



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“MANUAL DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EN LOS SERVICIOS DEL ÁREA FINANCIERA EN EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA EN EL
AÑO 2021”**

AUTORAS:

Milagros Mishell Cabezas Yánez
Briggy Amanda Cuero Cayambe

DIRECTOR:

ING. Víctor Hugo Quizhpe Baculima

PAR ACADÉMICO:

ING. Eddy Stalin Alvarado Pacheco

GUARANDA – ECUADOR

2021

I. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

MANUAL DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEL ÁREA FINANCIERA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA EN EL AÑO 2021.

II. AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por darnos la vida y ser parte de nuestra existencia, por permitirnos alcanzar nuestras metas propuestas y guiarnos en nuestro camino a lo largo de nuestra existencia.

A nuestros padres que con su paciencia, amor, esfuerzo y valentía han sido el motor principal de nuestra vida, por su apoyo incondicional que con su esfuerzo y dedicación nos permitieron culminar con nuestra carrera universitaria y nos dieron fuerzas para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

A nuestros maestros de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Bolívar por haber compartido con nosotros sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional de manera especial a los Ingenieros Víctor Hugo Quizhpe y Eddy Alvarado Pacheco en calidad de Director y Par Académico del presente trabajo de Titulación quienes nos han guiado en la realización del mismo con paciencia y habernos visto desarrollados como personas y profesionales.

III. DEDICATORIA

Dentro de nuestro recorrido por la vida hemos podido darnos cuenta que hay muchas cosas para las cuales somos buenas, encontramos destrezas y habilidades que jamás pensábamos que se desarrollen en nosotras, pero lo realmente importante es que nos dimos cuenta que por más que nos guste trabajar solas siempre necesitaremos de ayuda para alcanzar con nuestros objetivos.

Por ello el presente trabajo de Titulación lo dedicamos principalmente a Dios y a nuestros padres Sandro Cabezas, Corina Yáñez, Jackson Cuero y Gladys Cayambe, por su amor incondicional, trabajo y sacrificio en todos estos años de preparación profesional, gracias a ustedes hemos podido llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos, por confiar y creer en nuestras expectativas, por sus consejo y valores que nos han inculcado, que han sido nuestro motor para salir en adelante.

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

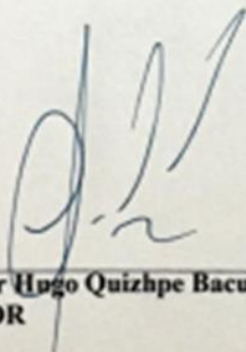
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. Víctor Hugo Quizhpe Baculima e Ing. Eddy Stalin Alvarado Pacheco, en su orden Director y Par Académico del Trabajo de Titulación "Manual de Procesos para el Mejoramiento de la calidad en los servicios del área financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda en el año 2021" desarrollado por las señoritas estudiantes Milagros Mishell Cabezas Yánez y Briggy Amanda Cuero Cayambe.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Administración de Empresas, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 29 de Noviembre del 2021



Ing. Víctor Hugo Quizhpe Baculima
DIRECTOR



EDDY STALIN
ALVARADO
PACHECO

Ing. Eddy Stalin Alvarado Pacheco
PAR ACADÉMICO

V. DERECHOS DE AUTORIA NOTARIZADA

Notaria Tercera del Cantón Guaranda
Msc. Ab. Henry Rojas Narvaez
Notario

N° ESCRITURA 20220201003P00009

DECLARACION JURAMENTADA

OTORGADA POR:

CUERO CAYAMBE BRIGGY AMANDA y CABEZAS YANEZ MILAGROS MISHELL

INDETERMINADA DI: 2 COPIAS H.R.

Factura: 001-006 -000000569



En la ciudad de Guaranda, capital de la provincia Bolívar, República del Ecuador, hoy día cuatro de Enero del dos mil veintidós, ante mí Abogado HENRY ROJAS NARVAEZ, Notario Público Tercero del Cantón Guaranda, comparecen las señoritas CUERO CAYAMBE BRIGGY AMANDA y CABEZAS YANEZ MILAGROS MISHELL, solteras, de ocupaciones estudiantes, por sus propios derechos, celular (0997880726), (0967045071) domiciliadas en la Ciudad Montalvo de la Provincia de los Ríos y de paso por este lugar en su orden, obligarse a quienes de conocerles doy fe en virtud de haberme exhibido sus documentos de identificación y con su autorización se ha procedido a verificar la información en el Sistema Nacional de Identificación Ciudadana; bien instruidos por mí el Notario con el objeto y resultado de esta escritura pública a la que procede libre y voluntariamente, advertidos de la gravedad del juramento y las penas de perjurio, me presenta su declaración Bajo Juramento declaran lo siguientes "Previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas, manifestamos que el criterio e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado "MANUAL DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEL ÀREA FINANCIERA EN EL GOBIERNO AUTÒNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA EN EL AÑO 2021" es de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras, previo a la obtención de título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la universidad Estatal de Bolívar. Es todo cuanto podemos declarar en honor a la verdad, la misma que la hacemos para los fines legales pertinentes. HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN JURADA. La misma que elevada a escritura pública con todo su valor legal. Para el otorgamiento de la presente escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso, leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario en unidad de acto, aquella se ratifica y firma conmigo de todo lo cual doy Fe.

CUERO CAYAMBE BRIGGY AMANDA
C.C. 1206852533

CABEZAS YANEZ MILAGROS MISHELL
C.C. 0605371954



MSC. AB. HENRY ROJAS NARVAEZ
AB. HENRY ROJAS NARVAEZ

NOTARIO PUBLICO TERCERO DEL CANTON GUARANDA

VI. ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	I
II.	AGRADECIMIENTO	II
III.	DEDICATORIA.....	III
IV.	CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO	IV
V.	DERECHOS DE AUTORIA NOTARIZADA	V
VI.	ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
VII.	ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
VIII.	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
IX.	ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.....	X
X.	ÍNDICE DE ANEXOS	XI
XI.	INTRODUCCIÓN.....	1
XII.	RESUMEN.....	3
XIII.	ABSTRACT	4
	CAPÍTULO I	5
1.	FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	6
1.1.	Descripción del Problema.....	6
1.2.	Formulación del Problema	7
1.3.	Preguntas de Investigación	8
1.4.	Justificación.....	9
1.5.	Objetivos: General y Específicos	10
1.5.1.	Objetivo General.....	10
1.6.	Hipótesis.....	11
1.7.	Variables.....	12
1.8.	Operacionalización de Variables	13
	CAPÍTULO II.....	15
2.2.1	Procesos	19
2.2.2	Tipos de Procesos	20
2.2.3	Manual	22
2.2.4	Manual de Procesos	22
2.2.5	Objetivos del Manual de Procesos	23
2.2.6	Ventajas de los Manuales de Procesos.....	23
2.2.7	Calidad	24
2.2.8	Principios de la Calidad	25
2.2.9	Modelos de Gestión de la Calidad	26
2.2.10	Servicio	28
2.2.11	Calidad del Servicio.....	29
2.2.12	Factores que intervienen en un servicio de calidad.....	30

2.2.13	Tipos De Indicadores De Calidad De Servicio	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL	32
2.4	MARCO LEGAL	34
2.5	MARCO GEOREFERENCIAL	37
CAPÍTULO III	38
3.1.1	Investigación Descriptiva.....	39
3.1.2	Investigación Bibliográfica	40
3.1.3	Investigación de Campo	40
3.2.1.	Enfoque Cualitativo.....	41
3.2.2.	Enfoque Cuantitativo.....	41
3.3.1	Método Deductivo	42
3.3.2	Método Inductivo	42
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	42
3.4.1	Observación directa	42
3.4.2	Entrevista	43
3.4.3.	Encuesta.....	43
3.5	Universo, Población y Muestra.....	44
3.5.1.	Población	44
3.5.2.	Muestra.....	44
3.6	Procesamiento de la Información	44
CAPÍTULO IV	46
4.1	Análisis e interpretación de la información	47
4.1.1	Entrevista a la directora y a los miembros que conforman el Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda	47
4.2	Observación Directa en el Área Financiera.....	47
4.3	Análisis general del Área Financiera.....	48
4.4	Actividades y funciones del Área Financiera	49
4.4.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	50
CAPÍTULO V	58
5.	PROPUESTA DE VALOR.....	59
5.1.	Manual de Procesos	59
6.	CONCLUSIONES	126
7.	RECOMENDACIONES	127
8.	BIBLIOGRAFÍA	128
9.	ANEXOS	132

VII. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de Estudio	12
Tabla 2: Operacionalización de Variables Independientes	13
Tabla 3: Operacionalización de Variables Dependientes	14
Tabla 4: Nombre y Cargos del Personal que conforman el Área Financiera.....	48
Tabla 5: Servicios que ofrece el Área Financiera	50
Tabla 6: Cumplimiento de Actividades	51
Tabla 7: Actualización de Procesos	52
Tabla 8: Gestión de Procesos por cada Dirección	53
Tabla 9: Demora en el Servicio.....	54
Tabla 10: Nivel de Satisfacción	55
Tabla 11: Exceso de Requisitos	56
Tabla 12: Lista de Procesos	67
Tabla 13: Simbología para los Flujogramas	73
Tabla 14: Programación y Formulación Presupuestaria	75
Tabla 15: Aprobación Presupuestaria	78
Tabla 16: Ejecución Presupuestaria	80
Tabla 17: Evaluación y Seguimiento Presupuestario.....	82
Tabla 18: Clausura y Liquidación Presupuestaria.....	85
Tabla 19: Reforma Presupuestaria.....	88
Tabla 20: Certificación de Fondos.....	91
Tabla 21: Pago Remuneración y Contratos	94
Tabla 22: Pago de Proveedores.....	97
Tabla 23: Pago Jubilados	100
Tabla 24: Pago Liquidaciones.....	103
Tabla 25: Pago de Horas Extras.....	106
Tabla 26: Pago de Obras	109
Tabla 27: Recaudación de Impuestos Municipales	112
Tabla 28: Asientos de Recaudación.....	115
Tabla 29: Declaración de Impuestos al Servicio de Rentas Internas	117
Tabla 30: Comprobante de Pago.....	119
Tabla 31: Informes Financieros	122

VIII. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Servicios que ofrece el Área Financiera	50
Gráfico 2: Cumplimiento de Actividades	51
Gráfico 3: Actualización de Procesos	52
Gráfico 4: Gestión de Procesos por cada Dirección	53
Gráfico 5: Demora en el Servicio	54
Gráfico 6: Nivel de Satisfacción	55
Gráfico 7: Exceso de Requisitos	56

IX. ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Organigrama Estructural del GAD del cantón Guaranda.....	36
Ilustración 2: Ubicación Geográfica- Municipio de Guaranda	37
Ilustración 3: Organigrama interno de la Dirección Financiero.....	63
Ilustración 4: Cadena de Valor del Área Financiera del GAD del Cantón Guaranda	71
Ilustración 5: Mapa de Procesos del Área Financiera del GAD del Cantón Guaranda..	72

X. ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cronograma tentativo	132
Anexo 2: Presupuesto Ejecutado	136
Anexo 3: Cuestionario de Investigación.....	137
Anexo 4: Guía de entrevista dirigida a la directora Financiera	139
Anexo 5: Guía de entrevista dirigida al personal del Área Financiera	140
Anexo 6: Guía de Observación.....	141
Anexo 7: Certificado URKUND	142
Anexo 8: Firmas	143
Anexo 9: Entrevistas a la directora del Área Financiera.....	144
Anexo 10: Entrevista al personal del Área Financiera	144
Anexo 11: Entrevista al personal del Área Financiera	145
Anexo 12: Entrevistas al personal del Área Financiera	145
Anexo 13: Entrevistas al personal del Área Financiera.....	146
Anexo 14: Entrevista a los directores de las demás áreas.....	146
Anexo 15: Entrevistas a los directores de las demás áreas	147
Anexo 16: Entrevistas a los directores de las demás áreas	147
Anexo 17: Entrevistas a los directores de las demás áreas	148
Anexo 18: Entrevistas a los directores de las demás áreas	148
Anexo 19: Entrevistas a los directores de las demás áreas	149
Anexo 20: Entrevistas a los directores de las demás áreas	149

XI. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se enfocó en el diseño de un manual de procesos para el área financiera del GAD del cantón Guaranda con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que ofrece dicha área, mediante una gestión por procesos que permita facilitar la ejecución de actividades que contribuyen a ofrecer servicios de calidad, basadas en la generación de valor y en la satisfacción de necesidades, mediante el control interno adecuado de cada proceso.

Este trabajo investigativo servirá como herramienta clave para los miembros que conforman el área financiera con el fin de desarrollar las actividades de una forma eficiente optimizando tiempo y recursos, ya que al implementar la propuesta mejora la gestión por procesos del área, facilitando así el mejor desempeño de las actividades.

En este trabajo se empleó una metodología de investigación inductiva y deductiva, con enfoques tanto cualitativo como cuantitativo ya que de esta manera se identificó los principales procesos y problemas que conllevan a la insatisfacción de los servicios, mediante una investigación bibliográfica, descriptiva y de campo sustentadas en técnicas e instrumentos para la obtención de datos como las encuestas a los directivos de las demás áreas de la institución y entrevistas a los miembros del área financiera.

