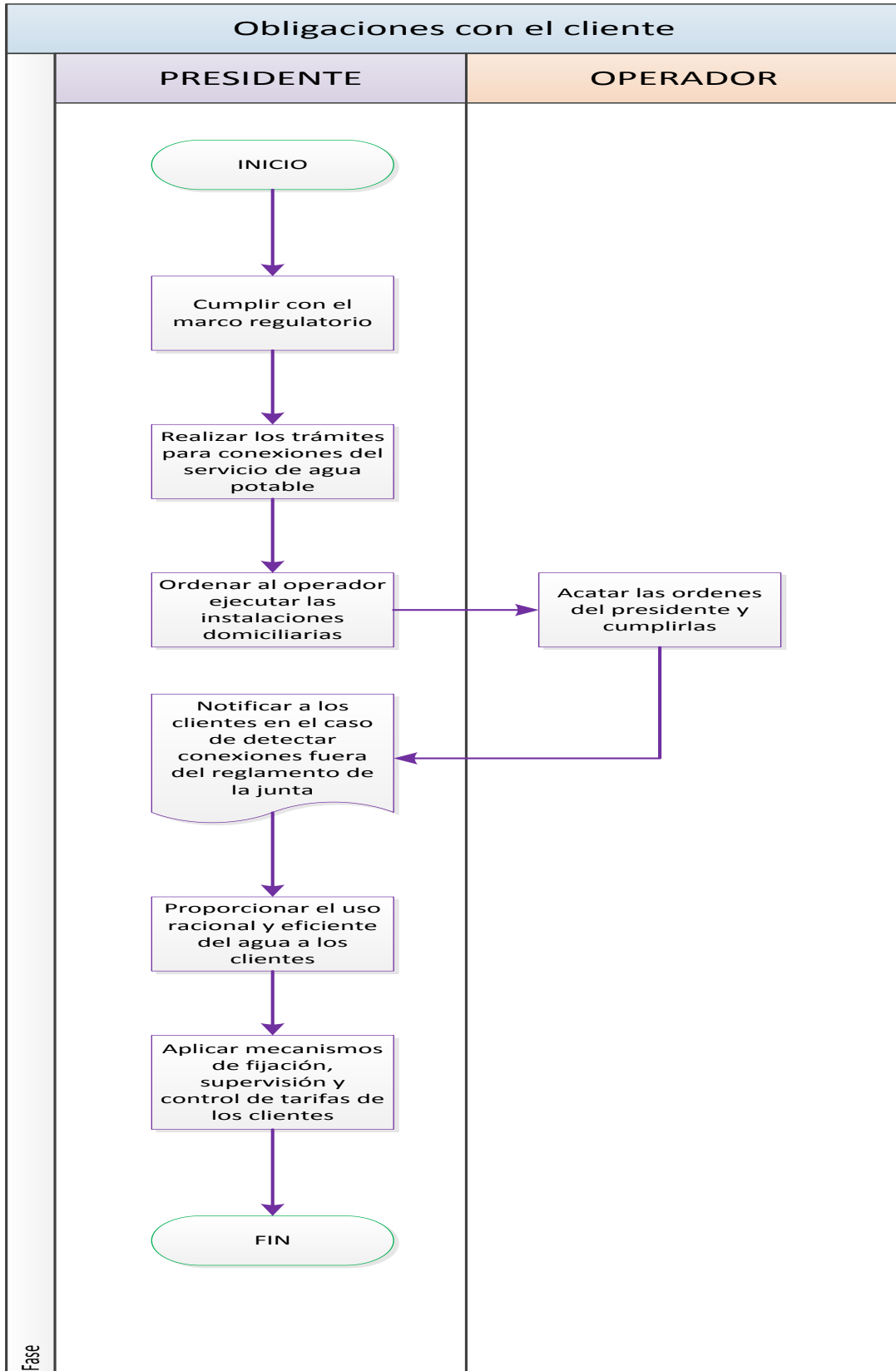
Cuadro # 3. 2

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	DIRECTIVO
		SUBPROCESO	Obligaciones con el cliente
		CÓDIGO	AD-03
OBJETIVO		Lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda de agua potable de los usuarios	
RESPONSABLE		Presidente	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Presidente	Cumplir con el marco regulatorio, normas complementarias y reglamento de los clientes.	
2	Presidente	Realizar los correspondientes trámites para conexiones de servicio de agua potable	
3	Operador	Ordenar al operador, ejecutar las instalaciones domiciliarias de acometida de agua potable de conformidad con las normas vigentes	
4	Presidente	Ordenar la elaboración de citatorios a los clientes que estén atrasados en el servicio de conformidad con el reglamento de clientes.	
5	Presidente	Aplicar políticas para mantener las instalaciones de la planta de tratamiento de agua potable en adecuadas condiciones	
6	Presidente	Notificar a los clientes en el caso de detectar conexiones fuera del reglamento de la junta	
7	Presidente	Proporcionar el uso racional y eficiente del agua a los clientes	
8	Presidente	Lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda de agua potable en la comunidad	
9	Presidente	Alcanzar una equitativa distribución de la carga tarifaria de los clientes	
10	Presidente	Aplicar mecanismos de fijación, supervisión y control de tarifas de los clientes	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Ilustración 3 Diagrama # 3.3 Obligaciones con el cliente.



3.13.4 Proceso: Régimen tarifario.

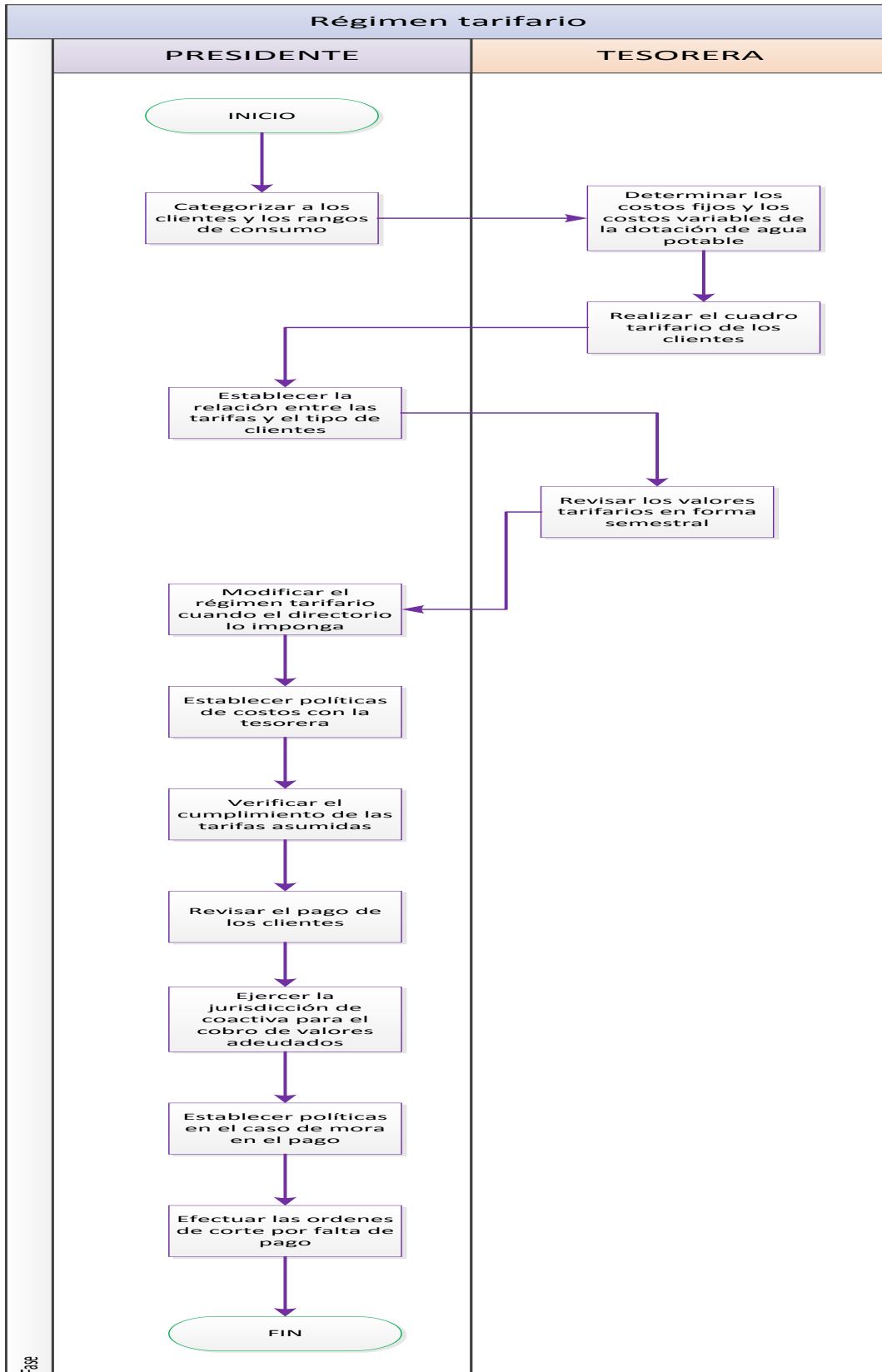
Cuadro # 3. 3

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	DIRECTIVO
	SUBPROCESO	Régimen tarifario
	CÓDIGO	AD-04
OBJETIVO	Determinar acciones en relación al régimen tarifario, para respaldar la proyección financiera de la junta.	
RESPONSABLE	Presidente	
No.	DETALLES	ACTIVIDADES
1	Presidente	Categorizar a los clientes y los rangos de consumo
2	Presidente	Determinar los costos fijos y los costos variables de la dotación de agua potable
3	Tesorera	Efectuar con la tesorera el cuadro tarifario de los clientes
4	Tesorera	Establecer la relación entre las tarifas y los distintos tipos de clientes
5	Tesorera	Revisar con la tesorera los valores tarifarios en forma semestral
6	Presidente	Modificar el régimen tarifario cuando el directorio lo imponga
7	Presidente	Establecer políticas de costos con la tesorera
8	Presidente	Verificar el cumplimiento de las tarifas asumidas
9	Presidente	Efectuar la revisión de pago de los clientes
10	Presidente	Ejercer la jurisdicción de coactiva para el cobro de valores adeudados por el servicio de agua potable
11	Presidente	Establecer políticas en el caso de mora en el pago, devengando los intereses que correspondan de conformidad con el régimen tarifario y las normas aplicables
12	Presidente	Efectuar las ordenes de corte por falta de pago cuando se verifique una deuda impaga por más de dos meses consecutivos

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 4 Diagrama 2 Régimen tarifario.



3.13.5 Proceso: Reclamos.

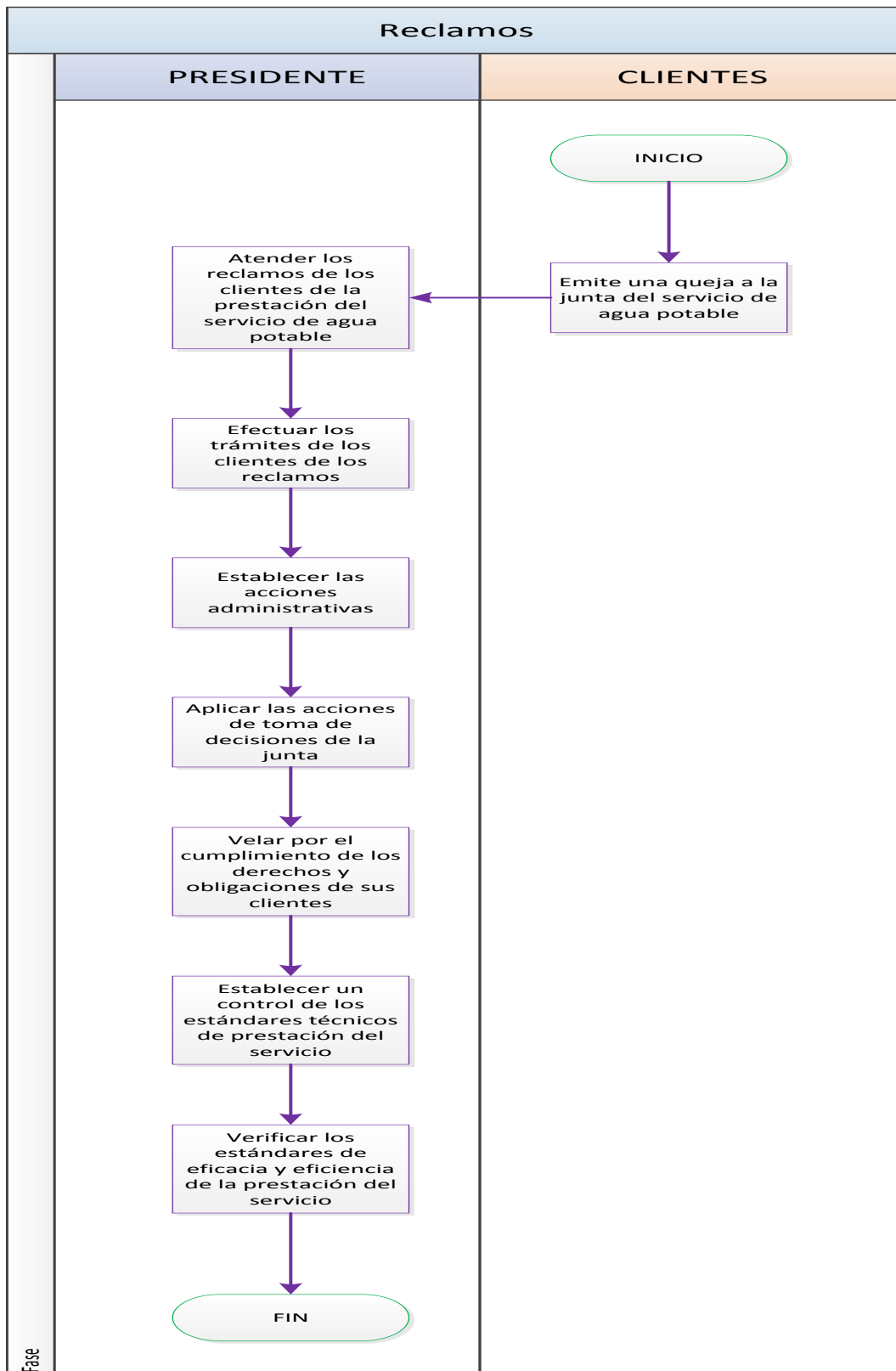
Cuadro # 3. 4

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	DIRECTIVO
		SUBPROCESO	Reclamos
		CÓDIGO	AD-05
OBJETIVO		Atender los reclamos de los clientes relativos a la prestación del servicio de agua potable.	
RESPONSABLE		Presidente	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Cliente	Atender los reclamos de los clientes de la prestación del servicio de agua potable	
2	Presidente	Efectuar los tramites de los clientes de los reclamos impuestos ante la junta	
3	Presidente	Establecer las acciones administrativas de conformidad a lo previsto en el reglamento de clientes	
4	Presidente	Aplicar las acciones de toma de decisiones de la junta de acuerdo a los reclamos formulados por los clientes	
5	Presidente	Durante la tramitación del reclamo la junta no restringirá de la prestación del servicio a sus clientes	
6	Presidente	Velar por el cumplimiento de la empresa con los derechos y obligaciones de sus clientes	
7	Presidente	Establecer un control de los estándares técnicos de prestación de servicio de agua potable	
8	Presidente	Verificar los estándares de eficacia y eficiencia de la prestación del servicio a los clientes	

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 5 Diagrama 3.3 Reclamos.