El mismo que contiene cinco capítulos, los cuales brindaron las herramientas necesarias para conocer a profundidad sobre la problemática planteada y las técnicas más efectivas para dar solución.

En el primer capítulo se presenta la formulación general de la investigación la misma que se compone por la descripción y formulación del problema donde se estructuró y definió formalmente la idea del proyecto, las preguntas de investigación ayudaron a delimitar con claridad el camino para dicho proceso

investigativo, es por ello que en la justificación se detallan los motivos por los cuales se realiza la investigación, los objetivos generales y específicos son las metas trazadas que se alcanzó mediante el uso de herramientas, y las hipótesis son suposiciones las cuales serán verificadas.

En el siguiente capítulo se determina el marco teórico el mismo que está compuesto por los antecedentes que son investigaciones previas que servirán de guía para la elaboración del proyecto, el marco científico donde se presentan los temas más relevantes que servirán de soporte en la investigación, el marco conceptual que se detallan conceptos o argumentos que tengan relación con el tema, el marco legal donde se presentan las distintas normativas, reglamentos y leyes que servirán de sustento en la investigación, y el marco georeferencial permite mostrar donde estará ubicado geográficamente el presente proyecto.

A continuación, se muestra la metodología donde se definen las técnicas, instrumentos, enfoques y métodos de investigación que servirán como mecanismos para alcanzar los objetivos propuestos donde se definió la población objeto de estudio y el procesamiento de investigación donde se detallan de manera específica la forma más adecuada para realización del proyecto.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados y discusión de la investigación donde se analizan e interpretan los distintos datos que posteriormente han sido recolectados mediante los diversos instrumentos que servirán de soporte para determinar si es factible o no la realización del mismo.

Finalmente se desarrolla la propuesta de la investigación que se basa en la realización del manual, el mismo que permitirá agilizar los distintos procesos que se ejecutan en el GAD cantón Guaranda, fortaleciendo de esta manera la imagen institucional ya que sus actividades se ejecutarán en el tiempo establecido.

XII. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un manual de procesos, que permitirá de mejor manera planificar, organizar, controlar y ejecutar las diversas actividades que se dan dentro del área financiera del GAD del cantón Guaranda, donde el principal problema es el malestar que se genera en los clientes internos y externos de la misma, ya que dicha área no cumple con el tiempo establecido para entregar de manera rápida los procesos que ellos desarrollan y esto ocasiona inconformidad dentro de la institución pública, por ende, existe demora en el cumplimiento de las actividades específicamente en el retraso de pagos, es por ello, que para analizar de manera profunda la problemática planteada se hizo uso de una metodología orientada a la investigación de campo y bibliográfica con un enfoque cualitativo que permitió conocer los procesos que se ejecutan en el área financiera mediante la utilización de la observación directa y entrevistas al personal y un enfoque cuantitativo que arrojó resultados en base a un análisis estadístico mediante la utilización de encuestas donde se determinó el nivel de satisfacción de los clientes externos al área, por lo tanto la presente propuesta permitirá establecer lineamientos adecuados para el correcto desempeño de las actividades dentro del Área Financiera determinando de manera específica las funciones a efectuarse y la responsabilidad que conlleva a desarrollar dichas actividades en un tiempo determinado, contribuyendo de esta forma a brindar un servicio de calidad, mejorando así la imagen institucional del GAD del cantón Guaranda.

Palabras Claves: Manual, Procesos, Institución Pública, Actividades.

XIII. ABSTRACT

The present research work aims to design a process manual, which will allow better planning, organizing, controlling and executing the various activities that occur within the financial area of the GAD of the Guaranda canton, where the main problem is the discomfort that is generated in the internal and external clients of the same, since said area does not comply with the time established to quickly deliver the processes that they develop and this causes disagreement within the public institution, therefore, there is a delay in the fulfillment of activities specifically in the delay of payments, that is why, to analyze in depth the problem raised, a methodology oriented to field and bibliographic research was used with a qualitative approach that allowed to know the processes that were executed in the financial area through the use of direct observation and interviews with staff and an in Quantitative approach that yielded results based on a statistical analysis through the use of surveys where the level of satisfaction of clients outside the area was determined, therefore this proposal will allow establishing adequate guidelines for the correct performance of activities within the Area Finance specifically determining the functions to be carried out and the responsibility that entails developing said activities in a given time, thus contributing to provide a quality service, thus improving the institutional image of the GAD of the Guaranda canton.

Keywords: Manual, Processes, Public Institution, Activities.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1.Descripción del Problema

El GAD del cantón Guaranda cuenta con 12 direcciones en la cual el Departamento Financiero es el área de mayor concentración de procesos y donde se evidencia el incumplimiento en la prestación de servicios que ofrece dicha área.

Siendo el principal problema el malestar que existe por parte de los demás miembros del GAD del cantón Guaranda hacia el área financiera, ya que dicha área no cumple con el tiempo establecido para entregar de manera rápida los requerimientos solicitados por las direcciones y esto ocasiona inconformidad dentro de la institución pública, esto se da por la inexistencia de una guía de procesos detallada donde se establezca de manera específica el tiempo y las actividades que deben desarrollar en cada proceso.

Es por esta razón que existe demora en el cumplimiento de las actividades del área financiera con respecto a las demás áreas de la institución, específicamente en el retraso de pagos, ya que existe exceso de burocracia y esto le impide al área financiera brindar un mejor servicio y por ende provoca malestar e incomodidad en cada remitente al momento de solicitar algún trámite.

Es por ello que consideran que la implementación de un manual de procesos es indispensable para solucionar los problemas existentes en el área financiera, permitiendo así agilizar los procesos, incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la imagen institucional del GAD del cantón Guaranda en un tiempo determinado, brindando así un servicio de calidad.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide un Manual de Procesos en el mejoramiento de la calidad de los servicios del Área Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda?

1.3.Preguntas de Investigación

¿Cuál es la importancia de desarrollar un Manual de Procesos en una organización?

¿Cuáles son los procesos claves que se ejecuta actualmente en el Área Financiera del GAD cantón Guaranda?

¿Cuáles son los beneficios de diseñar un Manual de Procesos en el Área Financiera del GAD cantón Guaranda?

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación se enfoca en que la mejora de los servicios que brinda el gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda dentro del Área Financiera depende de un manual de procesos apropiado para sus requerimientos y necesidades, ya que esto permitirá que los miembros de la organización tengan una visión más detallada de las actividades que deben realizar minimizando así tiempo y recursos en su ejecución.

El diseño de este manual de procesos servirá como guía al momento de implementar nuevos procesos o realizar ajustes y actualizaciones de ser necesario en un futuro, manteniendo así un documento que permita obtener mayor eficiencia de los trabajadores y a su vez cumplir con los objetivos planteados de la institución en un tiempo determinado.

Es de vital importancia realizar esta investigación en el área financiera del GAD de cantón Guaranda, ya que ahí se concentra la mayor parte de procesos y se detectan los posibles cuellos de botella, que contribuyen a la insatisfacción de los servicios, los cuales deben ser solucionados de manera rápida.

Esta investigación parte del echo que el área financiera no cuenta con un manual de procesos por lo que se desconoce de las actividades, tiempo y responsabilidades que conlleva el desarrollo y ejecución de cada proceso, ocasionando malestar e incomodidad en los clientes internos y externos.

El diseño del manual de procesos es factible ya que va dirigido a mejorar la gestión de las actividades, beneficiando a la institución pública mediante el mejoramiento de los servicios, donde la ejecución de procesos se realizará de manera rápida y oportuna incrementado así su nivel de satisfacción.

El fin del trabajo implica beneficiar a los clientes internos con un mejor servicio, a los miembros del área financiera del GAD del cantón Guaranda con una guía estructurada que permita agilizar los procesos, mejorando así la imagen de la

institución, el impacto de este trabajo se verá reflejado en la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las diferentes funciones que son desarrolladas por parte del área financiera de la institución.

1.5. Objetivos: General y Específicos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un Manual de Procesos para el mejoramiento de la calidad en los servicios del Área Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

1.5.2. Objetivos Específicos

Conceptualizar la importancia de un Manual de Procesos en la calidad de los servicios de una organización.

Identificar los procesos claves que inciden en la calidad de los servicios en el Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizados del cantón Guaranda.

Proponer un Manual de Procesos para el mejoramiento de la calidad de los servicios en el Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

1.6.Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El Manual de Procesos mejorará la calidad en los servicios del Área Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

1.6.2. Hipótesis Específica

La importancia de desarrollar un manual de procesos fortalece el cumplimiento de las actividades en una organización.

Los procesos que se ejecutan actualmente en el GAD cantón Guaranda limitan la calidad de los servicios.

La propuesta de un manual de procesos para el GAD cantón Guaranda beneficiará a la institución.

1.7. Variables

Tabla 1:
Variables de Estudio

Variable Dependiente	Variable Independiente
Mejoramiento de la Calidad en los servicios	Manual de Procesos

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

1.8. Operacionalización de Variables

Tabla 2:
Operacionalización de Variables Independientes

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Manual de Procesos	Es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente. (Castro, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de procesos • Clasificación de procesos • Relación de procesos • Implementación de procesos • Evaluación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos identificados • Eficacia de procesos • Procesos estructurados • Efectividad de procesos • Resultados de procesos 	Entrevista, observación directa	Guía de Entrevista y Guía de Observación

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Tabla 3:
Operacionalización de Variables Dependientes

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Mejoramiento de la calidad en los servicios	Es incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño. (QAEC, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Hacer • Verificar • Actuar 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y analizar el proceso • Implementar los procesos definidos • Medir resultados • Identificar la solución 	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

El manual de procesos permite a los trabajadores de la organización obtener una mejor visión acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, que a su vez está funcione de manera correcta y eficiente donde con el pasar del tiempo la institución pueda ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

No obstante, en el GAD Municipal del Cantón Paute en el año 2003 los autores (Encalada Pastrana & Ortíz Jara) realizaron una investigación con el objetivo de “diseñar un manual de procesos para la unidad de planificación”, ya que los mismos no cuentan con un manual de procesos que les permita ejecutar las actividades de manera coordinada y a tiempo, de tal manera que el personal nuevo y antiguo tenga un apoyo por escrito de los procesos que deben desarrollar, por ello se realizó la propuesta del manual de procesos donde contiene detalladamente los procesos que tienen por departamento, señalando el responsable, procedimientos, principales actividades y tiempos para cumplir con las funciones encomendadas a su puesto de trabajo, mejorando de manera continua el desarrollo de cada uno de sus procesos.

Además, (Santana Bustamante & Nagua Campí) en el año 2015 realizaron una investigación el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Babahoyo, donde obtuvieron como objetivo principal “elaborar un modelo de gestión por procesos para el departamento de contabilidad, mediante el análisis de actividades que brinden soporte para optimizar los procesos internos”, al no contar con un manual de políticas y procedimientos, ocasiona que el manejo de sus funciones no sea uniforme, y no logren un control adecuado de las tareas que ejecutan cada funcionario, es por ello, que una de las necesidades que tiene el municipio es mejorar los procesos que intervienen en las diferentes áreas, donde el diseño de un modelo de gestión aportará al control adecuado de sus recursos, para ello destacan las funciones principales que tiene el área de contabilidad como, planificar, organizar, dirigir y controlar los datos financieros utilizables para apoyar la gestión del gobierno municipal promoviendo información oportuna y competente, cabe resaltar lo importante que es para cada organización identificar y asignar las responsabilidades a cada uno de los funcionarios, donde mediante el manual se pudo determinar la descripción de procesos a realizar en la dirección

financiera a fin de evitar duplicidad y sobrecarga laboral aportando de esta manera al alcance de sus objetivos institucionales.

En ese mismo contexto, en el año 2019 (Guerra Ordoñez, Karina Paola) de la Escuela Politécnica Nacional de Chimborazo realizó una investigación en el GAD del cantón Alausí donde su objetivo principal es “diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Alausí”, para que se convierta en una herramienta de gestión que sirva para la toma de decisiones, de esta manera se identificó varias situaciones ambiguas en la institución lo que ocasionaba incumplimiento de metas y objetivos, mala utilización de recursos y varios procesos mal definidos, para ello estableció una propuesta enfocada en la mejora de la institución, el mismo que contiene la elaboración del manual, con el propósito de optimizar los recursos de la institución que garanticen la estabilidad económica y social de la misma mediante el cumplimiento oportuno de las actividades con eficiencia, mejorando la gestión financiera y administrativa para alcanzar objetivos y prever situaciones complejas las mismas que serán resueltas con eficiencia.

Así mismo, (Juan Francisco Santos Figueroa) en el año 2016 de la Universidad de San Carlos de Guatemala realizó una investigación en el GAD de Patzún, determinando como objetivo principal “el diseño de un manual administrativo que proporcione a la municipalidad herramientas que ayuden al desarrollo de sus actividades, orientándola a un mejor desempeño y alcance de resultados en menos tiempo”, el mismo que no cuenta con manuales administrativos, lo que a generado problemas de dualidad, omisión de funciones, mala comunicación en la cadena de mando, es por ello que el diseño y elaboración de un manual permitió conocer de una manera técnica y orientada las relaciones de autoridad, responsabilidades, funciones básicas e inherentes de los puestos de trabajo que desempeñan los trabajadores en un tiempo determinado.

Finalmente, en el GAD municipal de Sucumbíos en el año 2016, (Silvia Patricia Chafra Moina) realizó una investigación la misma que tiene como objetivo “diseñar un manual de procesos para mejorar la gestión administrativa del departamento financiero”, con el propósito de adaptar nuevas tecnologías y técnicas que se ajusten a la realidad del departamento financiero para salvaguardar la operatividad de la institución, el mismo que no cuenta de políticas y procedimientos ocasionando que el manejo de las funciones no

sea uniforme, y no logre un control adecuado en las tareas que se ejecutan por cada funcionario, donde existen retrasos en los requerimientos de la directiva, con la presentación de los estados financieros en formatos inadecuados de reportes, para resolver la problemática planteada se pretende elaborar un manual por procesos esperando que impulse al personal que actualmente labora en la dirección financiera a mejorar los diferentes procesos que se realizan porque es primordial contar un instrumento rápido y confiable.

Los trabajos de investigación antes mencionados sirvieron de guía para obtener una mejor visión acerca de la importancia de tener un manual de procesos en una institución pública, la misma que contribuye a fortalecer el desarrollo de cada actividad que se ejecute a nivel interno y externo como instrumento de control a nivel administrativo y financiero del GAD del cantón Guaranda.

2.2 MARCO CIENTÍFICO

2.2.1 Procesos

Según (**Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008**) considera que un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes, sin embargo, el concepto puede ser aún mucho más amplio; un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos.

Es por ello que el desarrollo de procesos es necesario saber identificarlos, con la finalidad de tener menores dificultades en su ejecución.

Las empresas u organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto, deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua.

Ahora bien, no solo las entradas y salidas intervienen en el proceso, también se deben tomar en cuenta los clientes, los proveedores, las actividades, los recursos, entre otros componentes que presentan de una u otra forma un impacto clave. (Iso Tools, 2016)

Como un primer paso es importante establecer cuáles son los procesos de la empresa, por lo que a continuación se enumeran algunos elementos y características que deben contemplarse:

- Las entradas y las salidas (insumos y resultados tales como servicios, software o hardware).
- Los procedimientos serán fácilmente comprendidos por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso deberá sugerir los conceptos y las actividades que abarca.
- Todos los procesos contarán con un responsable designado que asegure su eficacia y cumplimiento continuo.
- También se mostrarán indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los procesos.

La identificación de los procesos según la norma ISO 9001 es una actividad que tiene una gran importancia y relevancia durante la implementación. Toda la información sobre los procesos debe ser registradas y guardadas según establece el apartado 4.4 de la norma ISO.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- Mantener la información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- Conservar la información documentada para tener confianza de que los procesos se realizan según lo planificado. (Iso Tools, 2016)

2.2.2 Tipos de Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes), interviniendo en la visión de una organización. (Peteiro, 2016).

Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, componen la cadena del valor de la organización, también pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, y consuman muchos recursos, donde dichos procesos intervienen en la misión no necesariamente en la visión de la organización. (Peteiro, 2016)

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave, normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, los cuales no intervienen en la visión y misión de la organización. (Peteiro, 2016)

Para la implementación de Procesos las empresas necesitan entender que el rendimiento tiene que ser revisado constantemente, porque hay una gran cantidad de factores que pueden cambiar en cualquier momento, lo que funciona hoy pueda que ya no lo haga el día de mañana.

Además, también es necesario invertir en la digitalización de procesos mediante herramientas tecnológicas y software que ayuda a reducir tiempos y esfuerzos a la vez que aumentan la productividad gracias a la automatización.

Existen una gran variedad de estrategias, sin embargo, hay tres que destacan para implementar procesos de mejora correctamente de una forma más eficaz y eficiente.

- Encontrar los indicadores claves de cada proceso de la empresa; es necesario identificar todos los procesos que conforman la organización y conocer los indicadores de resultados de cada uno.
- Diseñar la estrategia, escoger los objetivos e identificar que herramientas digitales serán útiles; es importante que la empresa defina que objetivos son los que buscan alcanzar ya sea aumentar la productividad de sus empleados para que realicen su trabajo en menos tiempo.
- Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente, es necesario analizar las métricas y los resultados obtenidos a partir de la implementación de los procesos de mejora continua, de modo que se pueda conocer si se han alcanzado los objetivos o si es necesario modificar las estrategias. (Bantu Group, 2020)

Para la evaluación de procesos se analiza mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido por medio de las evaluaciones de los procesos se detectan las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la estructura y funcionamiento de los programas aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa de la organización. (CONEVAL, 2020)

2.2.3 Manual

Los manuales son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de sus funciones, para poder garantizar que la información de las actividades sea más transparente.

Refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades, los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

Según (Guiseppe, 2006), define al manual como una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

2.2.4 Manual de Procesos

Un manual de procesos es un documento en el que se agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea de una misma forma, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática. (Gerencia, 2016)

Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa, los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa, además, con los manuales puede hacerse un seguimiento

adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. (Gerencia, 2016)

2.2.5 Objetivos del Manual de Procesos

- 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.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- Contribuye al ahorro de esfuerzos y recursos. (Gerencia, 2016)

2.2.6 Ventajas de los Manuales de Procesos

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos actualizados son:

Auxilian en el adiestramiento, inducción al puesto y capacitación del personal: Es más fácil capacitar al personal cuando se posee un manual de procesos actualizado, esto permitirá que los nuevos colaboradores, empiecen leyendo el manual y se enamoren de la cultura del negocio. (Gerencia, 2016)

Estandarizar conocimientos: Contar con un manual de procesos, permite a una empresa estandarizar sus conocimientos para todo el personal, sobre todo, es importante, ya que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. (Gerencia, 2016)

Describen en forma detallada las actividades de cada puesto: Al documentar las actividades, el personal sabrá dónde buscar cuando el cliente tenga una consulta o el mismo tenga una duda en su proceso. (Gerencia, 2016)

Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo: Cuando los colaboradores tienen acceso al manual de procesos, conocen las implicaciones que tiene su cliente interno, al no recibir un producto conforme, esto permitirá, además, disminuir las posibles fallas y los reprocesos a la hora de producir los productos o servicios. (Gerencia, 2016)

Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento. (Gerencia, 2016)

2.2.7 Calidad

La calidad se basa en la satisfacción del cliente interno y externo, la calidad es la totalidad de funciones y características de un bien o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas, está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente. (Gómez, 2009)

Importancia de la calidad

Los retos del entorno actual suponen la obligada orientación de la dirección hacia la calidad, la calidad es un factor imprescindible para la continuidad, en el largo plazo de las organizaciones.

Es evidente en la actualidad, las ventajas inherentes a la implementación de la calidad como filosofía:

- La calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costes y permite aumentar la rentabilidad financiera de las empresas.

- Es un factor de motivación e integración de los trabajadores, ya que es el objetivo que orienta todas las actuaciones en las organizaciones.
- Contribuye en la mejora de la imagen de los productos y servicios, aumenta la satisfacción de los clientes lo que influye en su lealtad. (Gómez, 2009)

2.2.8 Principios de la Calidad

La norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización, estos principios de gestión de la calidad son los siguientes.

Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

2.2.9 Modelos de Gestión de la Calidad

Un modelo de gestión de la calidad es un instrumento de autoevaluación corporativa que busca analizar detenida y objetivamente la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa a fin de detectar posibles fallos y desviaciones. A partir de ese análisis, un modelo de gestión de la calidad bien elaborado incluirá las medidas correctivas y/o preventivas necesarias para corregir las desviaciones y seguir mejorando la calidad interna a fin de mejorar su capacidad competitiva, eficacia y productividad global. (Cubino, 2018)

El modelo más utilizado es el Modelo Deming. Su principal objetivo de este modelo de gestión de la calidad es implementar indicadores que garanticen que las políticas de control y mejora de la calidad de los productos de una empresa redundan en beneficios directos para el consumidor.

Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. La gestión de mejora continua en una organización requiere: El liderazgo de la dirección y Un comité de mejora continua. (Cubino, 2018)

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar:

Programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Hacer:

Implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas, en esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Verificar:

Verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

Actuar:

Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

- Incorporar la mejora al proceso. (García, Quishpe, & Raéz , 2003)

2.2.10 Servicio

Conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer”, es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción. (Gómez, 2009)

Características del Servicio

Establecen aspectos fundamentales que definen la existencia del servicio, el cual es difícil de comprender cuando un cliente está expuesto a recibir un servicio de cierta organización.

Intangibilidad: Por su naturaleza el servicio es de cierta manera incomprensible, ya que no se puede percibir a través del tacto, olfato, u otro sentido, y la única dependencia que tiene es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la compañía tiene la oportunidad de brindar valor agregado. (Gómez, 2009)

Inseparabilidad: El servicio siempre está presente en la relación cliente organización, y a través del trato personal o factor humano como medio idóneo se logra brindar un servicio. (Gómez, 2009)

Heterogeneidad: Ya que el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad que hay en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización. (Gómez, 2009)

Perecedero: No hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie, el servicio depende de ese contacto personal organización-cliente, en donde el resultado es el valor agregado y nunca va a ser igual.

Estas características llegan a facilitar la identificación de elementos imprescindibles, que deben ser tomados en cuenta para lograr ofrecer servicios que cumplan de la mejor manera las expectativas del cliente en la organización.

Tomando en cuenta que es de vital importancia conocer con anticipación las necesidades y expectativas que identifican el tipo de mercado de la organización, ya que esto facilitara el ofrecimiento del servicio de calidad. (Gómez, 2009)

2.2.11 Calidad del Servicio

Cuando hablamos de calidad en servicio, inmediatamente se nos viene a la mente el concepto cliente, hoy en día, los clientes, todos buscan calidad, desean productos que satisfagan sus necesidades, a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc., por otro lado, esperan servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de sus necesidades, en donde se brinde una buena atención en términos de amabilidad e información. (Maria Victoria Moya , 2019)

Con una gran cantidad de requerimientos que varían todo el tiempo, hoy las empresas deben lidiar con clientes que son cada vez más complejos, manejan gran cantidad de información respecto de sus preferencias, son exigentes en relación con lo que esperan obtener, el consumidor de hoy en día está realmente interesado en el valor que le aportará el producto o servicio que busca. (Maria Victoria Moya , 2019)

Es por ello que actualmente las organizaciones de cualquier tipo (empresas, privadas, públicas, sociales, etc.) tratan de incorporar metodologías que les ayuden a medir los niveles de satisfacción de sus clientes, ya que de esta forma se aseguran de seguir formando parte de las preferencias y más aún, buscar la forma de que estos mismos clientes recomienden los productos o servicios ofertados a otros. (Maria Victoria Moya , 2019)

Desde este punto de vista, la calidad en el servicio es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercado, sin embargo, hoy encontramos un gran número de clientes disconformes principalmente con los servicios que se le entregan. (Maria Victoria Moya , 2019)

2.2.12 Factores que intervienen en un servicio de calidad

Elementos Tangibles. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Cumplimiento De Promesa. Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.