3.13.6 Proceso: Actividades de dirección de la junta.

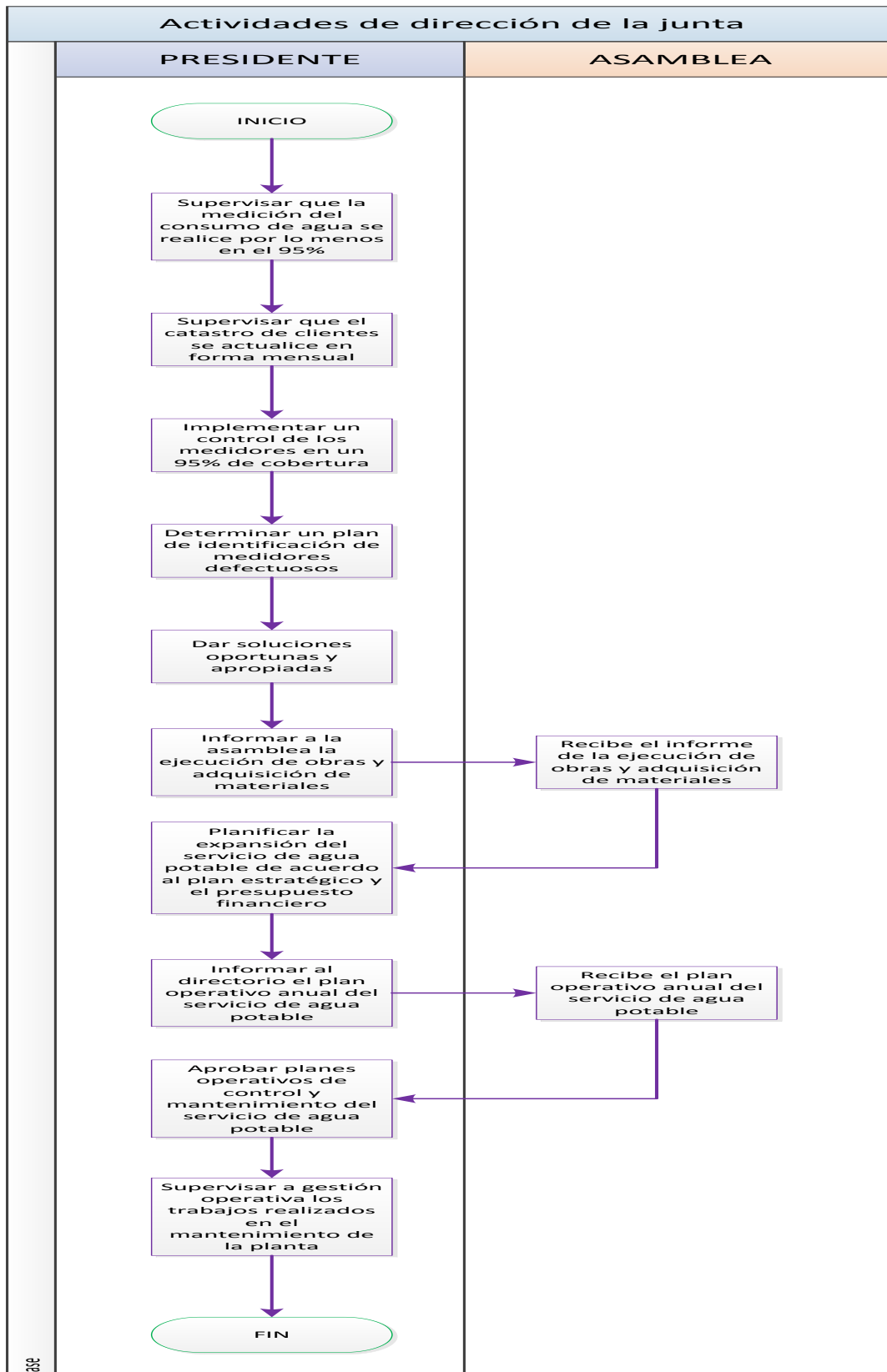
Cuadro # 3. 5

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	DIRECTIVO
		SUBPROCESO	Actividades de dirección de la junta
		CÓDIGO	AD-06
OBJETIVO		Supervisar los lineamientos de consumo y verificación mensual del consumo de agua de los clientes.	
RESPONSABLE		Presidente	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Presidente	Supervisar que la medición del consumo de agua se realice por lo menos en el 95% de los medidores instalados	
2	Presidente	Supervisar que el catastro de clientes se actualice en forma mensual con las lecturas	
3	Presidente	Implementar un control de los medidores en un 95% de cobertura	
4	Presidente	Determinar con el nivel operativo un plan de identificación de medidores defectuosos que hayan cumplido su vida útil	
5	Presidente	Dar soluciones oportunas y apropiadas cuando existan daños no previstos en el sistema	
6	Asamblea	Informar en forma justificada al directorio para su aprobación sobre la ejecución de obras y adquisición de materiales	
7	Presidente	Planificar la expansión del servicio de agua potable de acuerdo al plan estratégico y el presupuesto financiero	
8	Asamblea	Informar al directorio sobre el plan operativo anual del servicio de agua potable	
9	Presidente	Aprobar planes operativos de control y mantenimiento del sistema de agua potable	
10	Presidente	Supervisar a gestión operativa los trabajos realizados en el mantenimiento de la planta de tratamiento de agua potable	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Ilustración 6 Diagrama # 3. 4 Actividades de dirección de la junta.



3.13.7 Proceso: Estructura tarifaria.

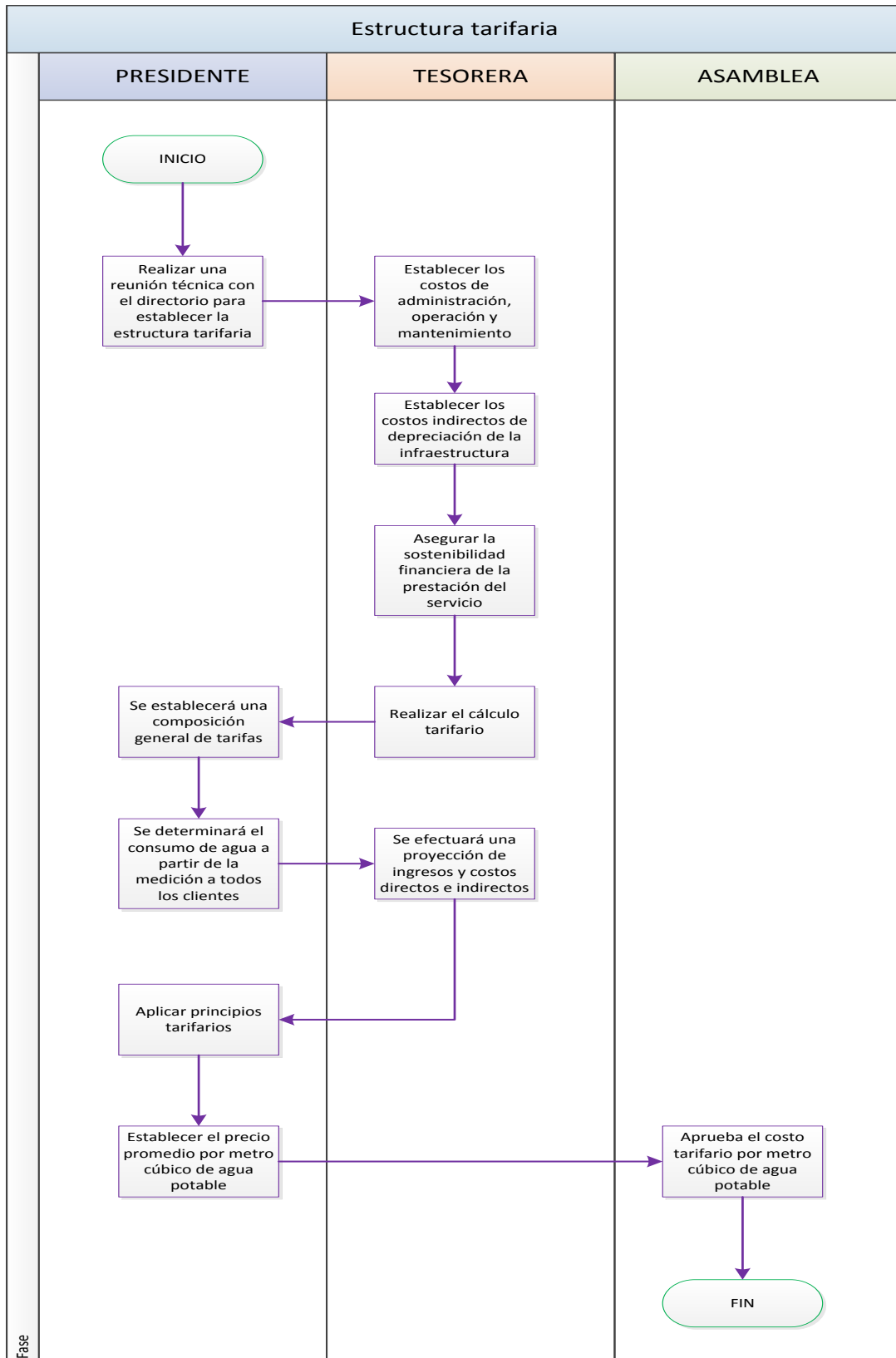
Cuadro # 3. 6

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	DIRECTIVO
		SUBPROCESO	Estructura tarifaria
		CÓDIGO	AD-07
OBJETIVO		Aplicar acciones para determinar la estructura tarifaria para la prestación del servicio de agua potable de la junta.	
RESPONSABLE		Presidente	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Presidente	Realizar una reunión técnica con el directorio con el objetivo de establecer la estructura tarifaria de conformidad con el art. 206 de la Ley Orgánica de Régimen Tarifario de agua potable	
2	Tesorera	Establecer los costos de administración, operación y mantenimiento que se requiere para operar el sistema de agua potable	
3	Tesorera	Establecer los costos indirectos de depreciación de la infraestructura que es necesaria en la operación del sistema	
4	Tesorera	Asegurar la sostenibilidad financiera de la prestación del servicio con un adecuado plan de rentabilidad aceptable	
5	Tesorera	Realizar el cálculo tarifario considerando los siguientes criterios: que la tarifa garantice la autosuficiencia financiera y la racionalidad económica, determinándose el número de clientes y el rango de consumo	
6	Tesorera	Se establecerá una composición general de las tarifas, es decir los precios a cobrarse por metro cubico de agua potable.	
7	Tesorera	Se determinara el consumo de agua a partir de la medición a todos y cada uno de los clientes	
8	Tesorera	Se efectuara una proyección de los ingresos generados por las tarifas de un año y los metros cúbicos consumidos en un mismo año	
9		Hacer una proyección de los costos directos e indirectos	
10	Tesorera	Aplicar principios tarifarios en el que se genere una tarifa justa, eficiente y eficaz que permita cubrir los costos directos e indirectos.	
11	Presidente	Establecer el precio medio por metro cubico de agua potable, considerando los gastos administrativos, de recaudación, de operación y mantenimiento.	
12	Asamblea	Se estructura el costo tarifario por metro cubico para ser aprobado en el directorio según la categoría (domestica, comercial e industrial) de clientes y los rangos de consumo	

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 7 Diagrama # 3. 5 Estructura tarifaria.



3.13.8 Proceso: Fiscalización.

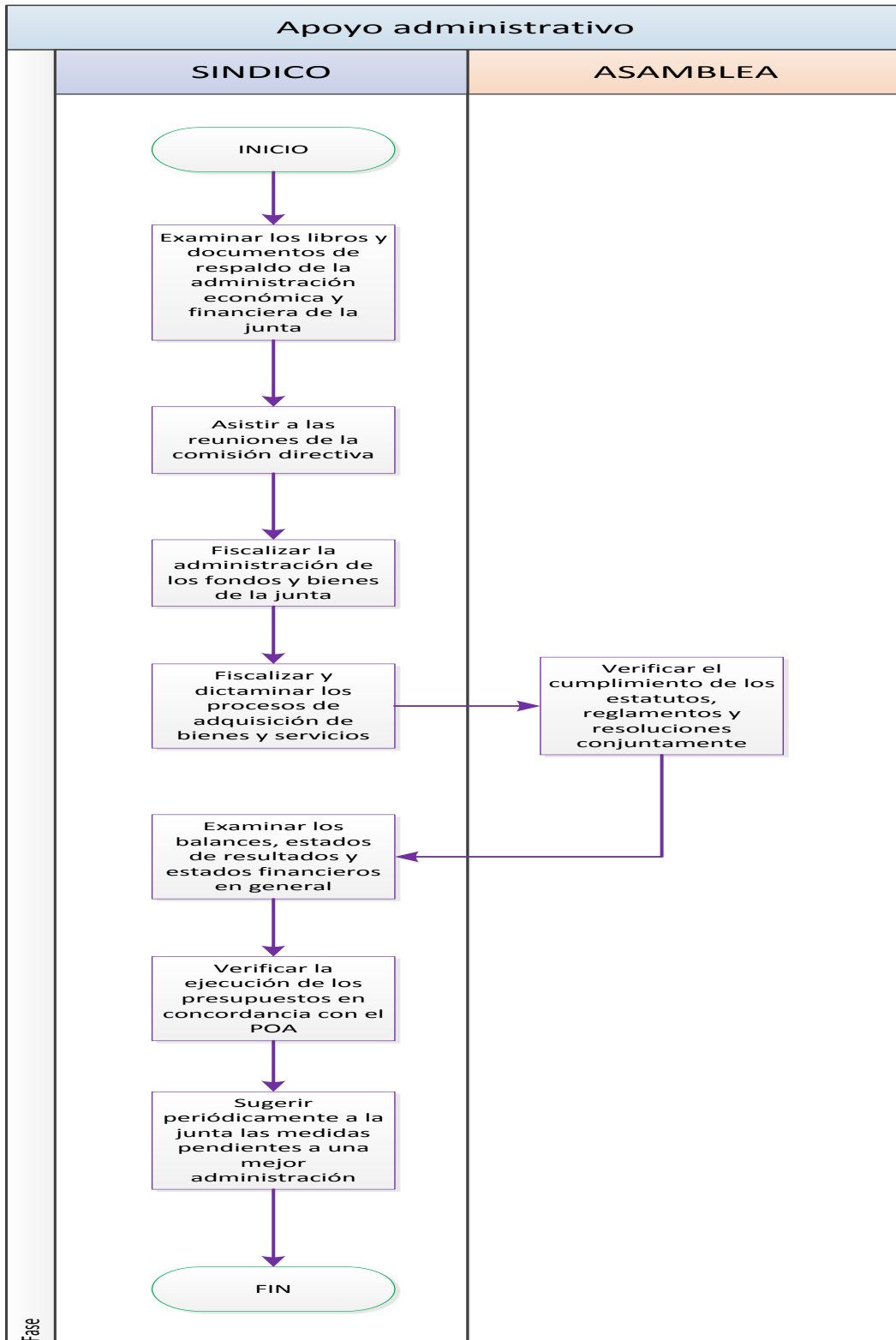
Cuadro # 3. 7

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	ASESORÍA
		SUBPROCESO	Fiscalización
		CÓDIGO	AD-08
OBJETIVO		Velar por el cumplimiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de la junta.	
RESPONSABLE		Sindico	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Presidente	Examinar los libros y documentos de respaldo de la administración económica y financiera de la junta, por lo menos cada dos meses	
2	Presidente	Asistir a las reuniones de la comisión directiva cuando sea conveniente	
3	Presidente	Fiscalizar la administración de los fondos y bienes de la junta	
4	Presidente	Fiscalizar y dictaminar los procesos de adquisición de bienes y servicios cuyos montos superen más de \$5.000	
5	Asamblea	Verificar el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y resoluciones de la asamblea y la comisión directiva	
6	Presidente	Examinar los balances, estados de resultados y estados financieros en general	
7	Presidente	Verificar la ejecución de los presupuestos en concordancia con el plan operativo anual	
8	Presidente	Sugerir periódicamente a la junta directiva las medidas pendientes a una mejor administración de la junta	

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 8 Diagrama # 3. 6 Fiscalización.



3.13.9 Proceso: Atención al cliente.

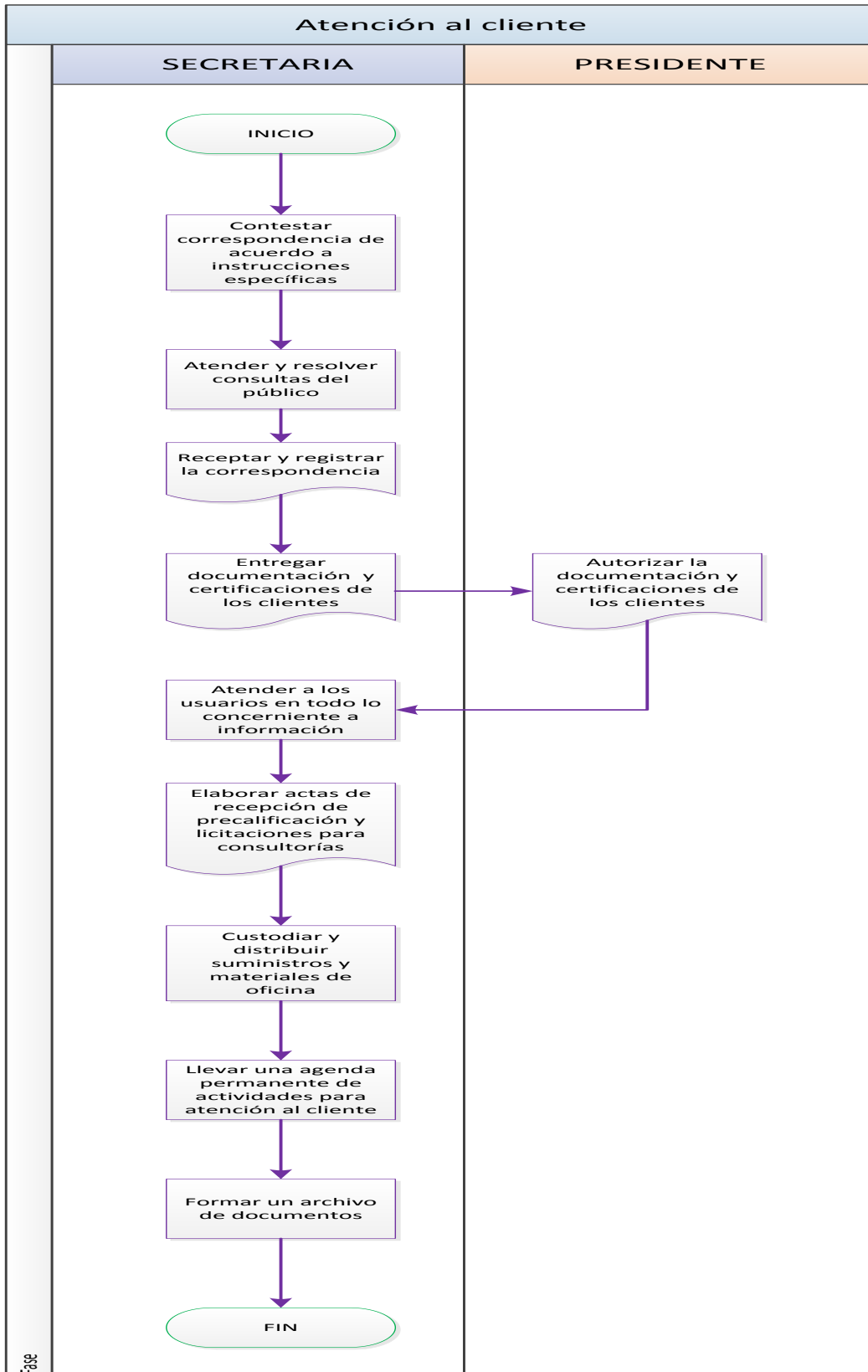
Cuadro # 3. 8

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Atención al cliente
	CÓDIGO	AD-09
OBJETIVO	Aplicar acciones de atención al cliente con la finalidad de satisfacer sus requerimientos y necesidades de información y tramitación.	
RESPONSABLE	Secretaria	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Contestar correspondencia de acuerdo a instrucciones específicas de la organización
2	Secretaria	Atender y resolver consultas del público sobre los tramites en ejecución
3	Secretaria	Receptar y registrar la correspondencia para establecer el flujo de despacho de la misma
4	Presidente	Entregar documentación y certificaciones a los clientes previa autorización del presidente
5	Secretaria	Atender a los usuarios en todo lo concerniente a información, reclamos, solicitudes e informar al gerente para las soluciones inmediatas del caso
6	Secretaria	Elaborar actas de recepción de precalificación y licitaciones para consultorías
7	Secretaria	Custodiar y distribuir los suministros y materiales de oficina
8	Secretaria	Llevar una agenda permanente de actividades para atención al cliente
9	Secretaria	Formar un archivo de documentos que se ha atendido a clientes
10	Secretaria	Dar fe y certificar actos y documentos de la organización que le sean requeridos dentro de los tramites y reglamentos correspondientes

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 9 Diagrama # 3. 7 Atención al cliente.