Actitud De Servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Competencia Del Personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. (Maria Victoria Moya , 2019)

2.2.13 Tipos De Indicadores De Calidad De Servicio

Indicador de calidad del proceso / actividad: Reflejan el nivel de cumplimiento de las especificaciones previstas en la realización de las actividades de la empresa, basándose en los datos generados por las mismas. (Maria Victoria Moya , 2019)

Indicador de calidad del servicio: Reflejan las características del servicio final ofrecido al visitante, a partir de los datos de inspección o verificación recogidos internamente. (Maria Victoria Moya , 2019)

Indicador de calidad de la percepción del cliente: Reflejan la opinión del cliente respecto al servicio recibido, recogándose mediante encuestas o métodos afines. (Maria Victoria Moya , 2019)

Cobertura: La cobertura se entiende por la relación entre el número de artículos disponibles y la demanda de estos en el mercado. (Business School, 2021)

Eficacia: Este indicador hace referencia a si la necesidad del usuario ha sido satisfecha por el producto en cuestión. Si la respuesta es sí, estaremos frente a una eficacia elevada. (Business School, 2021)

Volumen de ventas: Tener en cuenta el nivel de ventas de un producto es uno de los estándares de calidad de un producto más valorados, por lo que siempre hay que tenerlo en cuenta. (Business School, 2021)

Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente va muy ligada a la calidad empresarial ya que ambos términos no se deberían entender el uno sin el otro. Para conocerla, es imprescindible generar vías para recibir feedback tras la compra y ver qué se puede mejorar en este proceso. (Business School, 2021)

Competitividad: Ver si la empresa es competitiva o no, si puede seguir el ritmo de competidores y de lo que demanda el mercado son varias cuestiones que se deben plantear a la hora de medir la calidad de una empresa. (Business School, 2021)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Área Financiera:** es la parte de la empresa que se encarga de planificar, ejecutar y analizar las finanzas, es decir, el intercambio de capital, el objetivo de este departamento es analizar la situación de la empresa para ayudar tanto a la dirección como al resto de áreas a tomar decisiones. (Instituto Europeo de Posgrado , 2018)
- **Calidad:** se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. (Chiavenato , 2009)
- **Diagrama de Flujos:** es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. (Krajewski & Malhorta, 2008)
- **Documento:** es el instrumento; objeto normalmente escrito, en cuyo texto se consigna o representa alguna cosa apta para esclarecer un hecho o se deja constancia de una manifestación de voluntad que produce efectos jurídicos. (Gerencia, 2016)
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. (Chiavenato , 2009)
- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Chiavenato , 2009)
- **Gestión:** Es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. (Guillermo Westreicher, 2020)
- **Indicadores:** son variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. (Felipe Pérez , 2018)
- **Instituciones Públicas:** Una institución pública es la organización que desempeña una acción de interés público y forma parte del gobierno nacional o subnacional. En

la administración pública moderna, estas instituciones ya no desempeñan solo una función de control, cuentan también con instrumentos de promoción de mejores prácticas. (David Solano , 2017)

- **Manual:** es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo. (Duhalt Krauss, 1997)
- **Políticas Públicas:** (Peter Knoepfel, Corinne Larrue, Frédéric Varone y Miriam Hinojosa , 1999) dice que una política pública se define como “una concatenación de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y ocasionalmente privados –cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente.
- **Procesos:** un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (Jacobs, 2013).
- **Satisfacción:** El autor (Philip Kotler , 1999) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". De este modo, sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado por una organización.
- **Seguridad:** Es un estado en el cual los peligros y las condiciones que pueden provocar daños de tipo físico, psicológico o material son controlados para preservar la salud y el bienestar de los individuos y de la comunidad. (Québec , 2018)
- **Subproceso:** Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito, es un componente de un proceso, se utiliza para dividir procesos en unidades más pequeñas con fines de evaluación. (Bizagi, 2017)
- **Usuario:** La persona que disfruta habitualmente de un servicio o del empleo de un producto. (Rosario Peiró , 2020)

2.4 MARCO LEGAL

La presente investigación se sustenta en bases legales acorde a las disposiciones gubernamentales para su correcto funcionamiento en las cuales la institución pública garantizará las buenas prácticas de control interno cumpliendo con los estándares que favorezcan el bienestar y seguridad de todos los miembros que conforman la institución, así se destacan la Constitución de la República y el Orgánico Funcional GAD cantón Guaranda, las cuales responden al cumplimiento de las normas jurídicas y legales ante organismos oficiales de control, inspección y vigilancia acorde a las actividades que la institución fuese a desempeñar.

En la Constitución de la República del Ecuador se determina que, las instituciones del estado, sus organismos, dependencias, servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce del ejercicio y derechos reconocidos en la constitución.

Es así que en el art 227, establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Ecuador, 2008)

Mediante el Orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda se puede destacar las siguientes normativas que sirvió de sustento para la realización del presente trabajo:

Donde se destaca en el Art.6 de la Gestión por Procesos, que la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado, estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

Priorizando de esta manera en el art 7 los objetivos de la gestión por procesos son:

- Conocer de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.

- Involucrar la gestión por procesos como modelo sistemático de la organización de trabajo, esto es, interrelacionando con los demás sistemas de gestión pública.
- Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad, oportunidad y eficiencia.
- Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo de los servicios ofertados a la sociedad. (Gobierno Autónomo Descentralizado-Guaranda , 2015)

Los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador no están obligados a desarrollar un manual de procesos ya que esto es independiente de cada institución pública la cual le sirve como guía para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Cabe recalcar que el equipo técnico después de realizar las respectivas investigaciones, llegó a la conclusión de que cada GAD municipal desarrolla su propio reglamento orgánico institucional donde destacan a la gestión de procesos como herramienta de mejora y lo aplican acorde a las necesidades de cada institución.

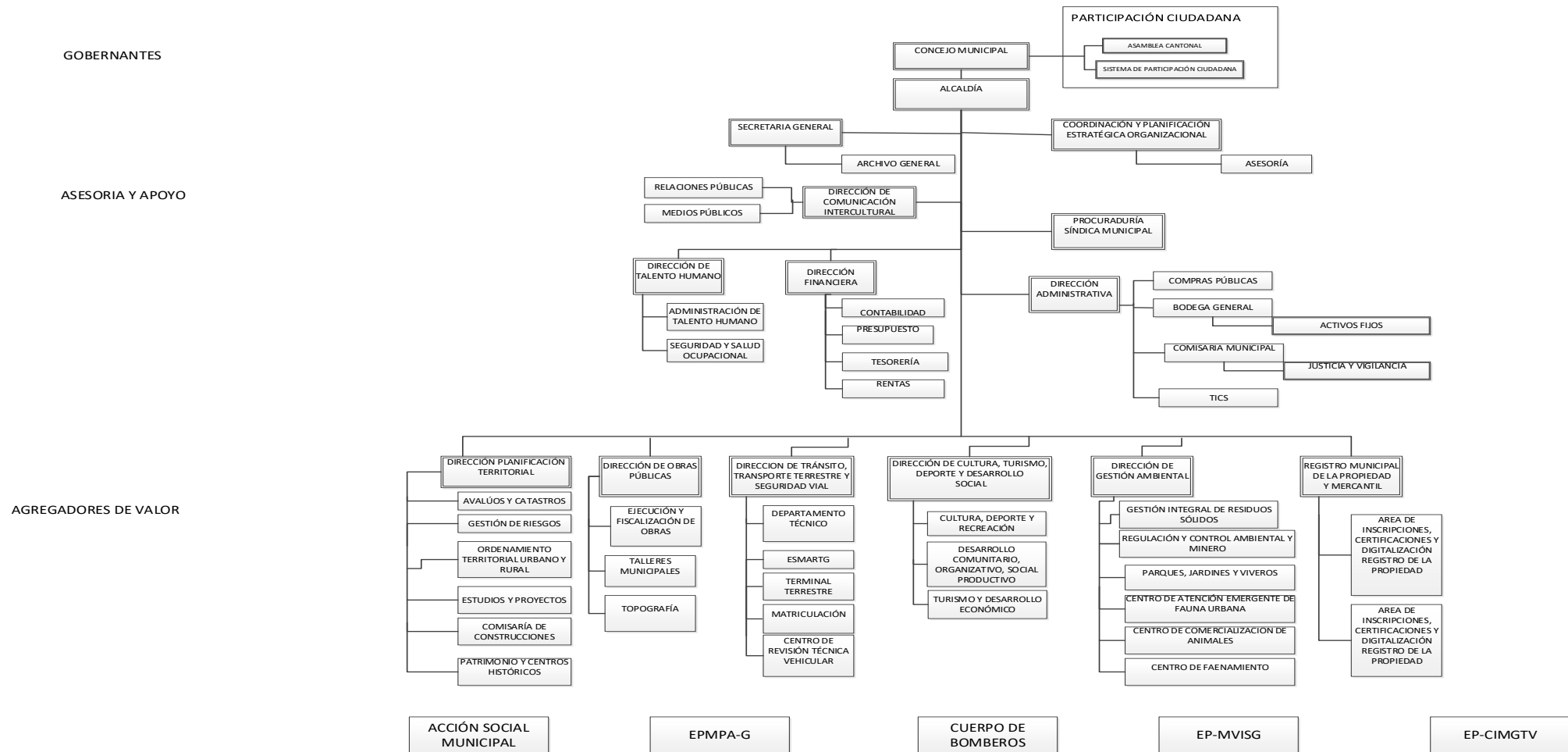


Ilustración 1: Organigrama Estructural del GAD del cantón Guaranda
Fuente: Orgánico Funcional del Gad cantón Guaranda

2.5 MARCO GEOREFERENCIAL

País: Ecuador

Provincia: Bolívar

Cantón: Guaranda

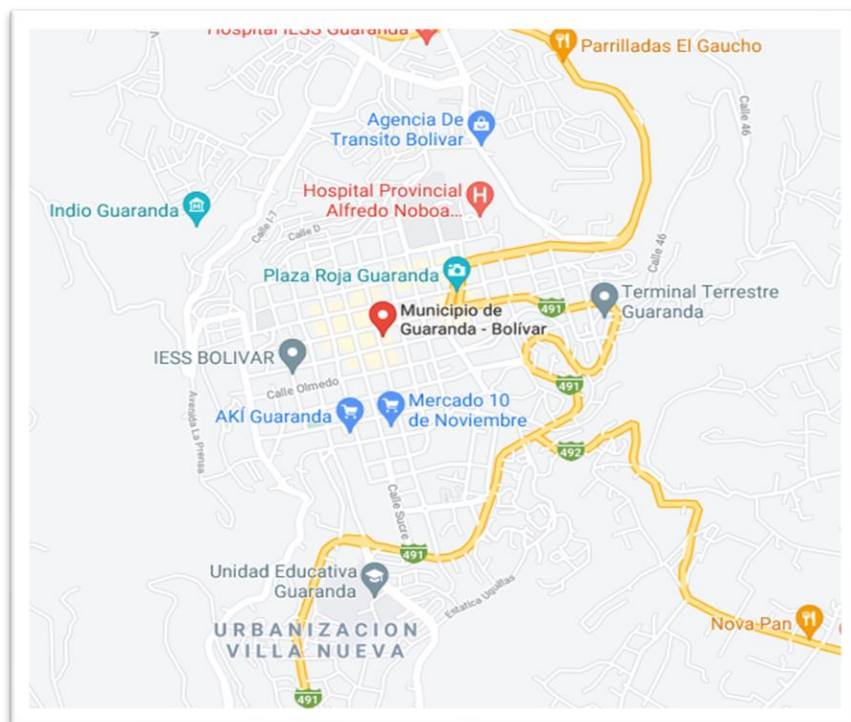


Ilustración 2: Ubicación Geográfica- Municipio de Guaranda

Fuente: (GoogleMaps, 2021)

CAPÍTULO III

1. METODOLOGÍA

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el diseño del presente trabajo se tomó como base distintos tipos de investigación, bibliográfica, descriptiva, cualitativa y cuantitativa, los mismos que permitirán fortalecer los conocimientos en las distintas áreas, ya que mediante dichos tipos se determinó los pasos a seguir del estudio, las técnicas y métodos que puedan emplearse en sí mismo, con la finalidad de conocer a profundidad la verdad absoluta sobre la investigación.

Para el fortalecimiento de la investigación se realizó encuestas y entrevistas dirigidas a los clientes internos de las diversas áreas de la institución, con la finalidad de obtener información detallada y precisa acerca de los procesos que se ejecutan en el área financiera, así como determinar el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios que ofrece dicha área, respaldada por la observación directa como herramienta de apoyo.

3.1.1 Investigación Descriptiva

Según (Tamayo & Tamayo, 2006) “La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa que funciona en el presente, trabaja sobre realidades de hecho”.

Mediante la utilización de esta investigación se dio a conocer de manera detallada, clara y ordenada la información obtenida en las investigaciones previas, con respecto al diseño de un manual de procesos para el Área Financiera del GAD cantón Guaranda donde se determinó los procesos que se ejecutan en la institución pública actualmente y la importancia que cada una de ellas presenta.

3.1.2 Investigación Bibliográfica

Según (Sampieri, Baptista, & Fernandez, 1991). “La investigación bibliográfica se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información, donde se pretende encontrar soluciones a problemas planteados por una doble vía, relacionado datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y proporcionando visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas”.

Mediante la utilización de esta investigación el presente trabajo se fundamenta con datos teóricos de diversos autores y fuentes bibliográficas que permitió conocer de manera profunda el enfoque de la investigación.

3.1.3 Investigación de Campo

Según (Santa & Martins, 2010) manifiesta que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, donde el investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta”.

Por ello se aplicó la investigación de campo con el propósito de realizar un análisis personalizado en el lugar donde se desarrolla la problemática existente, a través de visitas y reuniones con las autoridades y empleados del GAD Municipal del cantón Guaranda, para identificar las causas y efectos que intervienen en el desarrollo de los procesos.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Enfoque Cualitativo

Para (Taylor, 1986), el enfoque cualitativo “es aquella que produce datos descriptivos mediante las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, las mismas que son aportadas mediante entrevistas, narraciones, notas de campo, entre otras”.

Se hizo uso de la investigación cualitativa, ya que la misma permitió analizar la información obtenida mediante los distintos instrumentos de recolección de datos, con el propósito de conocer cuáles son los procesos claves que se ejecutan en la institución pública, los tiempos de demora, el comportamiento de los miembros frente a sus responsabilidades laborales y los posibles problemas que se presentan en el área financiera.

3.2.2. Enfoque Cuantitativo

Además, presenta un enfoque cuantitativo donde (Tamayo, 2007) manifiesta que el mismo “consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio”.

En la cual se conoció de manera detallada y específica el nivel de satisfacción de los clientes internos al momento de hacer uso de los servicios que brinda el área financiera mediante la aplicación de encuestas.

3.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Método Deductivo

Según (Egg, 1997) manifiesta que el método deductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.