3.13.10 Proceso: Regulación.

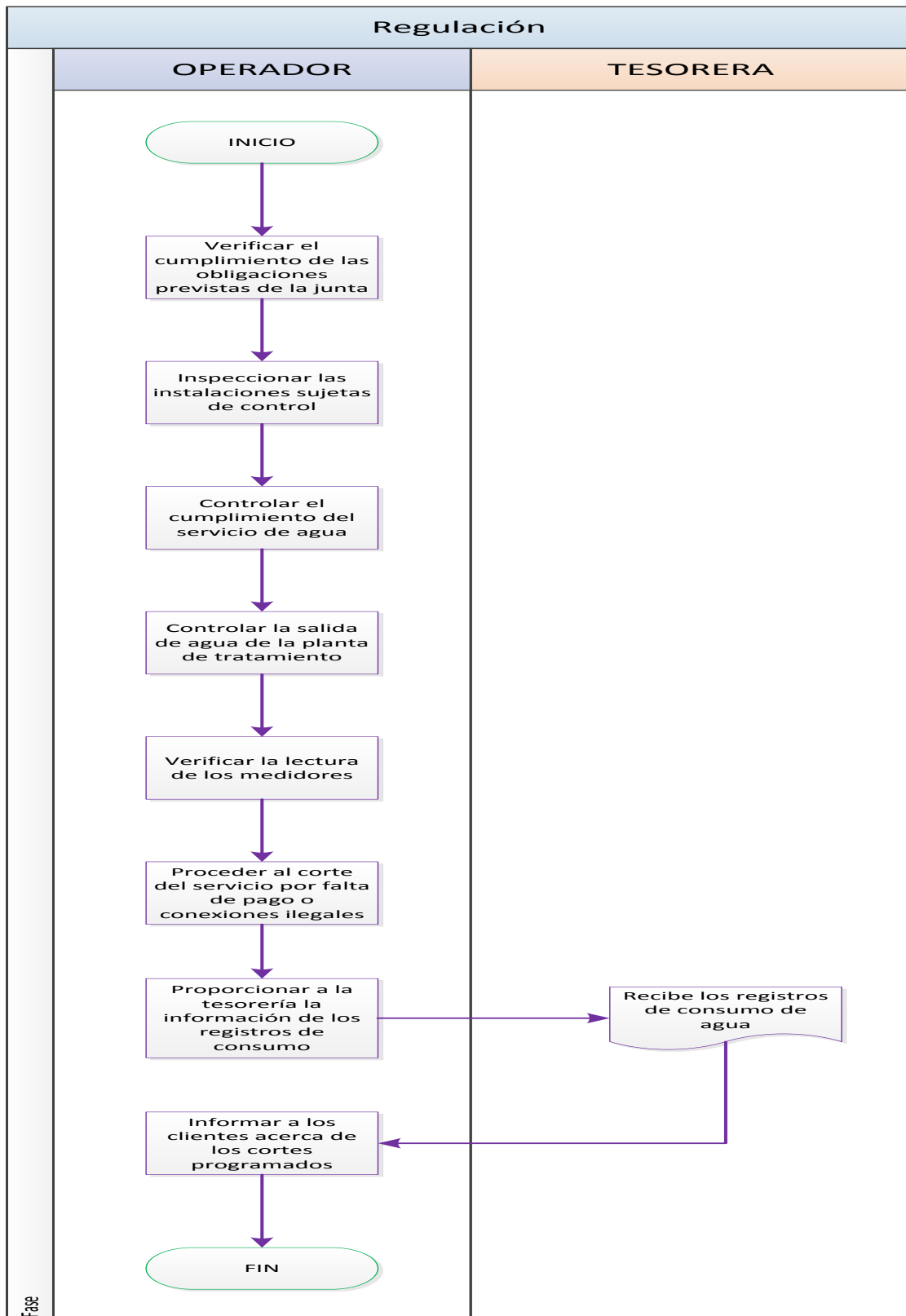
Cuadro # 3.9

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	OPERATIVO
		SUBPROCESO	Regulación
		CÓDIGO	AD-10
OBJETIVO		Aplicar acciones necesarias para la operación del sistema y controlar la calidad del servicio entregado a los clientes	
RESPONSABLE		Operador	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Operador	Verificar el cumplimiento de las obligaciones previstas de la junta para los usuarios del agua potable.	
2	Operador	Inspeccionar las instalaciones sujetas de control (medidores de agua y acometidas).	
3	Operador	Controlar el cumplimiento del servicio de agua.	
4	Operador	Controlar la salida de agua de la planta de tratamiento.	
5	Operador	Verificar la lectura de los medidores.	
6	Operador	Proceder al corte del servicio por falta de pago o por conexiones ilegales	
7	Tesorera	Proporcionar a la tesorería la información de los registros de consumo de los usuarios	
8	Operador	Informar a los clientes acerca de los cortes programados del servicio con antelación suficiente	

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 10 Diagrama # 3. 8 Regulación.



3.13.11 Proceso: Ejecución de trabajos de plomería.

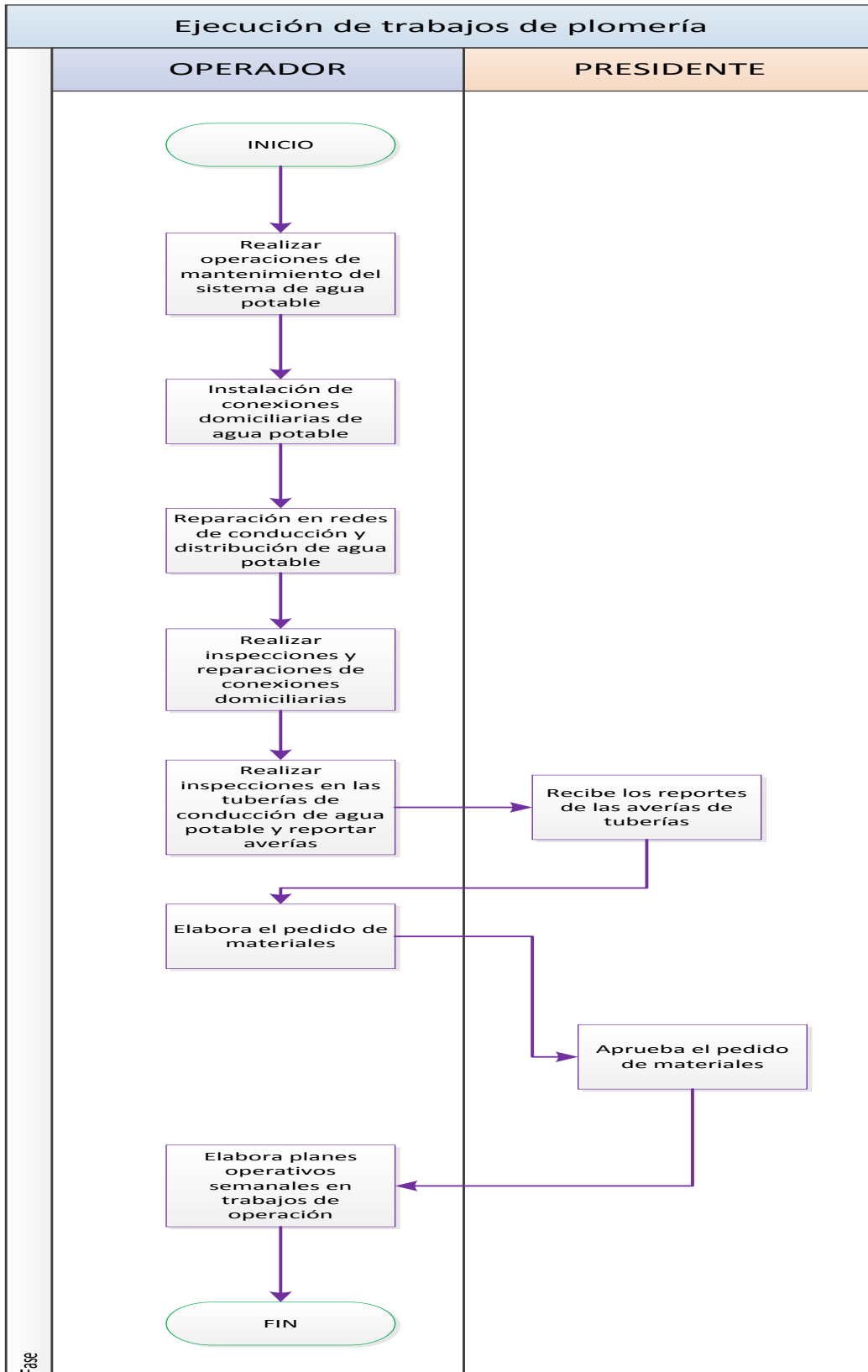
Cuadro # 3. 10

		JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
		Manual de procedimientos	
		MACROPROCESO	OPERATIVO
		SUBPROCESO	Ejecución de trabajos de plomería
		CÓDIGO	AD-11
OBJETIVO		Ejecutar trabajos variados de plomería en la planta de tratamiento o de los usuarios	
RESPONSABLE		Operador	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES	
1	Operador	Realizar operaciones de mantenimiento del sistema de agua potable: en la captación, conducción y distribución.	
2	Operador	Instalación de conexiones domiciliarias de agua potable	
3	Operador	Reparación en redes de conducción y distribución de agua potable	
4	Operador	Instalación de macro y micro medidores de agua potable	
5	Operador	Inspecciones y reparación de conexiones domiciliarias de agua potable	
6	Presidente	Realizar inspecciones en las tuberías de conducción de agua potable y reportar averías a la presidencia	
7	Operador	Elaborar pedido de materiales para que sean aprobados por el presidente	
8	Presidente	Elaborar planes operativos semanales en trabajos de operación, mantenimiento de la conducción y distribución del agua potable.	

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 11 Diagrama # 3. 9 Ejecución de trabajos de plomería.



3.13.12 Proceso: Operación en la planta de tratamiento de agua potable.

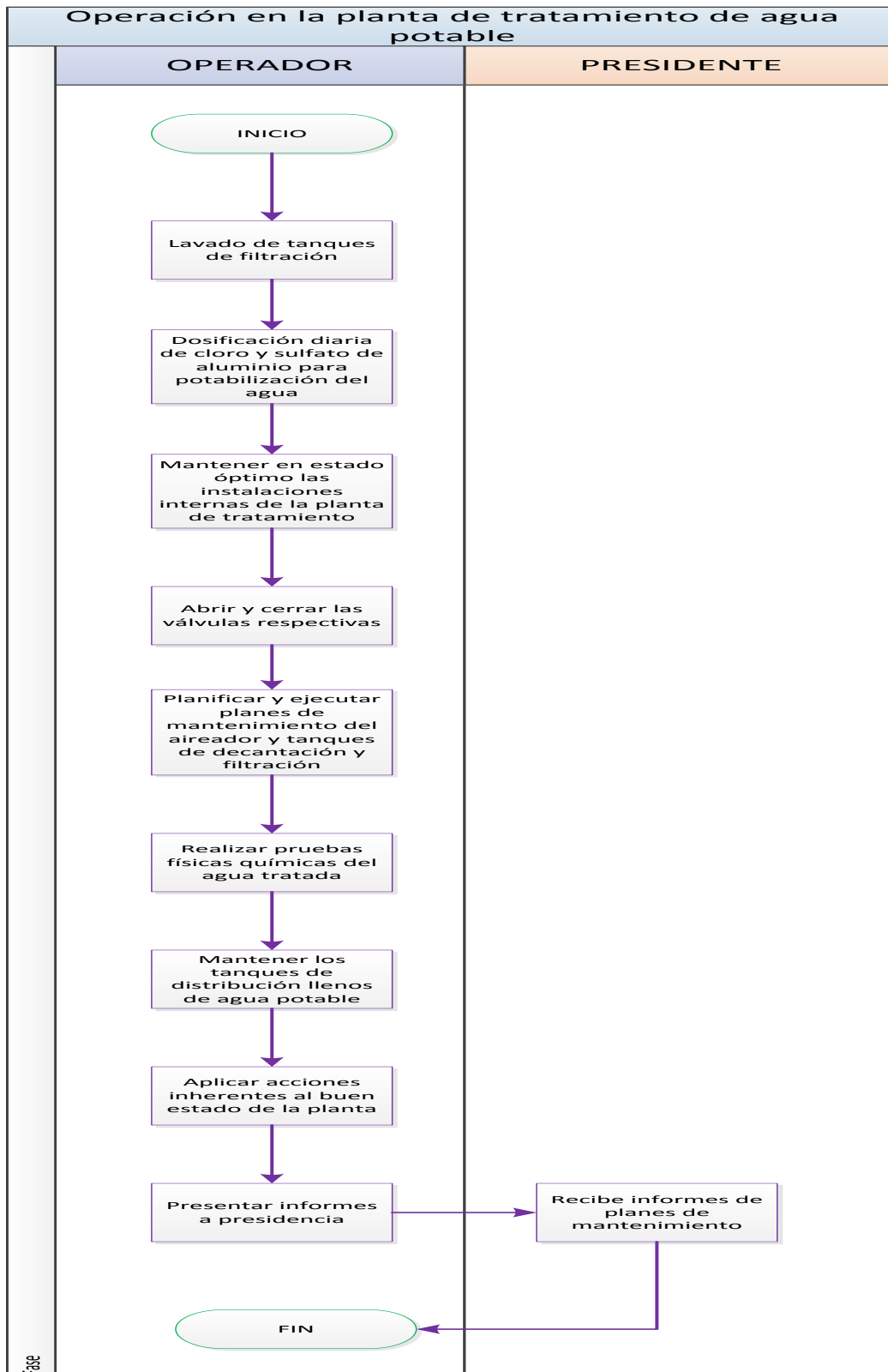
Cuadro # 3. 11

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	OPERATIVO
	SUBPROCESO	Operación en la planta de tratamiento de agua potable
	CÓDIGO	AD-12
OBJETIVO	Ejecución de varias labores de operación en la planta de tratamiento y tanques de distribución de agua potable	
RESPONSABLE	Operador	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Operador	Lavado de tanques de filtración
2	Operador	Dosificación diaria de cloro y sulfato de aluminio para potabilización del agua
3	Operador	Mantener en estado óptimo las instalaciones internas de la planta de tratamiento
4	Operador	Abrir y cerrar las válvulas respectivas cuando se realicen lavados de filtros
5	Operador	Planificar y ejecutar planes de mantenimiento del aireador y de los tanques de decantación y de filtración
6	Operador	Realizar pruebas, físicas, químicas del agua tratada
7	Operador	Mantener los tanques de distribución llenos de agua potable y en buen estado de mantenimiento
8	Presidente	Aplicar acciones inherentes al buen estado de la planta de tratamiento y los tanques de distribución

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 12 Diagrama # 3. 10 Operación en la planta de tratamiento de agua potable.