Este método permitió conocer más a profundidad la importancia de implementar manuales de procesos dentro de la institución por medio de la información recolectada en los distintos medios, lo que favoreció de manera oportuna al desarrollo de la investigación.

3.3.2 Método Inductivo

Para (Sampieri, 2006) el método inductivo se aplica en los principios descubiertos de casos particulares a partir de un enlace de juicios.

En esta investigación se analizó la información obtenida de los cuestionarios aplicados por medio de entrevistas a los miembros del Área Financiera del GAD cantón Guaranda con el propósito de tomar decisiones efectivas según sus necesidades operativas.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para la ejecución del presente trabajo se tomó como referencia la utilización de tres técnicas e instrumentos de investigación, las mismas que permitieron ordenar cada una de las etapas de la investigación para un manejo óptimo de la información obtenida de manera imparcial y clara.

3.4.1 Observación directa

Según (Mendez, 2009) manifiesta que “la observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un

esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se desea investigar”.

Mediante esta técnica de investigación se identificó la forma en la que los empleados que trabajan en el área financiera ejecutan cada uno de los procesos dentro de la institución pública, determinando así posibles problemas que afecten al nivel de satisfacción laboral ya que al no poseer un manual de procesos las personas encargadas no llevan un control y organización adecuada para ejecutar dichas actividades las misma que limitan brindar un servicio de calidad.

3.4.2 Entrevista

Según (Morgan & Cogger, 1975) manifiesta que la entrevista” es una conversación con propósito, es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros aspectos comunicativos”.

Para la implementación correcta de esta técnica se realizó entrevistas a expertos claves sobre el tema como son a la directora Financiera y a los miembros que conforman el área, con el fin de determinar los puntos más relevantes que se debe tener en cuenta al momento de diseñar el Manuel de procesos, mediante una guía de entrevista que consta de 6 preguntas abiertas relevantes para la investigación.

3.4.3. Encuesta

Para (Diaz, 2005) “la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”.

Se realizó una encuesta dirigida a los directores de las demás áreas que conforman la institución pública, con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción que obtiene los clientes internos al momento de recibir un servicio, mediante la elaboración de 7 preguntas cerradas que serán analizadas posteriormente.

3.5 Universo, Población y Muestra

En la presente investigación se definió la población y muestra ya que la misma es de carácter cualitativo y cuantitativo, por ende, se realizó encuestas pertinentes al tema.

3.5.1. Población

La población se destaca por integrar a las 12 direcciones pertenecientes a la institución pública.

3.5.2. Muestra

La muestra se determinó a través de la elección de un grupo objetivo como es el caso de los 11 directores de las demás áreas requirentes de la institución pública, con el fin de realizar una encuesta sobre la problemática planteada que garantice el mejoramiento de la calidad en los procesos, siendo ellos beneficiarios de los servicios que ofrece el área financiera.

3.6 Procesamiento de la Información

Para el correcto procesamiento de la información se ha tomado como referencia la utilización de los tres tipos de instrumentos de investigación como son la entrevista, la observación directa y la encuesta, para la entrevista se realizó un cuestionario de 6 preguntas dirigidas a las personas de mayor influencia en la organización es decir al director y a las personas que trabajan en el área financiera para conocer la situación actual del área con respecto a la calidad del trabajo desempeñado y los posibles cuellos de botella, sin embargo la observación directa se utilizó con la finalidad de determinar qué tan eficiente es el área con respecto a la prestación de servicios, los tiempos de demora, como inicia y finaliza cada proceso, cuáles son los encargados de cada proceso y como los están ejecutando, y las encuestas fueron elaboradas con un máximo de 7 preguntas esto con la finalidad de verificar si los miembros de la institución se sienten o no satisfechos del servicios recibido.

Al obtener la información de las personas que trabajan en la institución se resaltó lo correcto y lo incorrecto del área financiera para posteriormente analizarlo y diseñar el manual de procesos, eliminando cuellos de botella, reestructurando y actualizando procesos con la ayuda de diagramas de flujo con su respectiva simbología que serán realizados mediante el programa VISIO, el mismo que permitirá visualizar cada uno de los procesos, actividades y tareas que deberán ser ejecutados en la institución pública.

CAPÍTULO IV

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e interpretación de la información

4.1.1 Entrevista a la directora y a los miembros que conforman el Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda

El día 20 de agosto del 2021 el equipo técnico procedió a realizar entrevistas a la directora y a los miembros que conforman el área financiera del GAD cantón Guaranda, en la cual se recolectó la información necesaria para el desarrollo del presente manual.

Se obtuvo resultados positivos como la eficiente ejecución de los procesos que realiza cada unidad perteneciente al área financiera, lo cual toman al trabajo en equipo como una de las partes claves para el correcto desarrollo de los procesos y consideran que cada actividad lo realizan en el tiempo adecuado, ya que todos depende entre sí y si uno falla el proceso tendría retraso generando así problemas en su ejecución los mismos que cuentan con los instrumentos necesarios para el desarrollo de cada actividad dentro del área .

Para ello consideran que el diseño de un manual de procesos serviría de soporte para el área, porque mediante esta herramienta se definirá de forma detallada y clara las actividades que cada miembro de la organización debe ejecutar, cumpliendo con las respectivas normativas legales vigentes, ya que esto contribuirá a mejorar en un futuro los servicios que ofrece el área financiera.

4.2 Observación Directa en el Área Financiera

Mediante la observación directa el equipo técnico pudo identificar los procesos claves que se ejecutan dentro del área Financiera los mismos que se representan como macroprocesos, procesos y subprocesos, a su vez también se analizó la atención del personal con respecto a la prestación de servicios, los tiempos de demora en el que se desarrolla cada proceso, como inicia y finaliza cada proceso, cuáles son los encargados y como los están ejecutando.

4.3 Análisis general del Área Financiera

El área financiera está conformada por 15 personas las cuales ocupan los siguientes cargos.

Tabla 4:
Nombre y Cargos del Personal que conforman el Área Financiera

DEPENDENCIAS	NOMBRES DEL PERSONAL	CARGOS
DIRECCIÓN FINANCIERA	Toalombo Ledesma Vilma Mariana	Directora Financiera
	Jibaja del Saltos Anita Mercedes	Secretaria
PRESUPUESTO	Pazmiño Guamán Marcela Jackeline	Analista de presupuesto
	Bósquez Lilibeth	Auxiliar de contabilidad
	CONTABILIDAD	Arellano Gutiérrez Lorena Fernanda
Carrillo Chiluiza Nancy Guadalupe		Contador General
Peñañiel Garofalo Mercedes Judith		Auxiliar de contabilidad
Núñez Angelica		Oficinista Municipal
TESORERÍA	Tenelema Táris Piedad Norma	Tesorero Municipal
	Calero Pazmiño Flor María	Recaudador
	Ramos Chimbo Mayra Janeth	Recaudador
	Cordero Alex	Recaudador
RENTAS	Guerrero Molina Vinicio Alfonso	Oficinista Municipal
	Tenelema Agualongo Elva Maruja	Jefe de rentas Municipales
	Puma Manuel	Asistente de Tesorería

*Fuente: Distributivo GAD del cantón Guaranda
Elaborado: (Cabezas & Cuero, 2021)*

4.4 Actividades y funciones del Área Financiera

El área financiera tiene como función principal administrar los recursos financieros del GAD cantón Guaranda con eficiencia, eficacia, equidad y transparencia, ocupándose de las responsabilidades económicas, realizando pagos y manteniendo relación con las finanzas de la institución y los presupuestos, asegurando la viabilidad económica de la misma. (Gobierno Autónomo Descentralizado-Guaranda , 2015)

En base a lo expuesto se ha identificado que el área financiera del GAD del cantón Guaranda ejecuta las siguientes funciones y actividades para mantener la estabilidad económica en la institución:

- Planificación, organización, coordinación, dirección, control y mejoramiento de las actividades relacionadas con la Gestión Financiera.
- Elaboración y evaluación del Plan Estratégico de la Gestión Financiera; Formulación y evaluación del Plan Operativo Anual de la Gestión Financiera.
- Formulación y evaluación del Plan de Seguridad frente a contingencias que afectan a los recursos financieros;
- Aprobación y evaluación del Presupuesto anual y Plan de Contabilidad.

4.4. Análisis e Interpretación de Resultados

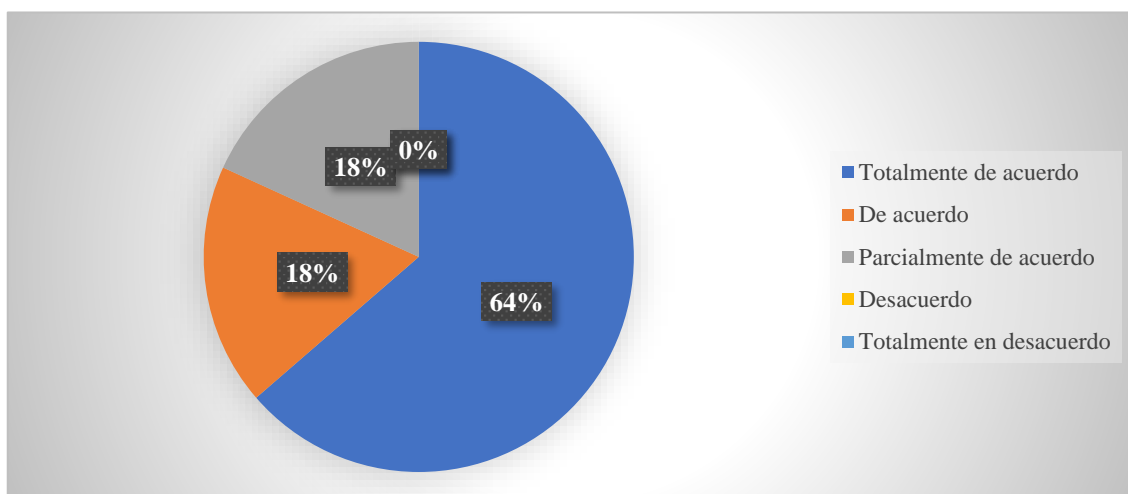
1. ¿Usted está de acuerdo con los servicios que ofrece el área financiera?

Tabla 5:
Servicios que ofrece el Área Financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	64%
De acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 1:
Servicios que ofrece el Área Financiera



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados manifiestan que se encuentran totalmente de acuerdo con los servicios que ofrece el área, ya que cumplen con todos los requerimientos que la institución necesita para hacer frente a sus obligaciones financieras mediante la correcta distribución de sus recursos, manteniendo la estabilidad económica de la institución, esto permitió determinar de manera segura una lista de procesos específicos para el desarrollo del manual propuesto.

2. ¿Cree usted que el área Financiera cumple con las actividades requeridas en cada uno de los procesos solicitados por cada dirección?

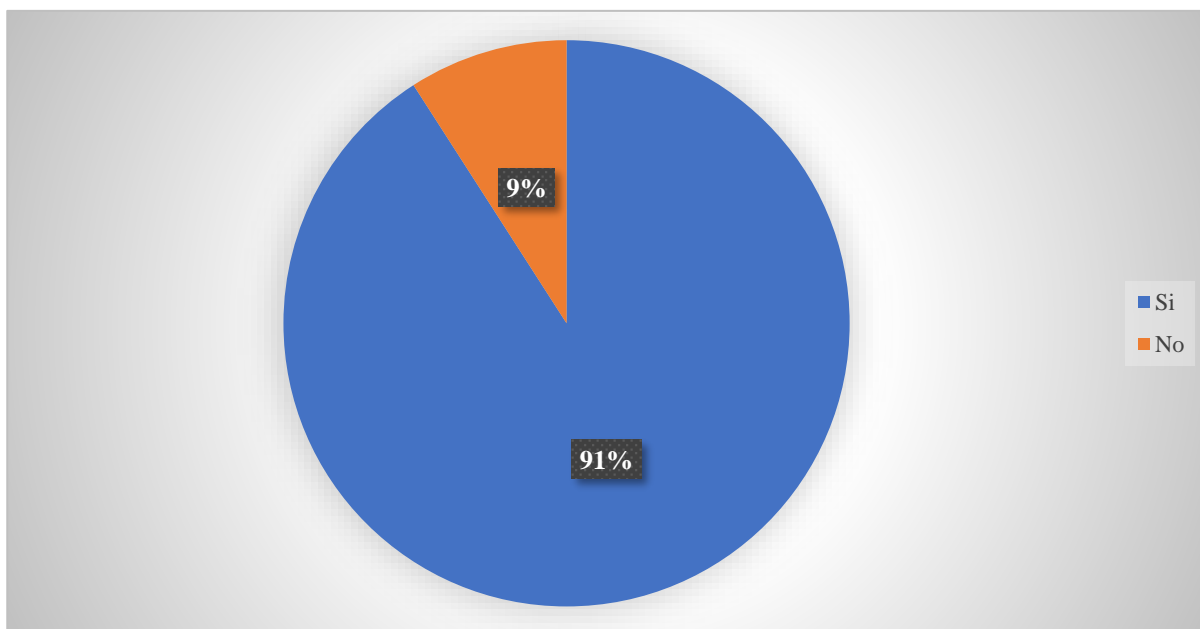
Tabla 6:
Cumplimiento de Actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 2:
Cumplimiento de Actividades



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifestaron que el área financiera a pesar de cumplir con todas las actividades requeridas en cada uno de los procesos no logra satisfacer dichos requerimientos en el tiempo solicitado por los demás miembros de la institución, esto se debe a que ellos consideran que el área mantiene una gestión ineficiente de tareas, las mismas que no son ejecutadas con rapidez por parte del personal a cargo.