3.13.13 Proceso: Laboratorio.

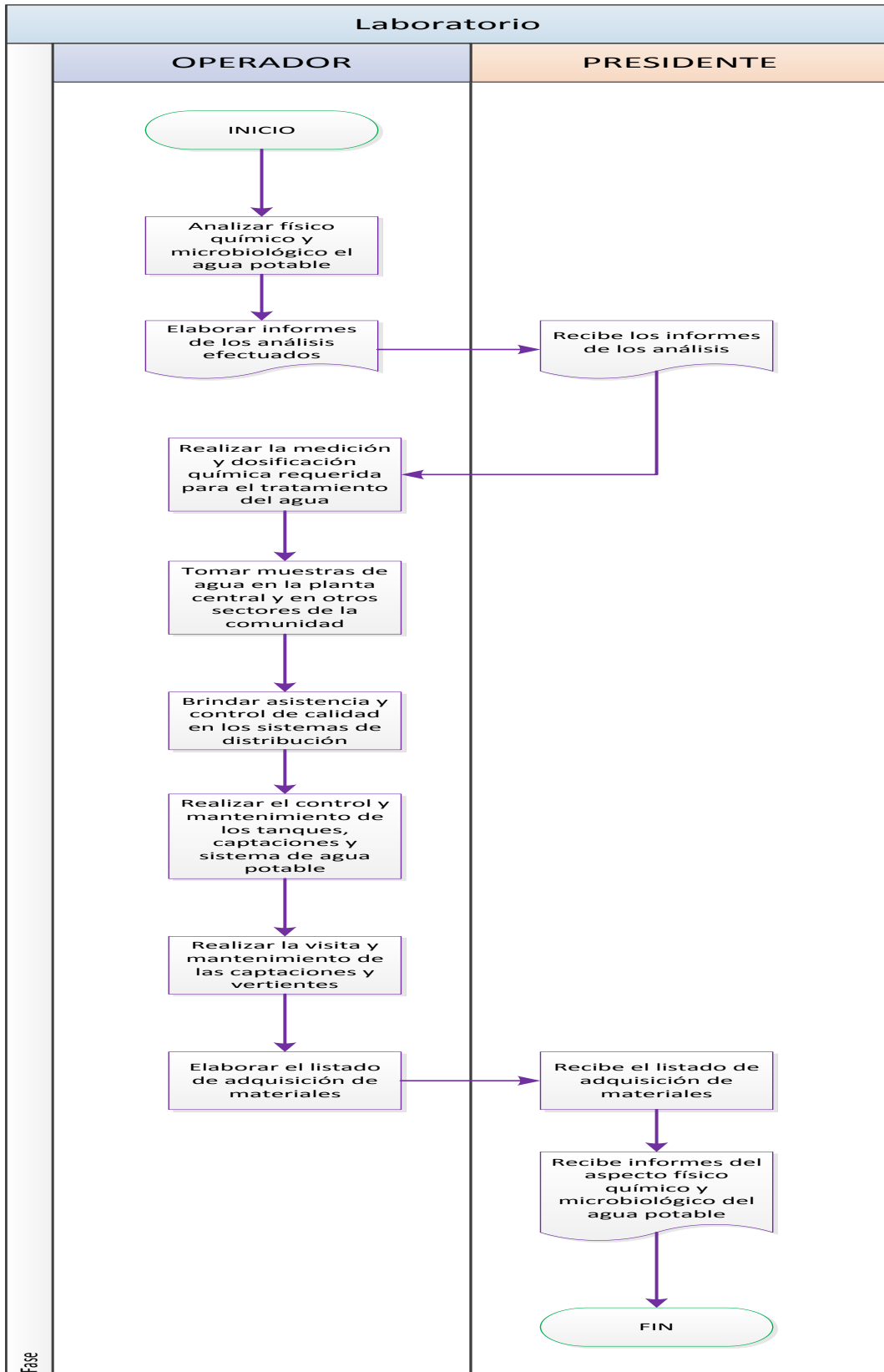
Cuadro # 3. 12

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	OPERATIVO
	SUBPROCESO	Laboratorio
	CÓDIGO	AD-13
OBJETIVO	Programación y ejecución de labores referentes a los procesos químicos y análisis de laboratorio para el control de la calidad de agua a suministrar a la población	
RESPONSABLE	Operador	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Operador	Analizar físico químico y microbiológico el agua potable de la comunidad
2	Operador	Elaboración de informes de los respectivos análisis para la presidencia y registro mensual
3	Presidente	Medición y dosificación química requerida para el tratamiento del agua en la planta central y los tanques de distribución (sulfato de aluminio, cloro y otros requeridos)
4	Operador	Tomar muestras de agua en la planta central y en distintos sectores de la comunidad para su análisis respectivo
5	Operador	Asistencia y control de calidad en todos los sistemas de distribución de la comunidad
6	Operador	Control y mantenimiento de los tanques y captaciones de agua
7	Operador	Control y mantenimiento del sistema de agua potable
8	Operador	Visita y mantenimiento de las captaciones y vertientes de donde se toma el agua para potabilizar
9	Presidente	Proporcionar oportunamente el listado de adquisición de materiales a la presidencia
10	Presidente	Elaborar informes a la presidencia respecto al aspecto físico químico y microbiológico del agua potable

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 13 Diagrama # 3. 11 Laboratorio.



3.13.14 Proceso: De la suspensión del servicio por falta de pago.

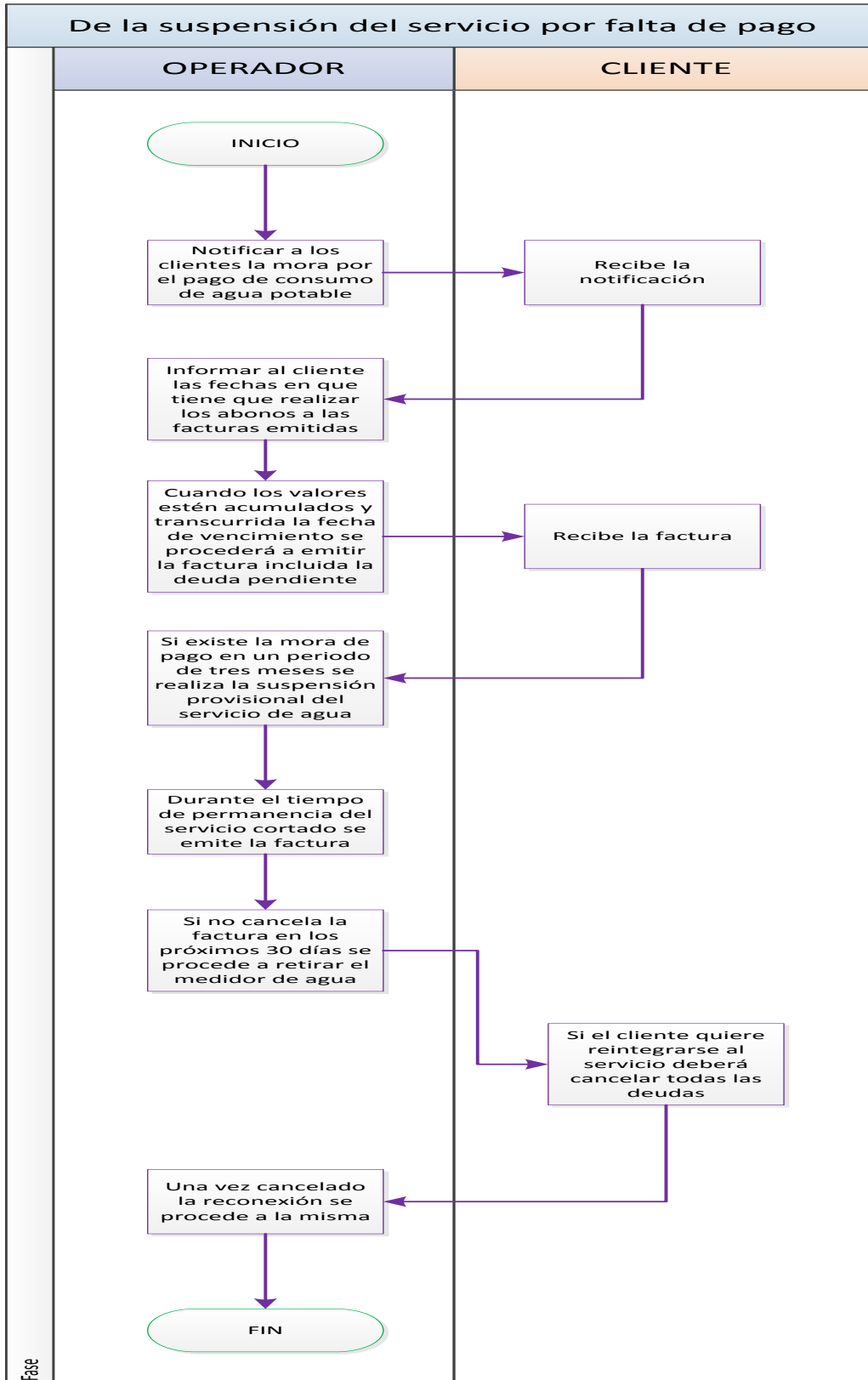
Cuadro # 3. 13

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	OPERATIVO
	SUBPROCESO	De la suspensión del servicio por falta de pago
	CÓDIGO	AD-14
OBJETIVO	Aplicar acciones administrativas operativas de suspensión del servicio de agua potable por falta de pago	
RESPONSABLE	Operador	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Operador	Notificar a los clientes la mora por el pago de consumo de agua potable
2	Cliente	Informar al cliente las fechas en que tiene que realizar los abonos a las facturas emitidas que serán aplicadas de acuerdo con lo dispuesto en el art. 46 del Código Tributario.
3	Operador	Cuando los valores estén acumulados y transcurrida la fecha de vencimiento de la factura y si el cliente no hubiera cancelado se procederá a emitir la siguiente factura incluida la deuda pendiente más los intereses respectivos
4	Operador	Si existe la mora en el pago del servicio de agua potable por un periodo de tres meses consecutivos se procederá a realizar la suspensión provisional del servicio de agua potable.
5	Cliente	Durante el tiempo de permanencia del servicio cortado se emitirá la factura por el valor que le corresponda por consumo de acuerdo a la estructura tarifaria.
6	Operador	Si transcurrido los 30 días desde la fecha del corte y el cliente no cancela la factura pendiente se presumirá que no desea continuar recibiendo el servicio de agua potable y se procederá al cierre definitivo del servicio, retirando el medidor.
7	Cliente	Si el cliente quiere reintegrarse al servicio tiene que cancelar todas las deudas pendientes y un pago de reconexión
8	Operador	Una vez que ha pagado el servicio de reconexión y no tiene ninguna deuda se procede a la reconexión del servicio

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 14 Diagrama # 3. 12 De la suspensión del servicio por falta de pago.



3.13.15 Proceso: Programación y ejecución de labores contables.

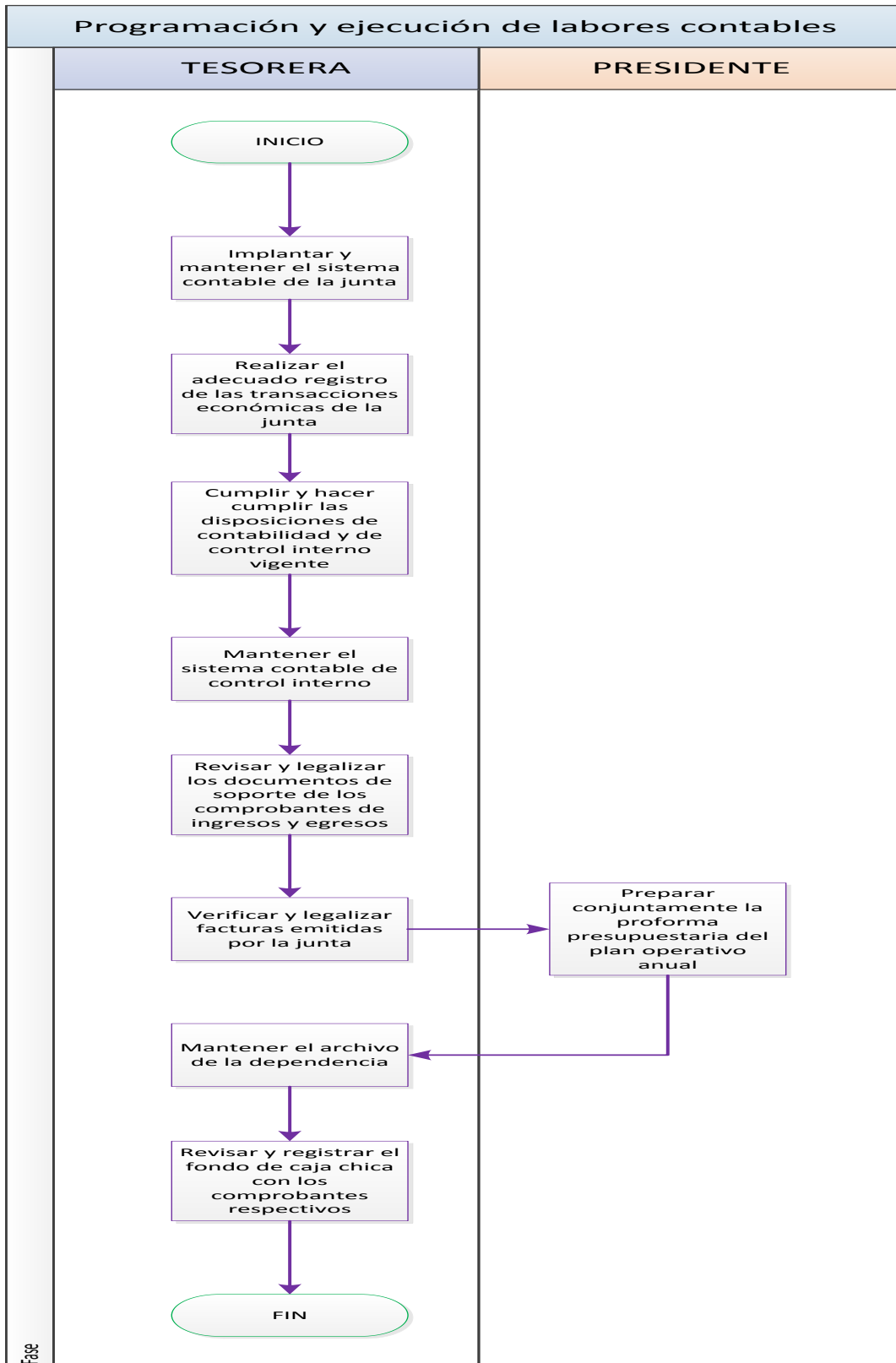
Cuadro # 3. 14

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Programación y ejecución de labores contables
	CÓDIGO	FN-01
OBJETIVO	Registrar ordenada y sistemáticamente las transacciones contables y fortalecer los procedimientos de control	
RESPONSABLE	Tesorera	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Tesorera	Implantar y mantener el sistema contable de la junta
2	Tesorera	Realizar el adecuado registro de las transacciones económicas de la junta en forma oportuna
3	Tesorera	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de contabilidad y de control interno vigente
4	Tesorera	Mantener el sistema contable de control interno: de ingresos, compromisos y pagos
5	Tesorera	Revisar y legalizar los documentos de soporte de los comprobantes de ingresos y egresos
6	Presidente	Verificar y legalizar facturas emitidas por la junta
7	Tesorera	Preparar conjuntamente con el presidente la proforma presupuestaria del plan operativo anual
8	Tesorera	Mantener el archivo de la dependencia
9	Tesorera	Revisar y registrar el fondo de caja chica con los comprobantes respectivos de pago

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 15 Diagrama # 3. 13 Programación y ejecución de labores contables.



3.13.16 Proceso: Preparar estados financieros.

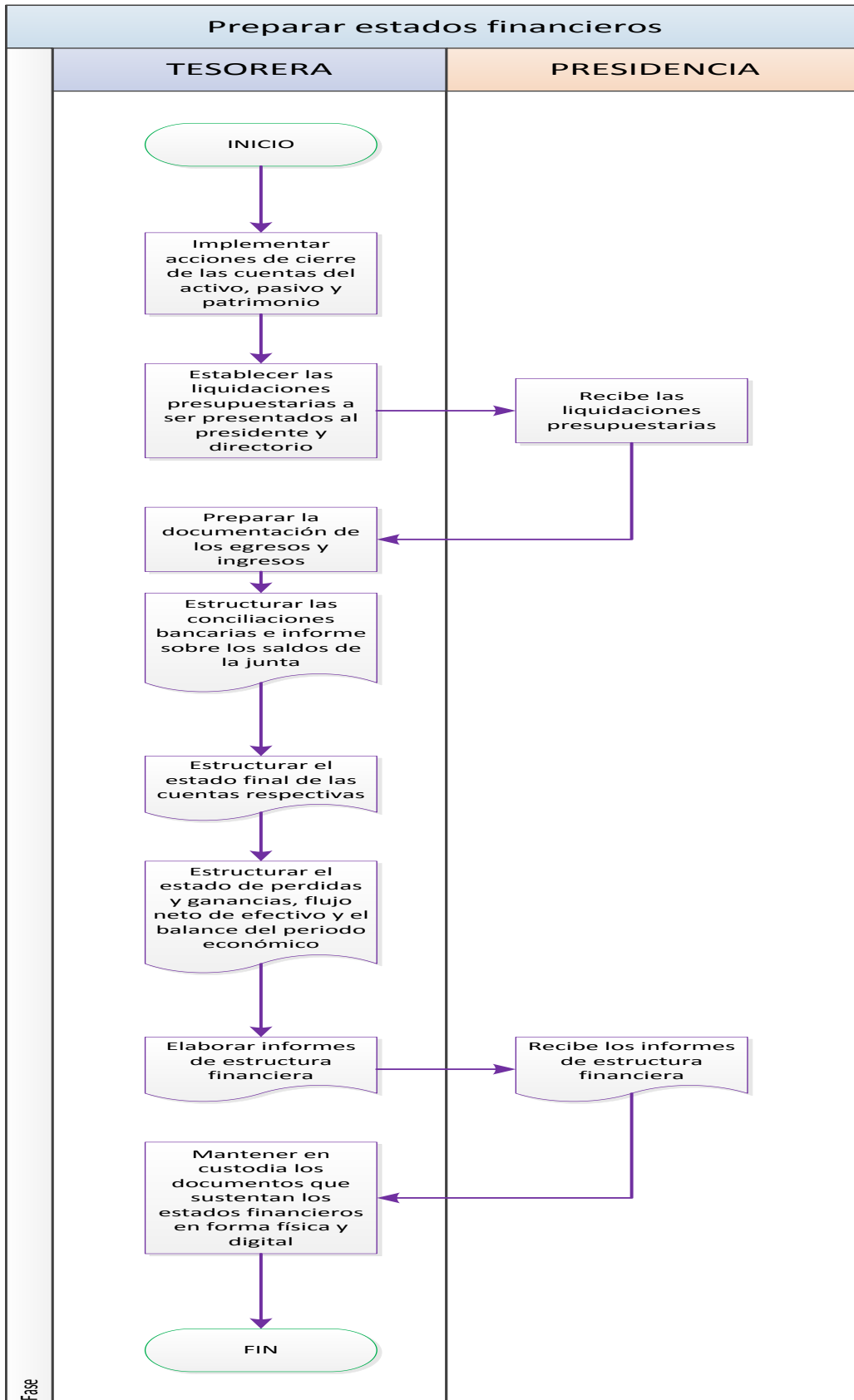
Cuadro # 3. 15

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Preparar estados financieros
	CÓDIGO	FN-02
OBJETIVO	Estructurar los Estados Financieros de las operaciones económicas del periodo proporcionando información con sus respectivos anexos	
RESPONSABLE	Tesorera	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Tesorera	Implementar acciones de cierre de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio
2		Establecer las liquidaciones presupuestarias a ser presentados al presidente y al directorio
3	Presidente	Preparar la documentación de los egresos y los ingresos debidamente legalizados y soportados para estructurar los estados financieros
4	Tesorera	Estructurar las conciliaciones bancarias e informe sobre los saldos bancarios de la junta, para determinar la disponibilidad de recursos y proyectar el flujo neto de efectivo de la organización.
5	Tesorera	Estructurar el estado final de las cuentas respectivas de acuerdo al catalogo de cuentas que maneje la organización
6	Tesorera	Estructurar el estado de pérdidas y ganancias
7	Tesorera	Elaborar el flujo neto de efectivo
8	Presidente	Estructurar el balance del periodo económico
9	Tesorera	Elaborar informes de estructura financiera para la presidencia, directorio y asamblea
10	Tesorera	Mantener en custodia los documentos que sustentan los estados financieros en forma física y digital

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 16 Diagrama # 3. 14 Preparar estados financieros.