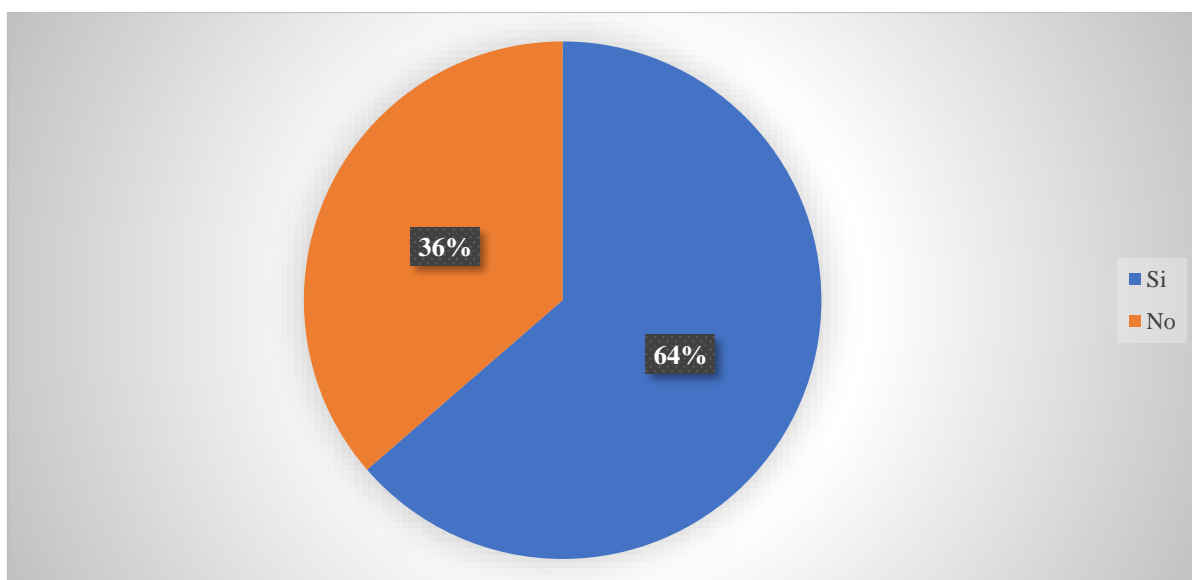
3. ¿Cree usted que el área Financiera debería actualizar los procesos que actualmente ejecuta?

Tabla 7:
Actualización de Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 3:
Actualización de Procesos



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados manifestaron que el área financiera si debería actualizar los procesos que actualmente ejecutan, ya que mediante la actualización se obtendrá mejores resultados al momento de desarrollar un proceso, facilitando la toma de decisiones y reduciendo el tiempo de ejecución dentro del área, mediante la eliminación de aquellas actividades que no aportan ningún valor a cada uno de los procesos, permitiendo de esta manera brindar un mejor servicio a sus clientes.

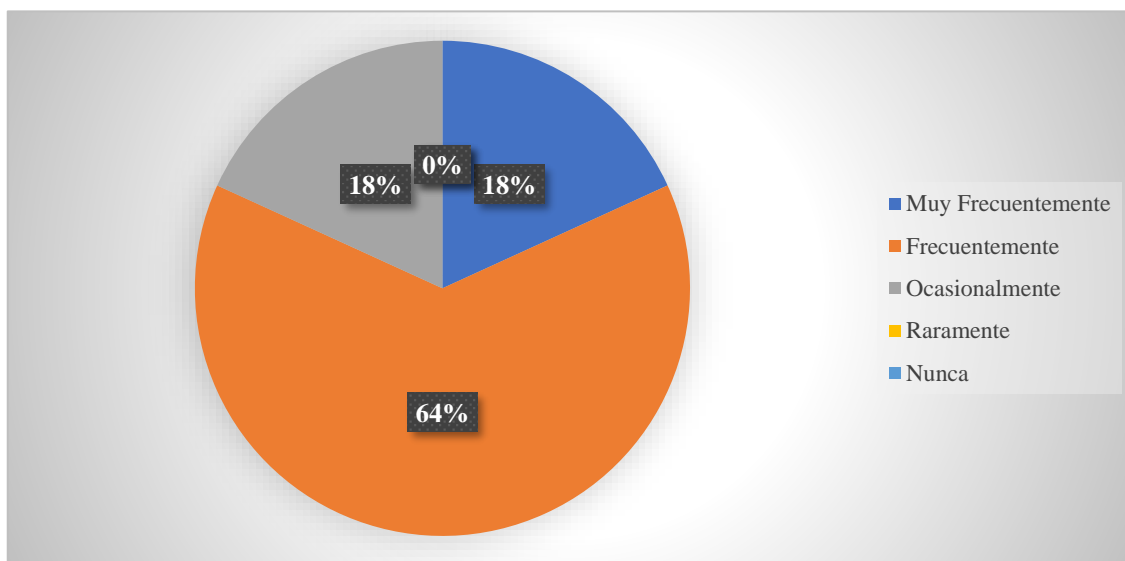
4. ¿Con que frecuencia el área Financiera gestiona los procesos solicitados por su dirección?

Tabla 8:
Gestión de Procesos por cada Dirección

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Frecuentemente	2	18%
Frecuentemente	7	64%
Ocasionalmente	2	18%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 4:
Gestión de Procesos por cada Dirección



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifestaron que el área financiera gestiona los procesos de manera frecuente por cada una de las direcciones, lo que significa que el área hace frente a los requerimientos solicitados por las otras áreas que conforman la institución de manera oportuna, considerando que dichos pedidos son recibidos con responsabilidad de forma apropiada por parte de dicha área.

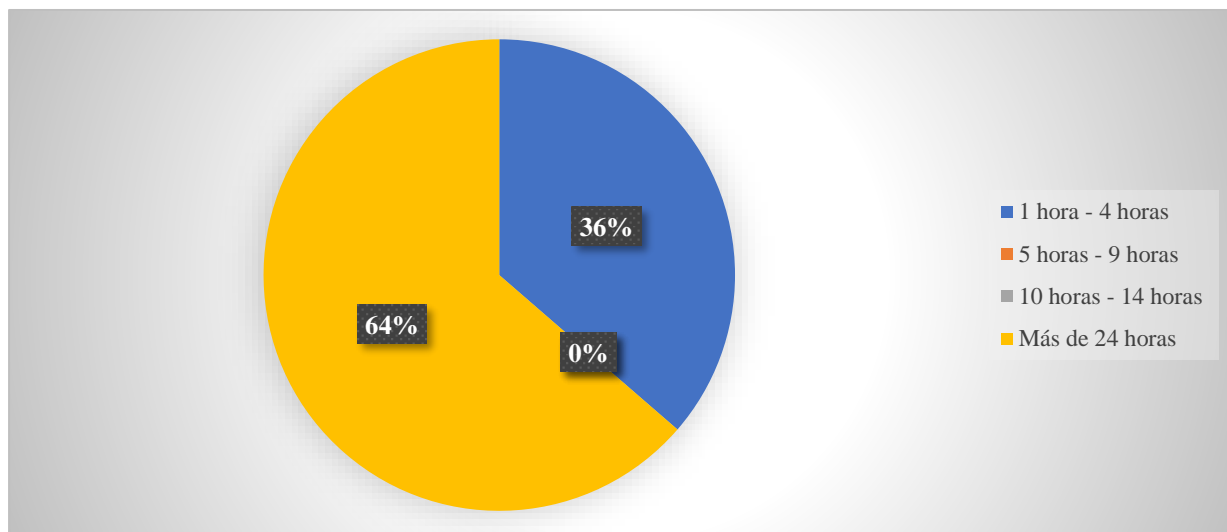
5. ¿Considera usted que el tiempo en el cual se demora el área Financiera en brindar sus servicios es?

Tabla 9:
Demora en el Servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1 hora - 4 horas	4	36%
5 horas - 9 horas	0	0%
10 horas - 14 horas	0	0%
Más de 24 horas	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 5:
Demora en el Servicio



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados consideran que el área financiera se demora más de 24 horas en ejecutar los procesos solicitados por las demás áreas de la institución, lo que ocasiona malestar, pérdida de tiempo e inconformidad del trabajo realizado por el personal, ya que algunos requerimientos tienen como duración máxima de 1 día para ser desarrollados, es por ello que determinan que dicha área necesita cambios rápidos y oportunos que vayan acorde a sus exigencias, permitiéndoles brindar un servicio eficiente y eficaz a las demás áreas.

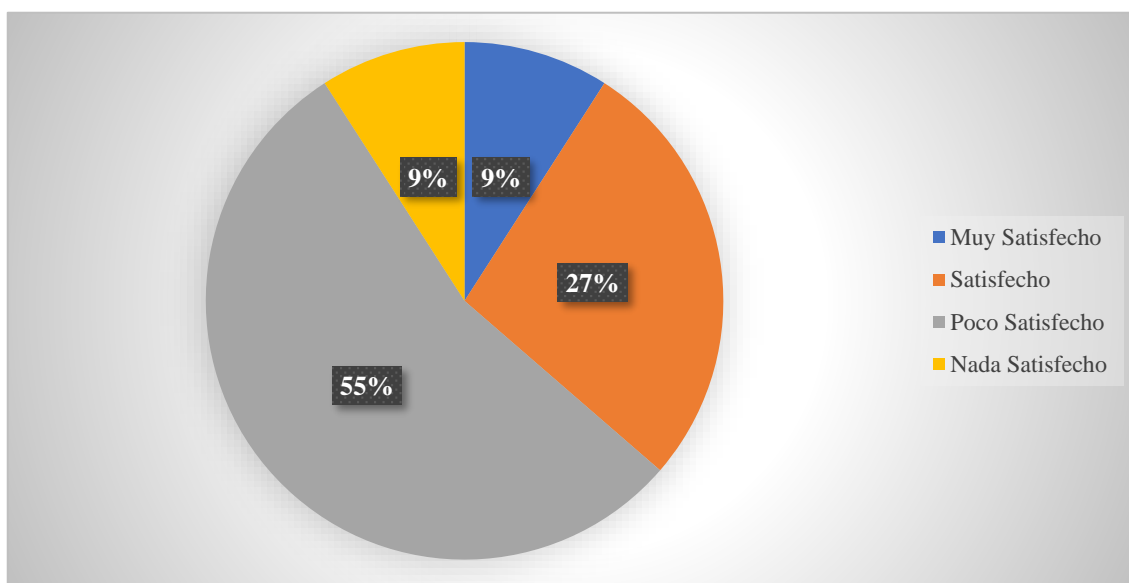
6. ¿Qué tan satisfecho usted se siente con el trabajo que desempeña el área financiera?

Tabla 10:
Nivel de Satisfacción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	1	9%
Satisfecho	3	27%
Poco Satisfecho	6	55%
Nada Satisfecho	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 6:
Nivel de Satisfacción



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados manifestaron que se sienten poco satisfechos por el servicio que ofrece el área financiera, ya que el tiempo en que se demora en realizar los pedidos solicitados no es el apropiado, lo que ocasiona incomodidad e inseguridad para las demás direcciones, generando críticas negativas con respecto al servicio que brinda el área financiera, deteriorando así la imagen de la institución.

7. ¿Considera usted que los procesos exigen requisitos en exceso?

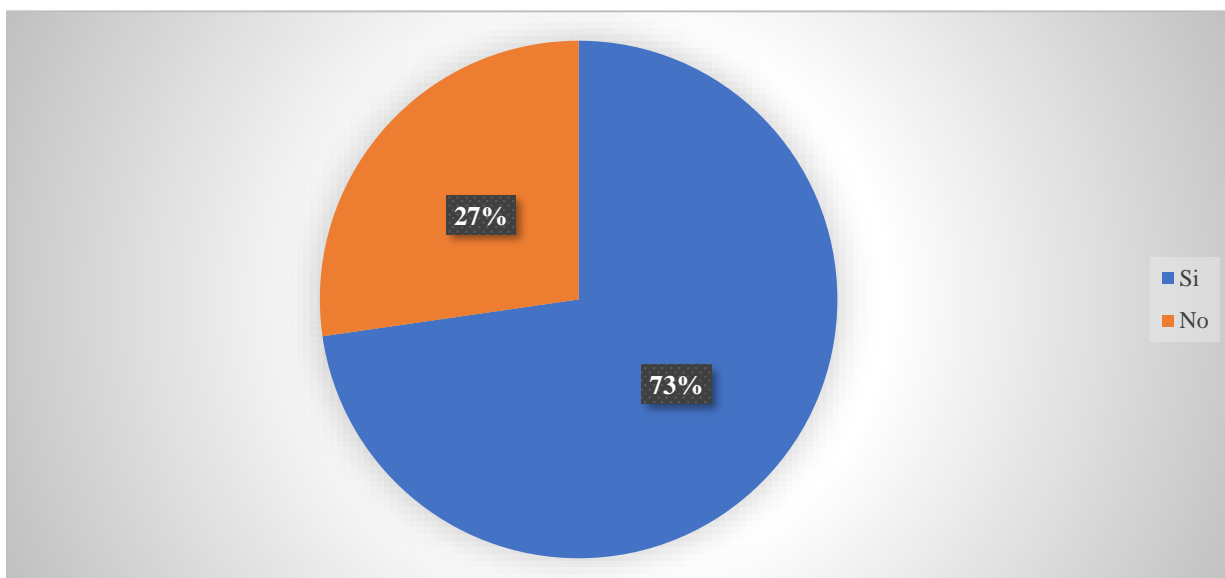
Tabla 11:
Exceso de Requisitos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Gráfico 7:
Exceso de Requisitos



Fuente: Encuesta dirigida a los directores del GAD del cantón del Guaranda

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifestaron que el área financiera exige requisitos en exceso por su alto nivel de burocracia, ya que en muchas ocasiones solicitan los mismos requisitos para un solo proceso limitando el correcto desarrollo de la institución, lo que ocasiona retraso en el tiempo de entrega de los requerimientos solicitados.