3.12.17 Proceso: Recaudación.

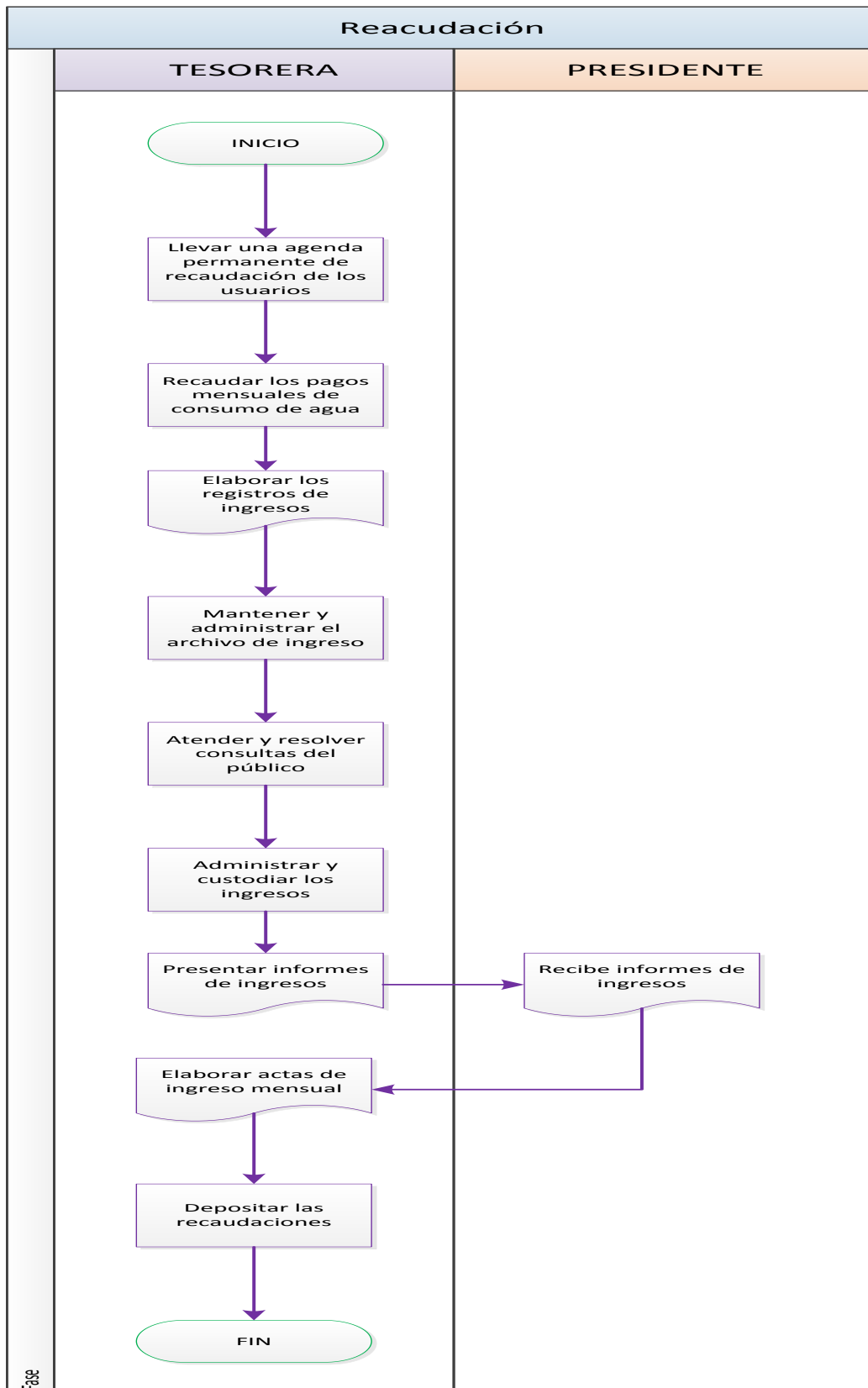
Cuadro # 3. 16

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Recaudación
	CÓDIGO	FN-03
OBJETIVO	Llevar el registro de las recaudaciones mensuales de los ingresos provenientes del consumo de agua potable de los usuarios	
RESPONSABLE	Tesorera	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Tesorera	Llevar una agenda permanente de recaudación de los usuarios
2	Tesorera	Recaudar los pagos mensuales de consumo de agua de los usuarios
3	Tesorera	Elaborar los registros de ingresos por concepto de pago mensual de los usuarios
4	Tesorera	Mantener y administrar el archivo de ingreso de la organización
5	Tesorera	Atender y resolver consultas del público sobre tramites de pago de consumo de agua potable
6	Tesorera	Administrar y custodiar los ingresos por concepto de mensualidades de los usuarios
7	Presidente	Presentar los informes de ingresos mensuales a la presidencia
8	Tesorera	Elaborar actas de ingreso mensual
9	Tesorera	Elaborar informes de ingresos a la presidencia
10	Tesorera	Depositar pasando un día en la entidad financiera la recaudación del día anterior

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: La Autora

Ilustración 17 Diagrama # 3. 15 Recaudación



3.12.18 Proceso: Facturación.

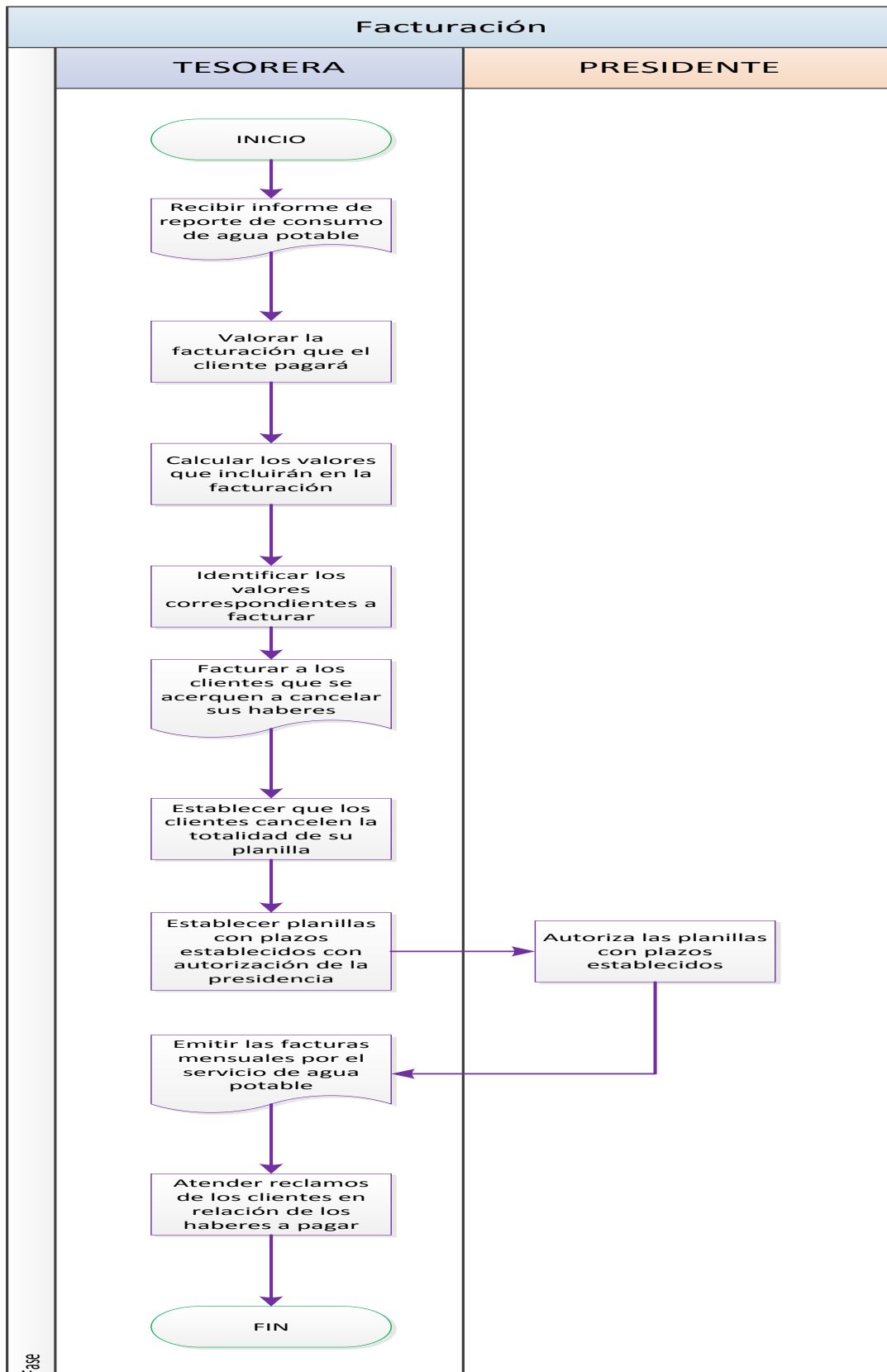
Cuadro # 3. 17

	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Facturación
	CÓDIGO	FN-04
OBJETIVO	Determinar la tarifa de servicio de operación del sistema de agua potable para los usuarios de la comunidad	
RESPONSABLE	Tesorera	
No.	DETALLE	ACTIVIDADES
1	Tesorera	Recibir informe de reporte de consumo de agua potable de los usuarios
2	Tesorera	Valorar la facturación que el cliente pagara por el valor que corresponda de acuerdo al consumo mensual de agua potable
3	Tesorera	Calcular los valores que se incluirán en la facturación mensual del servicio de agua potable
4	Tesorera	Identificar los valores correspondientes a facturar
5	Tesorera	Facturar a los clientes que se acerquen a cancelar sus haberes mensuales de agua potable
6	Tesorera	Establecer que los clientes cancelen la totalidad de su planilla
7	Presidente	Establecer planillas con plazos establecidos con autorización de la presidencia
8	Tesorera	Emitir las facturas mensuales por el servicio de agua potable de los valores correspondientes a sus clientes
9	Tesorera	Atender reclamos de los clientes en relación a sus haberes a pagar

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Ilustración 18 Diagrama # 3. 16 Facturación.



3.13. Manual contable

El presente manual contable tiene por objeto el uso general de la Junta Administradora de Agua Potable en el sistema financiero, considerando prácticas contables y financieras, que favorecen el buen desempeño de la gestión administrativa, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

1. Información general.

La contabilidad es el elemento más importante en toda empresa o negocio que permite conocer la realidad económica y financiera de la Junta, la contabilidad es una herramienta fundamental para llevar un registro ordenado de las operaciones, por medio de estas se controla diariamente el movimiento financiero de la Junta, lo que ayuda a detectar con mayor facilidad cualquier deficiencia en la información y manejo de los recursos propios de la Junta, de la cual obtenemos información actualizada para que el Presidente pueda analizar y tomar decisiones correctas para el crecimiento y desarrollo de la Junta. Adicionalmente, ésta es un referente indispensable en cuanto a las declaraciones tributarias.

2. Manual de procedimientos contables

La finalidad, que los Estados Financieros sean claros y exactos al momento de presentar a la Junta de Usuarios.

Las transacciones que se realizan semanalmente en la Junta mantienen un procedimiento, el cual debe ser aplicado en cada operación, por este motivo se ha visto la necesidad de diseñar este manual de procedimientos, para que haya transparencia en el manejo de los recursos, la optimización de recursos y obtener resultados óptimos.

3. Compras

Las compras que se efectúan, siempre deben estar sustentadas con la respectiva factura legal que cumplan con todos los requisitos establecidos por el Reglamento de Facturación. Las partes más importantes que se puede verificar en la factura de

las compras son: El número de factura con los números de serie, fecha de caducidad, dirección, teléfonos.

Es importante tomar en cuenta que se debe realizar la retención en la fuente y/o el IVA hasta máximo 5 días después de haber recibido la factura. La retención en la fuente se debe realizar el momento de recibir la factura.

4. Venta

Los ingresos se realizará a través de facturas aprobadas por el SRI, por lo que se recomienda el momento de ser llenadas no deben tener tachones ni enmendaduras, en caso de hacerlo la factura será automáticamente anulada. El llenado de la factura debe estar con los datos reales del usuario.

.5. Comprobante de ingreso

El comprobante de ingreso es una constancia de que un valor ingresó a la Junta, de manera general, cuando se recibe dinero en efectivo, o cheque estos valores deben estar junto con el comprobante de ingreso, el día de la recaudación y se debe conservar en tesorería como medida de seguridad.

6. Comprobante de egreso

El comprobante de egreso se utiliza para registrar contablemente todas las salidas de dinero de la Junta, especialmente por motivo de pago a proveedores.

7. Factura

El Régimen de facturación es el proceso que a través del cual el SRI autoriza la emisión de documentos que acreditan la transferencia del servicio de agua potable. Este comprobante de venta debe contar con todos los requisitos establecidos en el Reglamento de Facturación del SRI del Ecuador

Tabla No- 26 Citación del usuario

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO					
PARROQUIA-----		CANTON-----		PROVINCIA-----	
CITACION A USUARIOS EN MORA					
FECHA-----					
Señor-----					
La Junta administradora de Agua Potable de -----					
Pongo en conocimiento que usted se encuentra atrasado en el pago de consumo de agua del mes de-----					
-- por lo tanto tiene hasta----- para la cancelación del valor total.					
En caso de no cancelar en la fecha prevista se procederá al corte del servicio del agua potable.					
Atentamente,					

PRESIDENTE DE JAAPH					

Tabla No- 27 Lectura del medidor

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO					
PARROQUIA-----		CANTON-----		PROVINCIA-----	
HOJA DE LECTURA DEL MEDIDOR					
FECHA-----		MES -----		OPERADOR/A-----	
CONEXIÓN NO.-	NOMBRE DEL USUARIO/A	LECTURA m3	CONEXIÓN No.-	NOMBRE DEL USUARIO	LECTURA m3

Elaborado por : La Autora

Tabla No- 28 Control de existencia de materiales

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO										
PARROQUIA-----			CANTON-----				PROVINCIA-----			
CONTROL DE EXISTENCIA DE MATERIALES										
FECHA-----			MES -----				OPERADOR/A-----			
-										
ARTICULO:			EXISTENCIA MINIMA				CUENTA:			
CODIGO:			MAXIMA				UNIDAD:			
FECHA	No.- COMPROVANTE		COSTO DE INGRESOS			INGRESOS		SALIDA		PRESIO PROMEDIO
	INGRESO	EGRESO	CANTIDAD	V/U	VALOR TOTAL	CATIDAD	COSTO	CATIDAD	COSTO	

Elaborado por : La Autora

Tabla No- 29.- Control de existencia de materiales estado de cuenta

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD DE HUAYCOPUNGO														
PARROQUIA-----			CANTON-----				PROVINCIA-----							
ESTADO DE CUENTA														
Numero de conexión-----			Nombres del usuario-----											
Dirección-----			Aparato de control-----				consumo básico-----							
Clase de consumo-----			domestico-----				Comercial-----				Establecimiento público-----			
ARTICULO:			EXISTENCIA MINIMA				CUENTA:							
CODIGO:			MAXIMA				UNIDAD:							
MES	LECTURA DE MEDIDOR		CONSUMO m ³					OTROS CONCEPTOS	DEUDA EN USO					FECHA DE PAGO
	ANTERIOR	ACTUAL	LEIDO EN EL MES	BASICO	EXCEDENTE	TCARGO FIJO	EXCEDENTE		TOTAL	TOTAL DEL MES	ANTERIOR	TOTAL	PAGOS	
ENERO														
FEBRERO														
MARZO														
ABRIL														
MAYO														
JUNIO														

Elaborado por : La Autora

**SOLICITUD DE LA CONEXIÓN DE LA NUEVA ACOMETIDA
JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE LA COMUNIDAD
DE HUAYCOPUNGO**

Provincia-----Cantón ----- Comunidad-----

SOLICITUD DE LA CONEXIÓN DE AGUA

No.- solicitud:----- Fecha:-----

Nombres y Apellidos:-----

Dirección:-----

Conexión nueva:-----Reconexión: -----

Uso del inmueble: Vivienda----- Establecimiento publico-----

Por medio de la presente solicito de la manera más comedida se digne a ayudar con la conexión de la nueva acometida en las direcciones antes mencionadas.

Seguros de contar con su aceptación, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Firma el solicitante

Elaborado por : La Autor

3.14 Ciclo contable

1 Antecedentes contables

La Junta Administradora de Agua Potable, cuenta con un sistema de cobro, el cual arroja información como ingresos y gastos sin desglosarse a qué tipo de cuenta corresponde, para realizar una contabilidad.

Además no cuenta con un sistema contable que nos ayude a obtener la información necesaria para llevar una buena contabilidad, por lo que se recomienda la adquisición de un paquete contable del sector público.

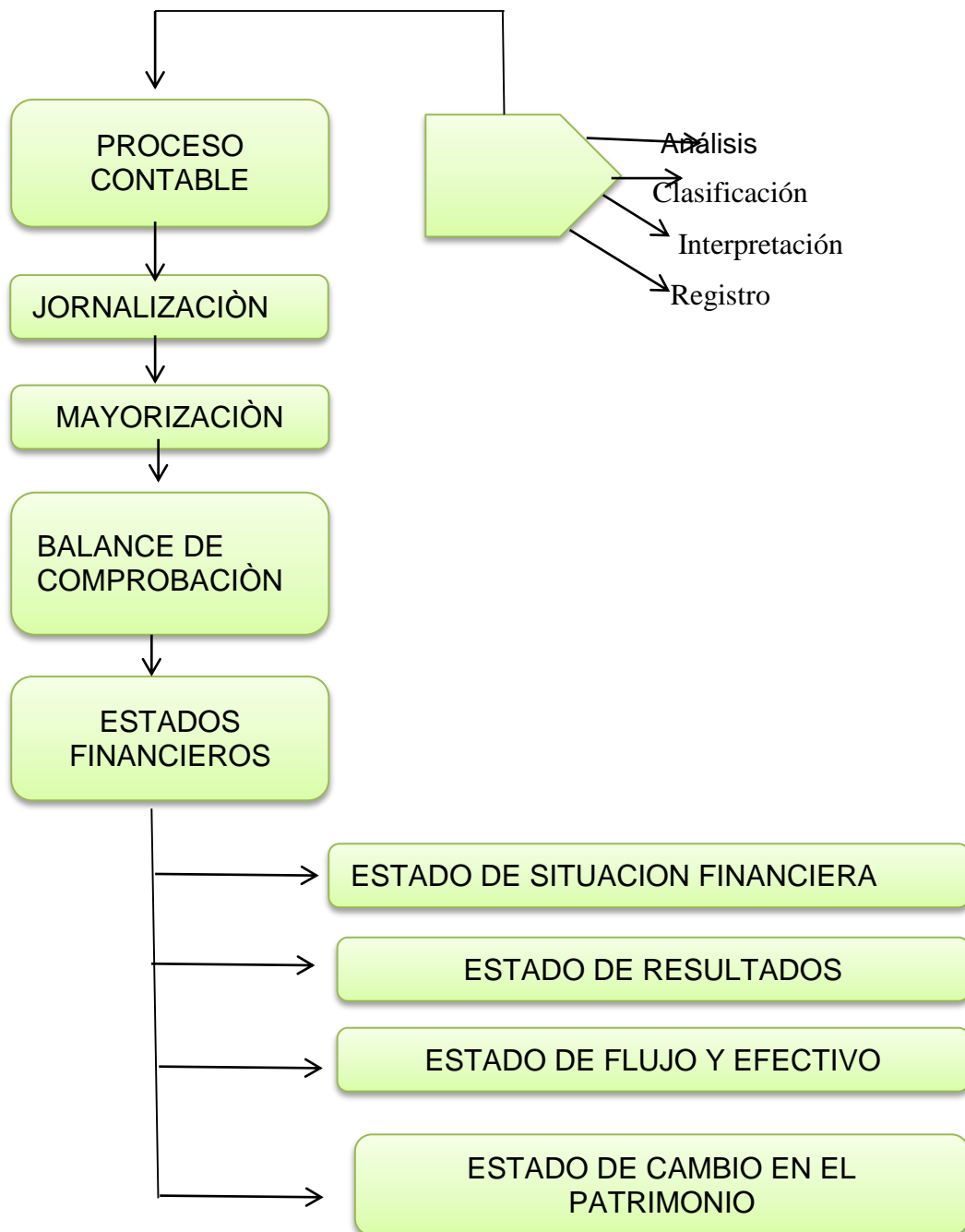
2 Tipo de institución

La Junta Administradora de Agua Potable es una pequeña institución del sector público, dedicada a la prestación de servicios de agua potable, cuenta con un capital de autofinanciamiento y los órganos de control son: Contraloría General del Estado, Servicio de Rentas Internas y de alguna forma el SENAGUA, dentro de la parte operativa. Para la toma de decisiones por parte del presidente, se realiza un control de cuentas basada en la contabilidad tributaria. La Junta administradora de agua potable tributariamente es una empresa obligada a llevar contabilidad.

3 Estructura y Análisis del Ciclo Contable

El proceso contable de una empresa consiste en registrar ordenadamente los hechos financieros que ocurren durante un ciclo con la finalidad de obtener los resultados y determinar la situación económica y financiera de la empresa.

Toda transacción debe ser registrada inmediatamente cuando suceda para que la información que se derive de ella sea oportuna y confiable, siempre y cuando esté sustentada con documentos legales autorizados por el SRI y otras clases tanto internas como externas.



4 El documento fuente.

Es un documento de respaldo de una transacción comercial, puede ser: factura, nota de venta, recibo, contrato, convenios entre otros.

A este documento fuente antes de realizar su registro se lo analizara, clasificara e interpretara.

a) **Registro del libro diario:** Registro de entrada original de datos, en donde se asientan las transacciones en orden cronológico

b) **Mayorización.-** Es un proceso de verificación de los registros en el libro diario, la mayorización, libro mayor o también conocido como cuentas T por la forma de representación gráfica, además nos permite conocer los saldos tanto iniciales como finales de un ítem o cuenta específica en cualquier momento.

c) **Balance de Comprobación.-** El balance de comprobación permite resumir la información contenida en los registros realizados en el Libro Diario y en el Libro Mayor, a la vez permite comprobar la exactitud del registro contable en los mencionados registros, igualando el débito y el crédito.

Si las dos columnas, es decir los débitos y los créditos suman iguales, esto indica que los registro del diario y del mayor están correctos.

En caso de no existir las igualdades antes mencionadas, se revisa todo el proceso de registro hasta encontrar el error.

En este caso demostraremos con un ejemplo del ente que estamos realizando el trabajo:

d) Estados financieros La Contabilidad general cuenta con uno de los principales objetivos como es el de conocer la situación económica y financiera de la empresa al término de un período contable, esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la empresa a través de los siguientes Estados Financieros:

Estado de Situación Financiera.-Se considera un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado. Puede también ser identificado como: Estado de Situación Financiera, Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio.

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DEHUAYCOPUNGO			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			XXX
CORRIENTE			
DISPONIBLE		XXX	
Caja	XXX		
Caja chica	XXX		
Bancos	XXX		
EXIGIBLE			
Cuentas por Cobrar	XXX		
Documentos por Cobrar	XXX		
NO CORRIENTE			XXX
FIJO TANGIBLE		XXX	
Muebles y Equipo de Oficina de la Junta	XXX		
(-) Depreciación acumulada Muebles y Equipo	XXX		
Equipos de Computación	XXX		
(-) Depreciación Equipo de Computación	XXX		
TOTAL ACTIVO			XXX
PASIVO			XXX
CORRIETE		XXX	
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	XXX		
Impuesto Renta Retenido	XXX		
Aportes por pagar al IESS	XXX		
Cuentas por Pagar	XXX		
Documentos por Pagar	XXX		
TOTAL DEL PASIVO			XXX
PATRIMONIO		XXX	
Resultado del Ejercicio	XXX		
Superávit acumulado JAAP	XXX		
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			XXX
CONTADOR		PRESIDENTE	

Estado de Resultado Integral.- El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa las cifras de Ingresos, costos y gastos resultantes en un período de tiempo determinado; es decir, determinar la situación económica de la empresa.

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE HUAYCOPUNGO
ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS		XXX
Cobro de agua potable	XXX	
Cobro multas a usuarios	XXX	
Otros ingresos suplementarios	XXX	
Cobro instalación de medidores	XXX	
UTILIDAD BRUTA		XXX
GASTOS		
Sueldo al operador	XXX	
Aporte IESS operador	XXX	
Consultoría y capacitación	XXX	
Accesorios para la Junta	XXX	
Herramientas para Junta	XXX	
Transporte y movilización	XXX	
Químicos de purificación	XXX	
Artículos de aseo	XXX	
UTILIDAD DEL		
EJERCICIO		XXX
CONTADOR		PRESIDENTE

Estado de Flujo de Efectivo.- Una vez determinado el estado de resultados se realizará un flujo de efectivo, con el cual podremos conocer como fluctúa nuestro efectivo y cuáles son los rubros que intervienen en este flujo.

El flujo de efectivo representa los ingresos y egresos que se realizan dentro de un ejercicio económico.

Estado de Evolución Patrimonial.- En el estado de cambios en el patrimonio detallaremos y analizaremos las cuentas patrimoniales, su estructura, variaciones y efectos que se han presentado en un período determinado.

3.15 Plan de Cuentas

El Plan de Cuentas constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas de Mayor General y de las subcuentas aplicables a la Junta Administradora de Agua Potable con su denominación y código correspondiente, se podrá adicionar cuentas contables en el plan de cuentas diseñado inicialmente.

CODIGO	DESCRIPCIÓN
1	ACTIVO
11	ACTIVO CORRIENTE
111	Efectivo y equivalente al efectivo
112	Otros activos financieros
113	Cuentas por cobrar
114	Activo por impuesto corriente
115	Inventarios
116	Inversiones en asociadas
117	Activos biológicos
118	Mantenidos para la venta
119	Otros activos no financieros
12	ACTIVO NO CORRIENTE
121	Propiedad, planta y equipo
122	Otros activos financieros
123	Cuentas por cobrar
124	Activo por impuesto diferido
125	Intangible
126	Inversiones en asociadas
127	Activos biológicos

128	Propiedades de inversión
129	Otros activos no financieros
2	PASIVOS
21	PASIVO CORRIENTE
211	Obligaciones bancarias
212	Otros pasivos financieros
213	Cuentas por pagar
214	Pasivos por impuestos corrientes
214	Obligaciones laborales
216	Obligaciones con asociadas
217	Obligaciones legales
218	Estimaciones
219	Otros pasivos no financieros
22	PASIVO NO CORRIENTE
221	Obligaciones bancarias
222	Otros pasivos financieros
223	Cuentas por pagar
224	Pasivos por impuesto diferido
225	Obligaciones laborales
226	Obligaciones con asociadas
227	Obligaciones legales
228	Estimaciones
229	Otros pasivos no financieros
3	PATRIMONIO NETO
31	CAPITAL
311	Capital en acciones
312	Acciones en tesorería
321	Legales
322	Voluntarias
33	RESULTADOS ACUMULADOS
331	Resultados acumulados
332	Otros resultados integrales
4	INGRESOS
41	OPERACIONALES
411	Ingresos operacionales
42	OTROS INGRESOS
421	Otros ingresos
5	GASTOS
51	OPERACIONALES
511	Gastos operacionales
52	OTROS GASTOS
521	Otros gastos
6	OTROS RESULTADOS INTEGRALES
61	RESULTADOS POR COMVERCIÓN
62	RESULTADOS ACTUARIALES
	CAMBIO VALOR RAZONABLE INSTRUMENTOS DE
63	COBERTURA

Fuente de investigación. Superintendencia de Bancos
Elaborado. La Autora

3.16 Análisis financieros

Las razones financieras anteriormente mencionadas, son las que permitirán analizar de mejor manera la información plasmada en los estados financieros, para poder visualizar la posición económica de la pequeña empresa; por lo que a continuación se describe un ejemplo de aplicación que ayudará comprender el manejo de estas herramientas de análisis.

Con los datos anteriores en los Balances, remplazaremos las fórmulas para generar resultados que nos permitan realizar el análisis financiero.

1 Razones de liquidez

Los indicadores de liquidez

Se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

Capital de Trabajo

Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

2 Índice de liquidez corriente

Este permite establecer la habilidad y la capacidad que puede tener una empresa para atender sus obligaciones financieras de corto plazo, tal y como ellas se hacen exigibles.

Liquidez corriente = Activo corriente/ Pasivo corriente

3 Índice de Liquidez Inmediata

Indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerla frente a sus deudas.

Liquidez Inmediata = Efectivo en caja y banco/ Pasivo circulante

4 Índice Efectiva

Es un indicador riguroso, involucra la disponibilidad de caja para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Liquidez Efectiva = Activo Corriente / Pasivo Corriente

5 Actividades

Rotación de Cuentas por Cobrar

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

Rotación de Cuentas por Cobrar = ventas anuales a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar

Rotación de Cuentas por Pagar

Mide la liquidez de las cuentas por pagar por medio de su rotación.

Rotación de Cuentas por Pagar = Compras Anuales a Crédito / Promedio de Cuentas por Pagar

6 Plazo Promedio de Cobros

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

Plazo Promedio de Cobros = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar

Plazo Promedio de Pagos

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

Plazo Promedio de Pagos = 360/ Rotación de Cuentas por Cobrar 140

7 Razón de endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razón de Endeudamiento

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

Razón de Endeudamiento = Pasivo Total/ Activo Total

8. Endeudamiento del Patrimonio

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Endeudamiento Patrimonial = Pasivo / Patrimonio

3.17. Competencias de los gobiernos autónomos centralizados

De acuerdo a la constitución de la república en el artículo 264 Numeral 4 menciona que.- Los Gobiernos Municipales tendrá la competencia exclusiva sin perjuicio de otras que determine la ley:

4.- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; sus competencias.

De acuerdo al COOTAD en el Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; sus competencias.

3.18 Ley de Participación Ciudadana

La participación ciudadana está considerada en la Constitución ecuatoriana como un derecho, una garantía y un principio. Dentro de este marco se reconoce a la participación y se instrumenta en los siguientes articulados de la legislación vigente.

El principio de participación reconoce a los ciudadanos y ciudadanas (art. 95) a participar de manera protagónica en la toma de decisiones, control social, y planificación y gestión.

El principio de participación ciudadana, entre otros, que sustentará la gestión de los niveles de Gobierno, establecido en el art 238 de la Constitución, se hace efectiva a través de los mecanismos de la democracia representativa y comunitaria (art 4 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana).y en el artículo 302.-de la COOTAD menciona. La ciudadanía, en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

3.19 Código orgánico de planificación de finanzas publicas

Art. 13.- Planificación participativa.- El gobierno central establecerá los mecanismos de participación ciudadana que se requieran para la formulación de planes y políticas, de conformidad con las leyes y el reglamento de este código. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa acogerá los mecanismos definidos por el sistema de participación ciudadana de los gobiernos autónomos descentralizados, regulados por acto normativo del correspondiente

nivel de gobierno, y propiciará la garantía de participación y democratización definida en la Constitución de la República y la Ley. Se aprovechará las capacidades y conocimientos ancestrales para definir mecanismos de participación.

Art. 18.- Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.-

Constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores, sociales e institucionales, para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas: Programación presupuestaria.

1. Formulación presupuestaria.
2. Aprobación presupuestaria.
3. Ejecución presupuestaria.
4. Evaluación y seguimiento presupuestario.
5. Clausura
6. liquidación presupuestaria.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, Excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art. 154.- Ejecución presupuestaria y transacciones de caja.-

La información contable contenida en las operaciones financieras reflejará, tanto la ejecución presupuestaria, como las transacciones de caja. Para efectos contables, en la ejecución presupuestaria que se genere en cada ejercicio, se considerarán ingresos todos los derechos de cobro; y gastos las obligaciones derivadas de la recepción de bienes y servicios adquiridos por la autoridad competente.

El registro contable de los ingresos y gastos presupuestarios se efectuará de conformidad con lo previsto en el principio contable del devengado. En términos de caja, constituirán ingresos las recaudaciones tributarias y no tributarias que se perciban en el transcurso del ejercicio, cualquiera sea la fecha en que se hubiera generado el derecho; constituirán egresos de caja los pagos que se realicen durante el ejercicio, cualquiera sea la fecha en que hubiera nacido la obligación, incluyendo las salidas de dinero en calidad de anticipos.

3.20 Estructura del Presupuesto

Artículo 220 de la COOTAD.- Referencia a las disposiciones normativas.-

La estructura del presupuesto se ceñirá a las disposiciones expresamente consignadas en este Código, en la ley respectiva, en la reglamentación general que expedirá el gobierno central y en la normativa que dicte el gobierno autónomo descentralizado respectivo.

La Junta administradora de agua Potable de la comunidad Huaycopungo es una institución pública en donde tiene que cumplir con las leyes y reglamentos reidos por el sector público

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1 Herramienta de validación de impactos

Para la evaluación de los impactos que puede generar el manual de procedimientos administrativos y financieros según sus objetivos y ámbito de aplicación en la Junta Administradora de Agua Potable Huaycopungo, se procedió a sistematizar la información utilizando como parámetros de valoración cualitativa y cuantitativa la siguiente matriz:

Tabla 30 Valoración cualitativa

PARÁMETROS	INDICADOR DE TENDENCIAS (CUALITATIVO)	CALIFICACIÓN (CUALITATIVO)
MAGNITUD (Intensidad)	Alto	-3
	Medio	-2
	Bajo	-1
	No hay Impacto	0
	Bajo	1
	Medio	2
	Alto	3

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

4.1.1 Impacto organizacional

Tabla 31 Matriz de impacto organizacional

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
Estándares de calidad generalmente aceptados para el agua potable						X	
Incrementar la cobertura del servicio de agua potable						x	
Población con cobertura total del servicio de agua potable							X
Población atendida con eficacia y eficiencia							X
Total		0		0		4	6

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

Nivel Impacto Positivo = $\frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$

$$NI = \frac{10}{4} = 2.5 \approx 3$$

La calificación cuantitativa obtenida de los indicadores propuestos establece un impacto de 3 que significa impacto positivo “Medio”, permitiendo medir los objetivos estratégicos desde el punto de vista organizacional de cobertura del servicio de agua potable reflejando el nivel de avance de metas fijados con los valores asociados a cada uno de los indicadores, reflejando el nivel de cumplimiento esperado al que se desea llegar con la aplicación y alcance del manual de procedimientos administrativos y financieros.