Análisis de las Encuestas

Mediante la realización de las encuestas con 7 preguntas cerradas dirigidas a los 11 directores del GAD del cantón Guaranda se determinó que las demás áreas de la institución pública tienen percepciones negativas con respecto a los servicios que ofrece el área financiera refutando los comentarios antes establecidos en las entrevistas por parte de los miembros que conforman el área.

Al momento de realizar las encuestas manifestaron que los cuellos de botellas que se presentan en el desarrollo de los procesos es el desconocimiento por parte de los miembros del área, ya que no tienen claro como inicia y finaliza cada actividad, el exceso de burocracia que hacen que cada proceso tenga un sinnúmero de requisitos, ya que al momento de solicitar algún proceso estos tienden a ser demorosos lo que ocasiona pérdida de tiempo y retraso en las ejecuciones de las actividades establecidas por las demás áreas de la institución.

Fue evidente el malestar por parte de las demás áreas de la institución acerca de los servicios que ofrece el área financiera ya que el tiempo en el cual lo ejecutan los procesos excede las 24 horas, tiempo en el que muchas veces los responsables de cada función se dedican a otras actividades externas.

Por lo cual los directores del GAD del cantón Guaranda se encuentran poco satisfechos con sus servicios, es por ello que consideran que la elaboración de un manual de procesos será de mucha ayuda para el área financiera ya que mediante esta herramienta los procesos serán ejecutados correctamente donde el personal tendrá una visión más detallada de cada actividad a desarrollar.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE VALOR

Al momento de analizar los procesos que se ejecutan en el área financiera se identificó que existen tres macroprocesos que son Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, los cuales contiene; procesos, subprocesos y varias actividades que son desarrolladas por el personal dentro de la institución pública, los mismos que constarán de lineamientos adecuados para una correcta gestión en dicha área.

Los macroprocesos con los cuales cuenta el área financiera son presupuesto el mismo que se encarga de planificar, organizar y distribuir de manera eficiente los recursos económicos de la institución pública obtenidas por parte del Estado, determinando, así como subprocesos el ciclo presupuestario y la certificación de disponibilidad presupuestaria como soportes claves para dicho proceso.

Igualmente se establece a tesorería como macroproceso el mismo que es el responsable de organizar y gestionar el flujo monetario de la institución permitiendo que la organización funcione en el tiempo, lugar y momento adecuado donde se incluye subprocesos como pagos, recaudación y rentas.

Finalmente, contabilidad el mismo que se encarga de controlar los gastos e ingresos mediante la información financiera de la institución, incluyendo ordenes de pago como subproceso.

5.1. Manual de Procesos

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN GUARANDA**

DIRECCIÓN FINANCIERA

MANUAL DE PROCESOS

DICIEMBRE 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

MANUAL DE PROCESOS	60
1. INTRODUCCIÓN	62
2. ESTRUCTURA INTERNA DE LA INSTITUCIÓN.....	63
3. ANTECEDENTES	64
4. OBJETIVOS	65
5. MISIÓN Y VISIÓN.....	66
6. Lista de Procesos GAD del cantón Guaranda.....	67
7. Cadena de valor	71
8. Mapa de Procesos	72
9. Simbología para los Flujogramas	73
10. Subprocesos del Área Financiera	75
11. Bibliografía.....	124

1. INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la elaboración del presente manual de procesos es organizar las actividades que deben ser ejecutadas en el área financiera de la institución, ya que esto ayudará en un futuro a mejorar las funciones administrativas mediante la constante actualización de sus procesos.

El manual de procesos es considerado como una herramienta de mejoramiento continuo, ya que mediante este se permitirá describir cada una de las actividades que el área financiera del GAD del cantón Guaranda debe considerar para ejecutar de manera eficiente sus procesos, los mismos que le ayudarán a mejorar los servicios que presta dicha área, optimizando así tiempo y recursos considerando que todo proceso que no contribuya de forma correcta a la estabilidad y rendimiento del área deberá ser desechado.

Cabe señalar que el presente manual de procesos deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de actualización o cada vez que exista una modificación aprobada por la máxima autoridad de la institución.

2. ESTRUCTURA INTERNA DE LA INSTITUCIÓN

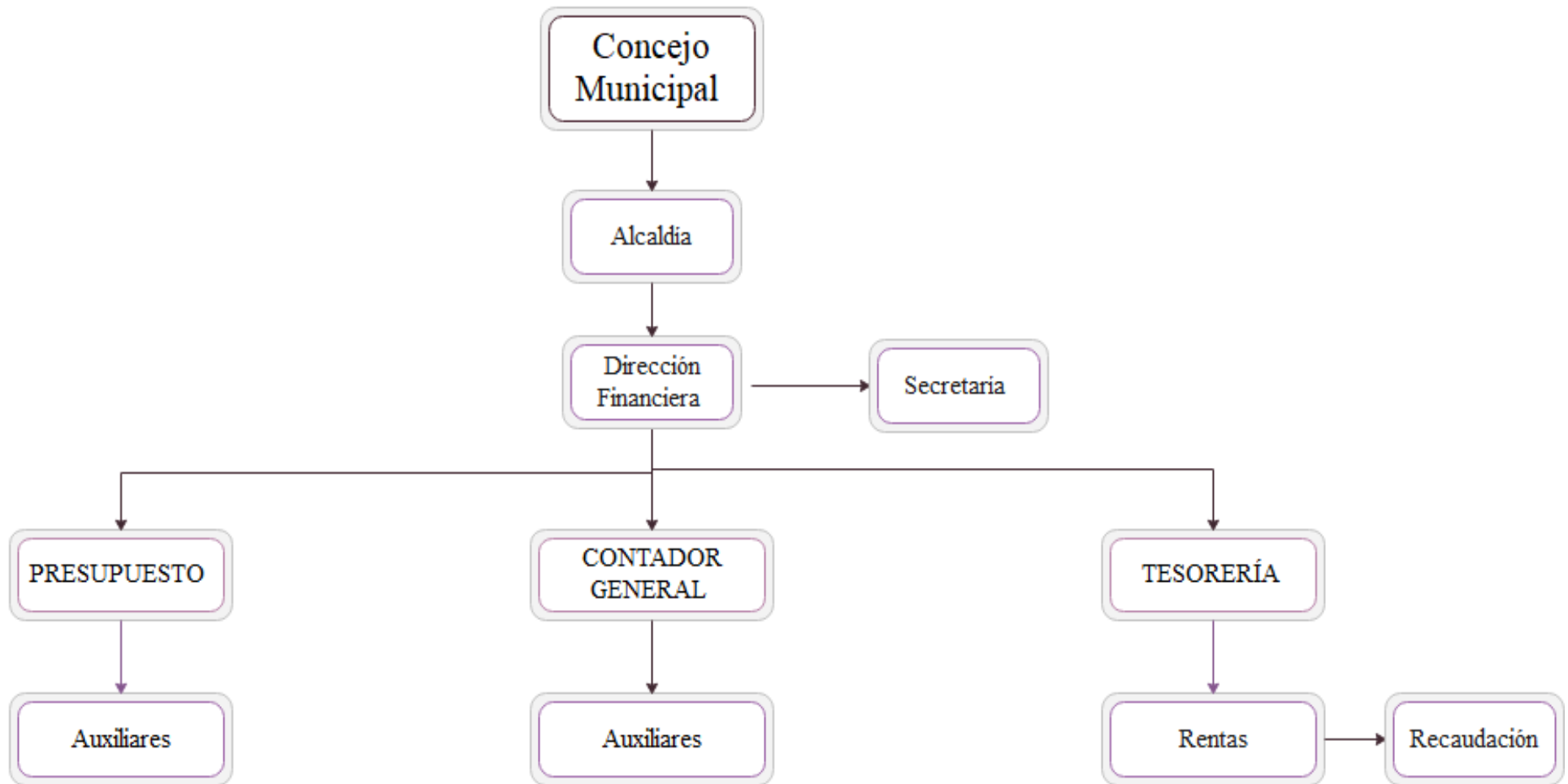


Ilustración 3: Organigrama interno de la Dirección Financiero
Elaborado: (Cabezas & Cuero, 2021)

3. ANTECEDENTES

El área Financiera del GAD del cantón Guaranda presenta diversos problemas por el escaso manejo de una gestión por procesos, lo que ocasiona que cada proceso que se ejecuta dentro de dicha área no sea realizado de manera correcta, generando malestar e inconformidad en las demás direcciones de la institución, donde no conocen con toda la certeza del caso las actividades que deben realizar.

Por ello la importancia de un manual de procesos radica en que en él se explica de manera detallada los procedimientos que se ejecutan dentro del área financiera, a través de esto se logra evitar grandes errores que se suelen cometer y tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones que de forma cotidiana realiza el área.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajo en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización, además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la institución pública, este manual puede ser de mucha ayuda ya que explica de manera detallada las actividades a desarrollarse en dichos puestos de trabajo.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del presente manual es mejorar el desarrollo de cada uno de los procesos que ejecuta el área financiera de manera eficiente agilizando de manera oportuna las diversas actividades que intervienen en cada proceso, con la finalidad de brindar servicios de calidad en un tiempo determinado, generando seguridad y confianza en los clientes internos de la institución.

ALCANCE DEL MANUAL

El presente manual está dirigido al personal administrativo y técnico encargado de los procesos financieros de la institución, que mediante su utilización se pueda determinar la vulnerabilidad de dichos procesos y replantear las medidas de mejora que permitan reducir tiempo en su aplicación.

BENEFICIARIOS DIRECTOS

Los beneficiarios directos del diseño del manual de procesos son los miembros que integran el área financiera, ya que tendrán mayor conocimiento de las actividades que deben ser desarrolladas para brindar un servicio de calidad.

BENEFICIARIOS INDIRECTOS

Los beneficiarios indirectos son los demás miembros de la institución pública, porque se favorecerán de un mejor servicio de calidad, ya que cada uno de sus requerimientos serán entregados de forma inmediata, generando confianza y seguridad por el trabajo realizado hacia el área financiera.

5. MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Administrar los recursos económicos del GAD del Cantón Guaranda con equidad, eficiencia, transparencia y eficacia bajo consentimiento de reglamentos, leyes y normas oportunas; así como gestionar y otorgar los recursos financieros y materiales para el cumplimiento de proyectos y programas, generando información confiable para la toma de decisiones eficientes.

Visión

Al 2025 fortalecer el área financiera, llevando los procesos eficientemente, cumpliendo con los requerimientos de los proveedores y autoridad, teniendo enmarcado nuestra posición financiera para poder orientar y asesorar a las autoridades para una toma de decisiones oportuna.