La aplicación de los elementos del manual busca apoyar la formulación de metas a cumplir bajo el principio de incrementar la cobertura del servicio y mejorar la calidad del agua para consumo humano contribuyendo a su ámbito de aplicación y

competencia de ser la responsable de la administración, planificación diseño, conducción control, operación y mantenimiento del sistema para la producción, distribución, comercialización de agua potable.

4.1.2 Impacto Empresarial

Tabla 32 Matriz de impacto empresarial

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
Eficiencia administrativa							x
Eficiencia Operativa							x
Ambiente Laboral						x	
Estructura Organizacional							X
Total		0		0		2	9

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La autora

Nivel Impacto Positivo = $\frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$

$$NI = \frac{11}{2} = 2.5 = 5.5 = 6$$

El manual de funciones y procedimientos administrativos y financieros, puede generar indicadores de impacto empresarial con una calificación cuantitativa de 6 que significa impacto positivo Alto, porque se fundamenta en que los procedimientos están acorde con los objetivos y funciones que le competen de acuerdo con los niveles jerárquicos directivos, agregados de valor u operativo y de apoyo. Con el manual se fortalecerá las políticas y metas de la Junta establecidas por la directiva el programa anual operativo de acuerdo con las leyes, reglamentos

y resoluciones de la asamblea o directorio en las aplicaciones del sistema de agua potable de la comunidad de Huaycopungo. Con la aplicación del manual se establecerá un marco técnico normativo de la prestación de servicios públicos de agua potable de conformidad a las Ley Orgánica de Régimen Parroquial que garantice la prestación del servicio de acuerdo a condiciones de continuidad, cobertura y razonabilidad tarifaria.

4.1.3 Impacto Ético

Tabla 33 Matriz de impacto ético

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Fortalecimiento de valores						x	
Aplicación de valores						x	
Cumplimiento de trabajo							x
Rendición de cuentas							x
Total		0		0		4	4

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

$$\text{Nivel Impacto Positivo} = \frac{s}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$NI = \frac{8}{4} = 2 = 6$$

El impacto ético medido con los indicadores que muestra la matriz es de 2 que equivale a un impacto positivo Medio teniendo en cuenta los elementos necesarios para prestar adecuadamente los servicios de agua potable a la población de su jurisdicción, mejorando las estrategias orientadas a reducir el número de no conformidades de los usuarios, fomentando acciones orientadas a un conjunto de decisiones que se emprenderán y que respondan a las necesidades identificadas

durante el diagnóstico de la situación actual y que sirvió de referencia para definir la línea de base y se determine las metas a incorporar en el plan anual operativo institucional.

4.1.4 Impacto Ambiental.

Tabla 34 Matriz de impacto ambiental

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mingas de reforestación							x
Mantenimiento de las vertientes							x
Socialización de cuidado del paramo						x	
Reciclaje de basura						x	
Total		0		0		4	4

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

$$\text{Nivel Impacto Positivo} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8 - 2}{4} = 6$$

El impacto que causa este manual en el nivel ambiental es de 6 lo que significa un impacto alto positivo ya que se determina con políticas claras el cuidado del medio ambiente porque además la Junta Administradora de Agua Potable conoce de la importancia de cuidar los recursos naturales ya que sin ellos no podrán brindar el servicio

4.1.5 Impacto Social.

Tabla 35 Matriz de impacto social

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
Impacto organizacional							x
Eficiente en el servicio							x
Calidad de vida						x	
Confianza Organizacional						x	
Total		0		0		4	4

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

$$\text{Nivel Impacto Positivo} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8}{4} = 2 = 2$$

El impacto social es alto positivo ya que la creación de este manual de procedimientos administrativos financieros beneficiara a todos los moradores de la comunidad con una administración justa y equitativa mejorando el servicio de la distribución del agua potable aplicando las políticas trazadas en este manual con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población.

4.1.6 Impacto Educativo.

Tabla 36 Matriz de impacto educativo

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Capacitación						x	
Cultura Organizacional							x
Desarrollo de habilidad						x	
Eficiencia del trabajo							X
Total		0		0		4	4

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

$$\text{Nivel Impacto Positivo} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8}{4} = 2 = 2$$

El conocimiento de las actividades diarias de las personas que laboran en esta Junta es de suma importancia al momento de realizar una actividad o tomar a cargo una función, por este manual de procedimiento brinda la información necesaria para realizar de una manera técnica, sencilla y coordinada todas las actividades que existe en la Junta. Por tal motivo el nivel de impacto es alto positivo porque con ella cada persona nuevo que inserte pueda adoptar al sistema de trabajo que existen en la Junta y ser útil desde el inicio de su ingreso para con esto lograr maximizar la eficiencia del trabajo y el tiempo en la Junta Administradora de Agua Potable.

4.1.7 Impacto Económico

Tabla 38 Matriz de impacto económico

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
Control de pérdida por el agua no contabilizada						x	
Eficiencia en uso de los recurso						x	
Nivel de ingreso						x	
Calidad de agua						x	
Total		0		0		8	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

$$\text{Nivel Impacto Positivo} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8}{4} = 2 = 2$$

El impacto económico es medio positivo porque Existe pérdidas económicas por qué no toda el agua que es tratada es contabilizada a través del medidor de control, aprovecha al máximo lo que tiene, evitando el mal manejo del dinero recaudado por el servicio de agua potable, evitar el desperdicio de materiales o de tiempo, por medio del manual administrativo, contable y financiero.

CONCLUSIONES

- En base al diagnóstico situacional, la Junta Administradora de Agua Potable, actualmente no cuenta con un manual de procedimientos, administrativos, financieros que contenga claramente las responsabilidades administrativas y financieras de la organización.
- La Junta Administradora de Agua Potable de la comunidad de Huaycopungo no cuenta con la misión y visión que permita conocer la razón de ser de la institución y hacia donde se quiere llegar con la organización, lo cual no permite que los esfuerzos o trabajos de los empleados sean direccionados a los objetivos propuestos.
- La Junta Administradora de Agua Potable actualmente no cuenta con un organigrama estructural de la organización, de posición de personal y manual de funciones técnicamente elaborado, muestre el grado de autoridad y responsabilidad que debe asumir la Directiva que labora en esta Junta.
- El personal que cumple la función de Tesorería no tiene suficiente conocimiento en la parte contable y tiene la dificultad de presentar los estados financieros en la rendición de cuentas.

RECOMENDACIONES

- Una vez elaborado técnicamente el organigrama estructural, de posición de personal y el manual de funciones para la Junta Administradora de Agua Potable, indispensable que este sea de conocimiento absoluto de la Directiva que forma parte de esta Junta que brinda servicio de agua potable, ya que de esta manera podrán conocer y asumir su grado de autoridad y responsabilidad dentro de dicha organización.
- Hacer conocer a todos los miembros de la Junta Administradora de Agua Potable la misión, visión, objetivos y políticas de la organización y que cumplan con las metas y objetivos propuestos.
- Para que la Junta Administradora de Agua Potable cumpla con los programas y proyectos debe Elaborar un Plan Operativo Anual de actividades que les permita cumplir la planificación anual.
- La Junta Administradora de Agua Potable de adquirir el sistema contable y de facturación para que permita un manejo adecuado en la parte financiera.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Amat, C. (2007). *Administración por procesos un enfoque integrador*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Amat, J. (2008). *El control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Balcón Charles, (2007) Define. “Control Interno
- ❖ Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador.
- ❖ El Código Tributario del Ecuador
- ❖ Development, A. (2008). *Guía Conceptual Manual de Procesos*. Ecuador.
- ❖ Dultat, Miguel A. (2009), Pág. 205, define
- ❖ Fodesepe. (2009). *Guía de procedimientos*. México.
- ❖ Harrison, H. &. (2008). *Manual de Procesos Administrativos Financieros* . Buenos Aires.
- ❖ Illera, C. (2009). *Administración de Empresas, Prácticas y Ejercicios*. Editorial Ramon Areces.
- ❖ Idalberto Chiavenato, (2010), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México
- ❖ Maldonado, H. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos administrativos - financieros*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Moreno, V. (2009). *Dirección y control*. México: Antofagasta.
- ❖ Santillan, J. (2009). *Establecimientos del Control Interno*. México.
- ❖ Sergio Hernández, (2009), y *Estrategias para la Competitividad*, México
- ❖ Sergio Luis Naumou, (2011) (62). *Organización Total*, México
- ❖ Sapag, C. (2008). *Manual de Procedimientos Administrativos*. Buenos Aires.
- ❖ Sergio Luis Naumou, (2011) (24). *Organización Total*, México Mc Graw Hill
- ❖ Servat, A. (2009). *Gestión por procesos*. Lima - Perú.
- ❖ Terry, G. (2009). *Principios de administración*. México: Continental.
- ❖ Thomas Bateman, S. (2009). *Mundo Competitivo*, México, Mc Graw Hill

- ❖ Thompson Arthur A. (2012) *Administración Estratégica*, México
- ❖ Velastequi, W. (2011). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Ley Orgánica del Reforma al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización publicado en enero del año 2014

LINKOGRAFÍAS

- ❖ www.sri.gob.ec/
- ❖ www.finanzas.gob.ec/
- ❖ www.google.com
- ❖ www.contraloriagen.gov.co

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE HUAYCOPUNGO

Objetivo. Determinar la situación actual de la junta en relación a las actividades administrativa y financiera que realiza la misma.

1. ¿La estructura orgánica – funcional de la Junta está acorde con los objetivos y metas de la organización?

.....
.....

2. ¿Dispone la Junta de un Plan Estratégico?

.....
.....

3. ¿La Junta dispone de un manual de procedimientos administrativos financieros?

.....
.....

4. ¿Considera que la Junta debe propender a implementar un manual de procedimientos administrativos financieros?

.....
.....

5. ¿El actual sistema administrativo le permite ejercer en forma técnica la presidencia y su rol en la junta?

.....
.....

6. ¿Planifican las actividades que tienen que cumplir los miembros directivos y operativos de la Junta?

.....

7. ¿Se han realizado cursos de capacitación en temas de administración y finanzas a los miembros directivos de la Junta?

.....
.....

8. ¿La presidencia tiene desarrollado procedimientos operativos, técnicos para la ejecución de conexión, mantenimiento de la red de agua potable?

.....
.....

9. ¿Tesorería de la Junta emite informes de financieros a la presidencia y directivos?

.....
.....

10. ¿Elaboran algún tipo de control interno sea administrativo u operativo?

.....
.....

11. ¿Piensa usted que con la aplicación del manual de procedimientos administrativos y financieros se mejorará el desempeño de la organización?

.....
.....

GRACIAS

ANEXO 2

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA TESORERA DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE HUAYCOPUNGO

Objetivo. Identificar el manejo financiero actual que tiene la junta y establecer la necesidad de disponer de procedimientos financieros.

1. ¿La Junta dispone de procedimientos financieros que le permita aplicar en sus funciones?

.....
.....

2. ¿Tiene actualmente dificultades en establecer informes para la directiva y asamblea?

.....
.....

3. ¿Se establecen los pagos conforme a los compromisos contraídos por la junta?

.....
.....

4. ¿Se establecen que los fondos de la Junta a medida que ingresan se depositan en alguna entidad financiera?

.....
.....

5. ¿Presenta a la directiva y asamblea memorias de Balance de Situación y Estado de Pérdidas y Ganancias?

.....
.....

6. ¿Elabora informes de rendición de cuentas contables al directorio de la junta?

.....
.....

7. ¿Prepara al inicio de cada año un plan de presupuesto para ser ejecutado?

.....
.....

8. ¿Se establece procesos para realizar informes financieros en la tesorería?

.....
.....

9. ¿Lleva registros de usuarios y reportes de los ingresos de la Junta?

.....
.....

10. ¿Le gustaría disponer de diagramas de flujo, para la elaboración de informes financieros?

.....
.....

11. ¿Se elaboran libros y documentos de respaldo económica financiera de la Junta?

.....
.....

12. ¿Se verifican los cumplimientos de la ejecución presupuestaria de la Junta?

.....
.....

13. ¿Aplica alguna medida de controlar la ejecución presupuestaria de la Junta?

.....
.....

GRACIAS

ANEXO 3

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE DE HUAYCOPUNGO

Objetivo. Determinar el nivel de satisfacción en los usuarios respecto al servicio de agua potable que brinda la junta administradora.

1 ¿Usted como usuario conoce los criterios para acceder al agua potable en la junta administradora?

Conoce ()

Desconoce ()

2 ¿Los criterios para el acceso al agua potable en la junta administradora es?:

Pago de aportes y tarifas ()

Asambleas ()

Mingas ()

3 ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la administración actual de la junta?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

4 ¿La gestión operativa de dotación del agua potable es actualmente?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

5 ¿La directiva elabora documentos y circulares referentes al servicio a los usuarios en forma?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

- 6 ¿El nivel de satisfacción que tiene de los servicios de la junta es?:**
- Muy satisfactorio ()
- Satisfactorio ()
- Insatisfactorio ()
- 7 ¿Asiste usted a las reuniones de asamblea que convoca la junta administradora de agua potable?**
- Si ()
- No ()
- A veces ()
- 8 ¿Usted como usuario de la junta administradora de agua potable conoce o desconoce la estructura orgánica funcional de esta organización?**
- Conoce ()
- Desconoce ()
- 9 ¿Considera importante que la junta mejore sus procesos administrativos - operativos?**
- Si ()
- No ()
- A veces ()
- 10 ¿Piensa que es necesario la fiscalización de la administración de fondos y bienes de la junta?**
- Muy necesario ()
- Necesario ()
- Sin necesidad ()
- 11 ¿La prestación del servicio de agua potable que actualmente tiene la junta es?:**
- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

GRACIAS

ANEXO 4

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS

ESTRUCTURA DEL CÓDIGO

El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos:

Los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así

200 AMBIENTE DE CONTROL” Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma:

200-01 Integridad y valores éticos.”

100 NORMAS GENERALES

100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

100-04 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones.

La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

200 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

200-01 Integridad y valores éticos

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

200-04 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

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

200-05 Delegación de autoridad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados.

200-09 Unidad de Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

400 ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

401 Generales

401-01 Separación de funciones y rotación de labores

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.

La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujos gramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público.

Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo

401-03 Supervisión

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

402 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - PRESUPUESTO

402-01 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL

La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.

Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas. Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente.

402-02 Control previo al compromiso

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.

En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos;
2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y,
3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

402-03 Control previo al devengado

Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán:

1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética;
2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;
3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;
4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos;
5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;
6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicas del ingreso

7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.

402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos.

La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.

403 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - TESORERÍA

403-01 Determinación y recaudación de los ingresos

La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.

Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento. Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos apertura das en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial.

403-02 Constancia documental de la recaudación

El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros

conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado.

Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados.

Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria.

403-03 Especies valoradas

Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público.

Los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales.

La unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevarán registros sobre la emisión, venta y baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de orden.

El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público del Ecuador.

403-04 Verificación de los ingresos

Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial.

La verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.

El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan.

403-05 Medidas de protección de las recaudaciones

La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

403-07 Conciliaciones bancarias

La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.

Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes

de registro en uno u otro lado. La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por uno o varios servidoras o servidores no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas.

Cuando las conciliaciones se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real, la entidad debe velar para que las aplicaciones incorporen los controles de carga y validación de la información, el registro manual o automático de operaciones que permitan ajustar las diferencias y estén respaldados por los respectivos manuales de operación, instructivos y ayudas en línea.

403-08 Control previo al pago

Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones:

- a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos;
- b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada;
- c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos;
- d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.

Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados.

403-09 Pagos a beneficiarios

El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados.

El pago de las obligaciones a los beneficiarios, será ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos; dichas obligaciones se registrarán apropiadamente por las instituciones y se solicitarán de acuerdo al programa mensual aprobado. Entre estos pagos se incluye el servicio de la deuda pública.

Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debitará de la cuenta correspondiente y acreditará en las cuentas de los beneficiarios finales los valores pertinentes, debiendo utilizar los mecanismos establecidos por el depositario oficial de los fondos públicos, siendo ésta la única forma de pago prevista para el mencionado sector.

En el caso de fondos a rendir cuentas, la retroalimentación en el sistema será posterior a los pagos efectuados.

Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, serán pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios, aperturadas en el sistema financiero nacional o internacional, registradas en la base de datos del sistema previsto para la administración de los servicios públicos.

Bajo ninguna consideración se podrán realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica.

403-10 Cumplimiento de obligaciones

Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.

Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo.

Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera

Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas; esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas.

Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales.

Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

404-11 Control y seguimiento El organismo responsable de administrar la deuda pública, establecerá controles periódicos de las operaciones para evaluar la eficacia

de las actividades regulares de supervisión y monitoreo realizadas por personal de la entidad, las auditorías internas o externas o consultores externos contratados. El proceso de seguimiento controlará en forma continua la evolución del entorno externo así como de los controles internos de la deuda pública, para ayudar a sus administradores a responder a los cambios de forma rápida y eficaz. Los procedimientos de evaluación y seguimiento estarán orientados básicamente al seguimiento de las recomendaciones de los informes de las auditorías de las transacciones de gestión de la deuda pública, de los informes de avances periódicos de los acreedores, de los informes periódicos de la administración sobre la contratación de la deuda, de las variaciones significativas por pago de desembolsos (capital e intereses), de transacciones por montos muy elevados, de los cambios de los sistemas de contabilidad e información, de reclamos de inversionistas, etc. A partir de los informes periódicos realizados por los acreedores, el organismo responsable de administrar la deuda pública, deberá monitorear y dar seguimiento físico a los proyectos que se financian con endeudamiento, a fin de precautelar la correcta ejecución de los proyectos y el buen uso de los recursos. La Oficina de Apoyo (Back Office), realizará el monitoreo de la deuda pública y el seguimiento a la valoración de los bonos emitidos por el estado ecuatoriano en el mercado internacional.

405 Administración Financiera - CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

405-01 Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental

La contabilidad gubernamental se basará en principios y normas técnicas emitidas sobre la materia, para el registro de las operaciones y la preparación y presentación de información financiera, para la toma de decisiones.

La contabilidad gubernamental tiene como misión registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables.

405-02 Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental

El sistema de contabilidad de las entidades públicas se sustentará en la normativa vigente para la contabilidad gubernamental y comprende, entre otros, la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones.

El ente financiero del gobierno central y las demás entidades del sector público son responsables de establecer y mantener su sistema de contabilidad dentro de los parámetros señalados por las disposiciones legales pertinentes, el cual debe diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de administración, así como proporcionar en forma oportuna, los reportes y estados financieros que se requieran para tomar decisiones sustentadas en el conocimiento real de sus operaciones.

La eficiencia de la organización contable constituye un elemento de control interno, orientado a que:

Las operaciones se efectúen de acuerdo con la organización establecida en la entidad. Las operaciones se contabilicen por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente. Se mantenga el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda. Se conserve en forma actualizada el inventario de existencias. La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por la profesión. Se produzcan los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.

405-03 Integración contable de las operaciones financieras

La contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos.

La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque integra y coordina las acciones que deben cumplir las unidades que integran el Sistema de

Administración Financiera, ya que reciben las entradas de las transacciones de los subsistemas de presupuesto, contabilidad gubernamental, tesorería, nómina, control físico de bienes, deuda pública y convenios, los clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos, permitiendo la producción de información financiera actualizada y confiable, para uso interno y externo.

En cada unidad de contabilidad se reflejará la integración contable y presupuestaria de sus operaciones respecto del movimiento de fondos, bienes y otros.

405-04 Documentación de respaldo y su archivo

La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.

Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.

La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización.

Corresponde a la administración financiera de cada entidad establecer los procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantendrá durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

Los documentos de carácter administrativo estarán organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por la entidad, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.

La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se hará de conformidad a las disposiciones legales, con la intervención de una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento.

405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera

Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información. Por ningún concepto se anticiparán o postergarán los registros de los hechos económicos, ni se contabilizarán en cuentas diferentes a las establecidas en el catálogo general.

La clasificación apropiada de las operaciones es necesaria para garantizar que la dirección disponga de información confiable. Una clasificación apropiada implica organizar y procesar la información, a partir de la cual será elaborada la información financiera de la entidad. . Las entidades públicas que están obligadas a llevar contabilidad, presentarán oportunamente la información financiera, de conformidad con las disposiciones establecidas en la normativa vigente.

405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas

Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada. Permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias.

Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta de mayor general, con la finalidad de detectar la existencia de errores para efectuar los ajustes correspondientes.

Las servidoras y servidores encargados de realizar las conciliaciones, serán independientes del registro, autorización y custodia de los recursos.

Los responsables de efectuar las conciliaciones de las cuentas, dejarán constancia por escrito de los resultados y en el caso de determinar diferencias, se notificará por escrito a fin de tomar las acciones correctivas por parte de la máxima autoridad.

Sobre la base del modelo de gestión financiera, implementado por el ente rector de las finanzas públicas, los ajustes de los saldos de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, serán de responsabilidad de las unidades ejecutoras en aplicación a las normas emitidas para el efecto.

405-07 Formularios y documentos

Las entidades públicas y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitirán procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior.

En el diseño se definirá el contenido y utilización de cada formulario, se limitará el número de ejemplares (original y copias) al estrictamente necesario y se restringirán las firmas de aprobación y conformidad a las imprescindibles para su procesamiento. Los formularios utilizados para el manejo de recursos materiales o financieros y los que respalden otras operaciones importantes de carácter técnico o administrativo serán preimpresos y prenumerados. Si los documentos se obtuvieren por procesos automatizados, esta numeración podrá generarse

automáticamente a través del computador, siempre que el sistema impida la utilización del mismo número en más de un formulario. Los documentos pre numerados serán utilizados en orden correlativo y cronológico, lo cual posibilita un adecuado control.

La autoridad correspondiente designará una persona para la revisión periódica de la secuencia numérica, el uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes.

En el caso de errores en la emisión de los documentos, éstos se salvarán emitiendo uno nuevo. Si el formulario numerado, es erróneo, será anulado y archivado el original y las copias respetando su secuencia numérica.

405-09 Arqueos sorprendivos de los valores en efectivo

Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorprendivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.

Todo el efectivo y valores deben contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtener su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores le fueron devueltos en su totalidad.

Estos arqueos serán efectuados por la unidad de Auditoría Interna o por personas delegadas por la unidad de Administración Financiera, que sean independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de fondos.

Si durante el arqueo de fondos o valores se detectaren irregularidades, se comunicará inmediatamente este particular a la autoridad competente y a la Unidad de Auditoría Interna, para que adopten las medidas correctivas necesarias.

De esta diligencia y de los resultados obtenidos se dejará constancia escrita y firmada por las personas que intervinieron en el arqueo.

405-10 Análisis y confirmación de saldos

El análisis permitirá comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.

Los valores pendientes de cobro serán analizados mensualmente y al cierre de cada ejercicio fiscal, por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo de la unidad de Administración Financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del saldo de las cuentas. Los problemas encontrados serán resueltos o superados de manera inmediata, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.

El análisis mensual, permitirá verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas.

En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

El responsable de la unidad de Administración Financiera, por lo menos una vez al año, enviará a los deudores los estados de cuenta de los movimientos y saldos a fin de confirmarlos, siempre que la naturaleza de las operaciones lo justifique.

406 Administración financiera - ADMINISTRACIÓN DE BIENES

406-01 Unidad de Administración de bienes

Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes.

La máxima autoridad a través de la unidad de administración de bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

406-08 Uso de los bienes de larga duración

En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares.

Solamente el personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la institución, debiendo asumir la responsabilidad por su buen uso y conservación.

Cada servidora o servidor será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados para el desempeño de sus funciones, dejando constancia escrita de su recepción; y por ningún motivo serán utilizados para otros fines que no sean los institucionales.

En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del jefe de la unidad administrativa, definir los aspectos relativos a su uso, custodia y verificación, de manera que estos sean utilizados correctamente. El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo.

Los cambios que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes, serán reportados a la dirección correspondiente, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, para que se adopten los correctivos que cada caso requiera.

406-10 Constatación física de existencias y bienes de larga duración

La administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración. Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.

Los procedimientos para la toma física de los bienes, se emitirán por escrito y serán formulados claramente de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso.

De esta diligencia se elaborará un acta y las diferencias que se obtengan durante el proceso de constatación física y conciliación con la información contable, serán investigadas y luego se registrarán los ajustes respectivos, previa autorización del servidor responsable; también se identificarán los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Cuando la entidad pública contrate servicios privados para llevar a cabo la toma física de las existencias y bienes de larga duración, el informe final presentado así como la base de datos, tendrá la conformidad del área contable en forma previa a la cancelación de dichos servicios.

La contratación de estos servicios se hará estrictamente cuando las circunstancias así lo exijan, siempre y cuando la entidad cuente con la partida presupuestaria correspondiente para efectuar dichos gastos.

El auditor interno participará en calidad de observador, para evaluar la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos. En las entidades que no cuenten con auditoría interna, el titular designará a un servidor que cumpla esta función.

406-11 Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto

Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna.

Esta actividad se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida, robo o hurto, se observarán las disposiciones del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, del Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público, la normativa de contabilidad emitida por el Ministerio de Finanzas y demás reglamentación interna emitida por la entidad

Si la pérdida de un bien, que fue debidamente denunciada, es declarada por el Juez competente como hurto o robo en sentencia ejecutoriada se levantará el acta de baja

correspondiente y se procederá a la exclusión de los registros contables disminuyendo del inventario respectivo

Para la baja de bienes que no estén contabilizados como activos, por no reunir las condiciones para considerarse como tales, bastará que se cuente con la autorización del responsable de la unidad de administración financiera.

Si la baja procediere de una pérdida o destrucción injustificada, al servidor responsable se le aplicará la sanción administrativa que corresponda y cuando el caso lo amerite, se le exigirá además la restitución del bien con otro de igual naturaleza o la reposición de su valor a precio de mercado.

406-13 Mantenimiento de bienes de larga duración

El área administrativa de cada entidad, elaborará los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración.

La entidad velará en forma constante por el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil.

Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo y correctivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos.

La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

407-01 Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

409 GESTIÓN AMBIENTAL

409-01 Medio Ambiente.

409-07 Gestión ambiental en el ambiente físico o natural, agua

La unidad de gestión deberá precautelar, prevenir, proteger la contaminación del recurso agua, controlando los límites permisibles, exigiendo el cumplimiento de las disposiciones y prohibiciones de la Norma Técnica de Calidad Ambiental de Descarga de Efluentes, al amparo de la Ley de Gestión Ambiental y del Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención de la Contaminación Ambiental. La polución del agua se produce por la construcción de obras inconultas, inapropiadas, por efluentes industriales, por obras municipales de alcantarillado que no cuentan con plantas de tratamiento y en general por acciones humanas, aspecto que afecta al hombre, animales y plantas e implica un grave problema ambiental.

La unidad de gestión ambiental en su ámbito de acción, deberá impedir la sobreexplotación permanente de los recursos hídricos para mantener un equilibrio entre la demanda de agua y su disponibilidad; integrar los criterios de conservación de recursos y uso sostenible en lo agrario, en la ordenación de los usos del suelo y en la industria; mantener una alta calidad ecológica del agua, en la que la diversidad biológica corresponda, en lo posible, a un estado no perturbado de un agua determinada; reducir los vertidos de todas las sustancias que por su persistencia tóxica o bioacumulación puedan tener un impacto ambiental negativo en las aguas superficiales, marinas o subterráneas.

Agua, es la fuente misma de la vida.

Agua costera, es el agua adyacente a la tierra firme

Agua marina, es la de los mares y se distingue por su elevada salinidad

Aguas residuales, son las de composición variada provenientes de las descargas de usos municipales, industriales, comerciales, servicios agrícolas, pecuarios, domésticos y de cualquier otro uso que hayan sufrido degradación en su calidad original.

Aguas pluviales, son aquellas que provienen de lluvias, nieve y granizo.

Aguas de estuarios, son las correspondientes a los tramos de ríos que se hallan bajo la influencia de las mareas.

Agua subterránea, es el agua del subsuelo que se encuentra en la zona de saturación (Se sitúa debajo del nivel freático)

Aguas superficiales, son aquellas que fluyen o se almacenan en la superficie del terreno.

410-05 Modelo de información organizacional

La unidad de tecnología de información definirá el modelo de información de la organización a fin de que se facilite la creación, uso y compartición de la misma; y se garantice su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre la base de la definición e implantación de los procesos y procedimientos correspondientes.

El diseño del modelo de información que se defina deberá constar en un diccionario de datos corporativo que será actualizado y documentado de forma permanente, incluirá las reglas de validación y los controles de integridad y consistencia, con la identificación de los sistemas o módulos que lo conforman, sus relaciones y los objetivos estratégicos a los que apoyan a fin de facilitar la incorporación de las aplicaciones y procesos institucionales de manera transparente.

Se deberá generar un proceso de clasificación de los datos para especificar y aplicar niveles de seguridad y propiedad. 410-06 Administración de proyectos tecnológicos

La unidad de tecnología de información definirá mecanismos que faciliten la administración de todos los proyectos informáticos que ejecuten las diferentes áreas

que conformen dicha unidad. Los aspectos a considerar son: 1. Descripción de la naturaleza, objetivos y alcance del proyecto, su relación con otros proyectos institucionales, sobre la base del compromiso, participación y aceptación de los usuarios interesados.

2. Cronograma de actividades que facilite la ejecución y monitoreo del proyecto que incluirá el talento humano (responsables), tecnológicos y financieros además de los planes de pruebas y de capacitación correspondientes.

3. La formulación de los proyectos considerará el Costo Total de Propiedad CTP; que incluya no sólo el costo de la compra, sino los costos directos e indirectos, los beneficios relacionados con la compra de equipos o programas informáticos, aspectos del uso y mantenimiento, formación para el personal de soporte y usuarios, así como el costo de operación y de los equipos o trabajos de consultoría necesarios.

4. Para asegurar la ejecución del proyecto se definirá una estructura en la que se nombre un servidor responsable con capacidad de decisión y autoridad y administradores o líderes funcionales y tecnológicos con la descripción de sus funciones y responsabilidades.

5. Se cubrirá, como mínimo las etapas de: inicio, planeación, ejecución, control, monitoreo y cierre de proyectos, así como los entregables, aprobaciones y compromisos formales mediante el uso de actas o documentos electrónicos legalizados.

6. El inicio de las etapas importantes del proyecto será aprobado de manera formal y comunicado a todos los interesados.

7. Se incorporará el análisis de riesgos. Los riesgos identificados serán permanentemente evaluados para retroalimentar el desarrollo del proyecto, además de ser registrados y considerados para la planificación de proyectos futuros.

8. Se deberá monitorear y ejercer el control permanente de los avances del proyecto.

9. Se establecerá un plan de control de cambios y un plan de aseguramiento de calidad que será aprobado por las partes interesadas.

10. El proceso de cierre incluirá la aceptación formal y pruebas que certifiquen la calidad y el cumplimiento de los objetivos planteados junto con los beneficios obtenidos.

410-07 Desarrollo y adquisición de software aplicativo

La unidad de tecnología de información regulará los procesos de desarrollo y adquisición de software aplicativo con lineamientos, metodologías y procedimientos. Los aspectos a considerar son: 1. La adquisición de software o soluciones tecnológicas se realizarán sobre la base del portafolio de proyectos y servicios priorizados en los planes estratégico y operativo previamente aprobados considerando las políticas públicas establecidas por el Estado, caso contrario serán autorizadas por la máxima autoridad previa justificación técnica documentada.

2. Adopción, mantenimiento y aplicación de políticas públicas y estándares internacionales para: codificación de software, nomenclaturas, interfaz de usuario, interoperabilidad, eficiencia de desempeño de sistemas, escalabilidad, validación contra requerimientos, planes de pruebas unitarias y de integración.

3. Identificación, priorización, especificación y acuerdos de los requerimientos funcionales y técnicos institucionales con la participación y aprobación formal de las unidades usuarias. Esto incluye, tipos de usuarios, requerimientos de: entrada, definición de interfaces, archivo, procesamiento, salida, control, seguridad, plan de pruebas y trazabilidad o pistas de auditoría de las transacciones en donde aplique.

4. Especificación de criterios de aceptación de los requerimientos que cubrirán la definición de las necesidades, su factibilidad tecnológica y económica, el análisis de riesgo y de costo-beneficio, la estrategia de desarrollo o compra del software de aplicación, así como el tratamiento que se dará a aquellos procesos de emergencia que pudieran presentarse.

5. En los procesos de desarrollo, mantenimiento o adquisición de software aplicativo se considerarán: estándares de desarrollo, de documentación y de calidad, el diseño lógico y físico de las aplicaciones, la inclusión apropiada de controles de aplicación diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades de procesamiento, de modo que éste, sea exacto, completo, oportuno, aprobado y auditable. Se considerarán mecanismos de autorización, integridad de la información, control de acceso, respaldos, diseño e implementación de pistas de auditoría y requerimientos de seguridad. La especificación del diseño considerará las arquitecturas tecnológicas y de información definidas dentro de la organización.

6. En caso de adquisición de programas de computación (paquetes de software) se preverán tanto en el proceso de compra como en los contratos respectivos, mecanismos que aseguren el cumplimiento satisfactorio de los requerimientos de la entidad. Los contratos tendrán el suficiente nivel de detalle en los aspectos técnicos relacionados, garantizar la obtención de las licencias de uso y/o servicios, definir los procedimientos para la recepción de productos y documentación en general, además de puntualizar la garantía formal de soporte, mantenimiento y actualización ofrecida por el proveedor.

7. En los contratos realizados con terceros para desarrollo de software deberá constar que los derechos de autor será de la entidad contratante y el contratista entregará el código fuente. En la definición de los derechos de autor se aplicarán las disposiciones de la Ley de Propiedad Intelectual. Las excepciones serán técnicamente documentadas y aprobadas por la máxima autoridad o su delegado.

8. La implementación de software aplicativo adquirido incluirá los procedimientos de configuración, aceptación y prueba personalizados e implantados. Los aspectos a considerar incluyen la validación contra los términos contractuales, la arquitectura de información de la organización, las aplicaciones existentes, la interoperabilidad con las aplicaciones existentes y los sistemas de bases de datos, la eficiencia en el desempeño del sistema, la documentación y los manuales de usuario, integración y planes de prueba del sistema.

9. Los derechos de autor del software desarrollado a la medida pertenecerán a la entidad y serán registrados en el organismo competente. Para el caso de software adquirido se obtendrá las respectivas licencias de uso.

10. Formalización con actas de aceptación por parte de los usuarios, del paso de los sistemas probados y aprobados desde el ambiente de desarrollo/prueba al de producción y su revisión en la post-implantación.

11. Elaboración de manuales técnicos, de instalación y configuración; así como de usuario, los cuales serán difundidos, publicados y actualizados de forma permanente.

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

500-01 Controles sobre sistemas de información

Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

La utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la entidad. Estos riesgos están asociados especialmente con los cambios tecnológicos por lo que se deben establecer controles generales, de aplicación y de operación que garanticen la protección de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad, así como su disponibilidad, accesibilidad y oportunidad. Las servidoras y servidores a cuyo cargo se encuentre la administración de los sistemas de información, establecerán los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación,

500-02 Canales de comunicación abiertos

Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

600 SEGUIMIENTO

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado, también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.

600-01 Seguimiento continuo o en operación

El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que

efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

Se observará y evaluará el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.