GAD CANTÓN GUARANDA	FECHA	21 – 08 – 2021		
MANUAL DE PROCESOS	PÁGINA	8	DE	65
LISTA DE PROCESOS	CÓDIGO	LP – 001		

6. Lista de Procesos GAD del cantón Guaranda

Tabla 12:
Lista de Procesos

MACROPROCESOS	PROCESO	SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE DEMORA	TIEMPO ESTABLECIDO	TIEMPO PERDIDO
PRESUPUESTO	CICLO PRESUPUESTARIO	Programación y Formulación Presupuestaria	Cada área del GAD cantón Guaranda elabora su propio POA, donde se especifican los objetivos, metas, actividades y programas a ejecutar en todo el año, los mismos que van hacer incorporados en el presupuesto, donde además se recogen los requerimientos de cada área de la institución, procediendo a la elaboración de las proformas, con la finalidad de apoyar al cumplimiento de la planificación presupuestaria.	45 días	30 días	15 días
		Aprobación Presupuestaria	Elaborada la Proforma Presupuestaria por el GAD, el personal administrativo envía para su aprobación, el alcalde de ser necesario, hace observaciones y proponer alternativas a la distribución de los recursos de ingresos y gastos por áreas, sin que altere el monto total de la Proforma.	40 días	40 días	0 días

	Ejecución Presupuestaria	Durante esta etapa del ciclo presupuestario, el GAD municipal pone en práctica lo establecido en su presupuesto, es decir, utilizan los recursos aprobados y cumplen con todas las acciones destinadas al uso de los recursos financieros que les fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad, calidad y tiempo previsto.	365 días	365 días	0 días
	Evaluación y Seguimiento Presupuestario	El área financiera evalúa y da seguimiento a las actividades que se han ejecutado durante un año, mediante los resultados físicos y financieros obtenidos en base a los tiempos establecidos en el POA, con el personal de la Institución	15 días	10 días	5 días
	Clausura y Liquidación Presupuestaria	La Ejecución Presupuestaria se cierra automáticamente el 31 de diciembre de cada año, donde la institución no puede hacer compromisos, ni crear obligaciones, ni puede realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza que afecten al presupuesto de ese año.	5 día	5 día	0 días
	Reforma Presupuestaria	Son las modificaciones que se realizan al presupuesto de la institución haciendo variaciones a las asignaciones y gastos inicialmente aprobados de ser necesario.	20 días	10 días	10 días
	CERTIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	Certificación de Fondos	Garantiza la disponibilidad de recursos que posee la institución hace ejecutar las actividades programadas en el presupuesto, reasignando los fondos necesarios para cada área.	60 días	15 días

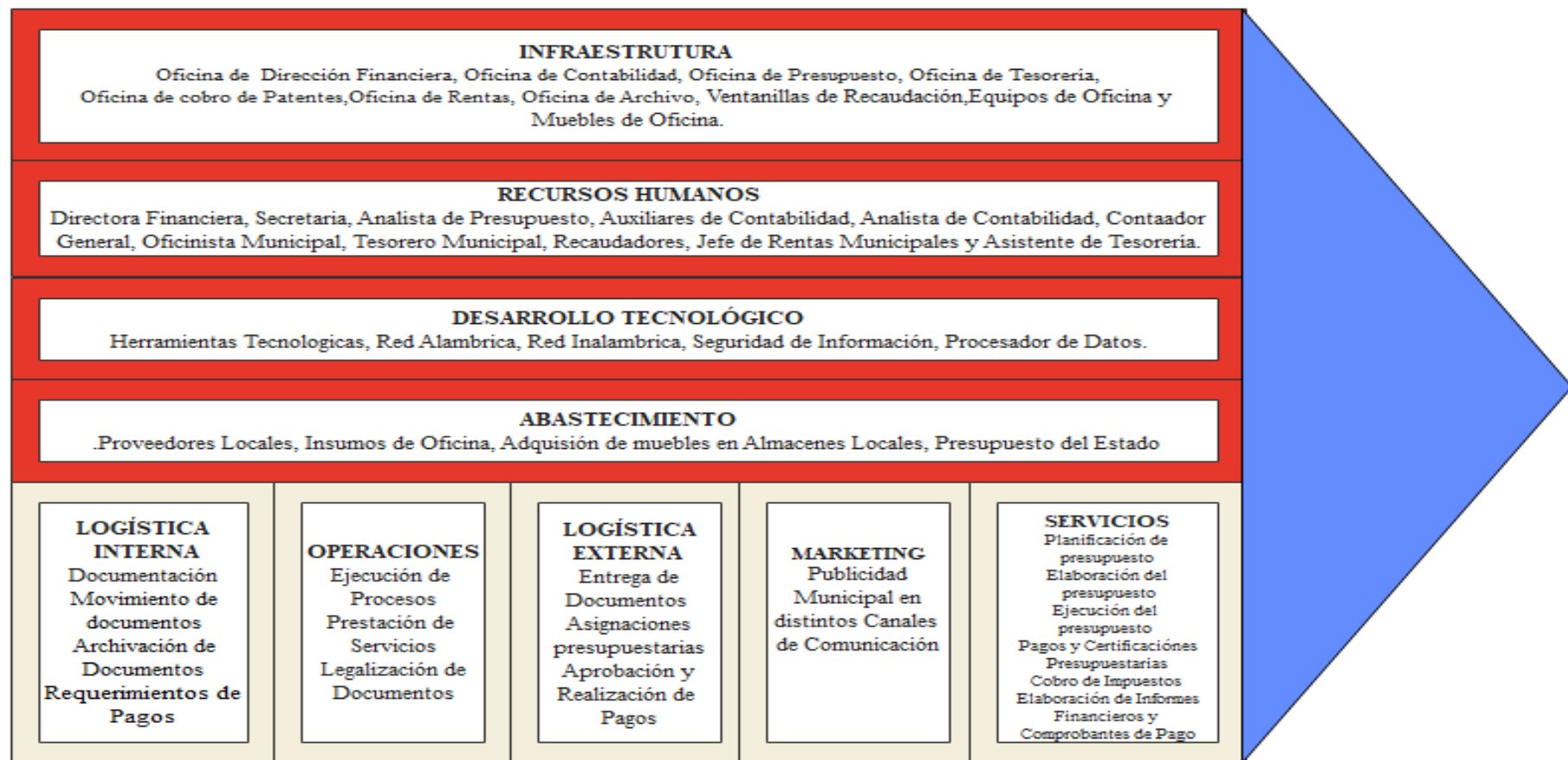
TESORERÍA	PAGOS	Pagos de Remuneración y Contratos	Es la cancelación del pago o retribución que obtiene una persona a cambio de prestar sus servicios a la institución en un determinado tiempo y área específica.	45 días	15 días	30 días
		Pagos de Proveedores	Es la cancelación del pago en base a bienes o servicios adquiridos por la institución para satisfacer sus necesidades y por las cuales se genera la obligación de pago.	180 días	120 días	40 días
		Pagos de Jubilados	Es el estímulo económico que la institución brinda a los exservidores que se acogen a dicho beneficio por los años de servicio a la misma.	60 días	30 días	30 días
		Pago de Liquidaciones	Es el pago y liquidación total de las actividades laborales del personal en un tiempo determinado.	120 días	30 días	90 días
		Pago de Horas Extras	Es un beneficio económico que la institución brinda a los servidores y servidoras públicas que realizan sus actividades fuera del horario laboral establecido.	104 días	60 días	44 días
		Pago de Obras	Es la cancelación de una obra planificada por la institución una vez que ha sido terminada, entregada y recibida por el promotor.	180 días	120 días	40 días
	RECAUDACIÓN	Recaudación de Impuestos Municipales	Son todos los ingresos que obtiene el Gad municipal para financiar el gasto público a cargo de los contribuyentes.	1 días	1 días	0 días
		Asientos de Recaudación	Consiste en registrar cada uno de los ingresos recaudados de los impuestos mediante un informe semanal.	30 días	15 días	15 días

	RENTAS	Declaración de Impuestos al Servicio de Rentas Internas	Es la información que se presenta al Sistema Nacional de Rentas Internas donde se contemplan todos los ingresos, retenciones y gastos de la Institución Pública durante un año fiscal.	1 días	1 días	0 días
CONTABILIDAD	ORDEN DE PAGOS	Comprobantes de Pagos	Es un documento que realiza la institución pública donde se contempla una transacción económica acreditando el pago de un bien o servicio.	11 días	5 días	6 días
		Informes Financieros	Permite informar sobre la situación financiera de la institución mediante un informe general expresando así los cambios necesarios de la misma.	10 días	1 días	9 días

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

GAD CANTÓN GUARANDA	FECHA	21 – 08 – 2021		
MANUAL DE PROCESOS	PÁGINA	12	DE	65
CADENA DE VALOR	CÓDIGO	CV – 002		

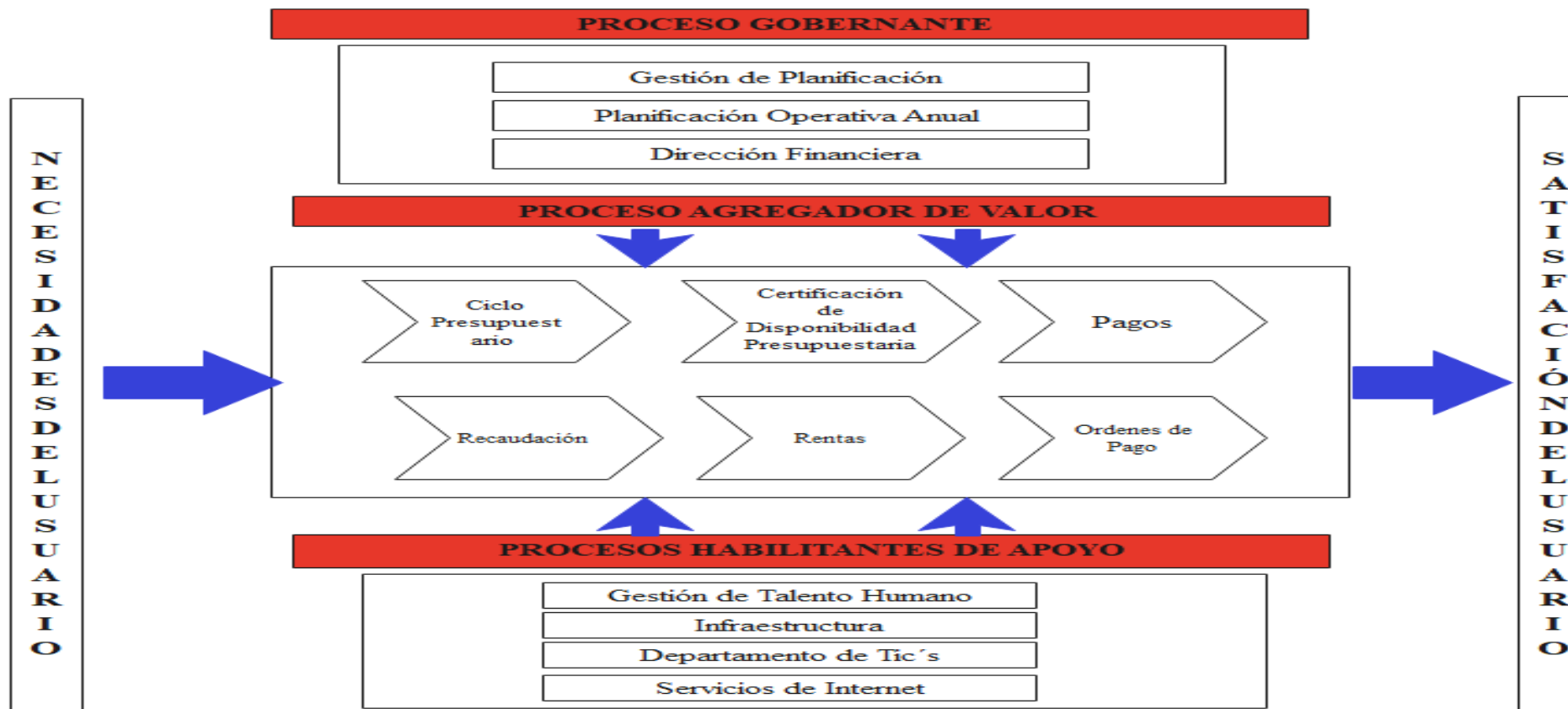
7. Cadena de valor



*Ilustración 4: Cadena de Valor del Área Financiera del GAD del Cantón Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)*

GAD CANTÓN GUARANDA	FECHA	21 – 08 – 2021		
MANUAL DE PROCESOS	PÁGINA	13	DE	65
MAPA DE PROCESOS	CÓDIGO	MDP- 003		

8. Mapa de Procesos

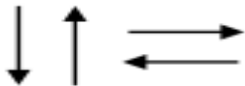



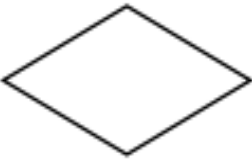
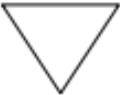






*Ilustración 5: Mapa de Procesos del Área Financiera del Gad del cantón Guaranda
Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)*

GAD CANTÓN GUARANDA	FECHA	21 – 08 – 2021		
MANUAL DE PROCESOS	PÁGINA	14	DE	65
SIMBOLOGÍA	CÓDIGO	SIM- 004		

9. Simbología para los Flujogramas

Tabla 13:
Simbología para los Flujogramas

NOMBRE	SÍMBOLOS	DETALLE
Líneas de Flujo		Muestran la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos
Terminador (Comienzo o Final del proceso)		Información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado final del mismo
Operación		Representa una etapa del proceso, el nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra en el interior del rectángulo
Documento		Simboliza el documento resultante de la operación respectiva, en su interior se anota el nombre de quien corresponda.
Decisión		Representa el punto del proceso donde se debe tomar una decisión, la pregunta se escribe dentro del rombo, donde dos flechas salen del mismo y muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.
Archivo		Representa un archivo de forma temporal o permanente.
Datos		Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.

Operaciones		Fases del procesos, método o procedimiento.
Inspección o Medición		Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos o productos.
Operación e Inspección		Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, métodos o procedimientos de sus componentes.


Fuente: (Banchón, 2011)

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

GAD CANTÓN GUARANDA	FECHA	21 – 08 – 2021		
MANUAL DE PROCESOS	PÁGINA	16	DE	65
FICHAS DE PROCESOS	CÓDIGO	FDP – 005		

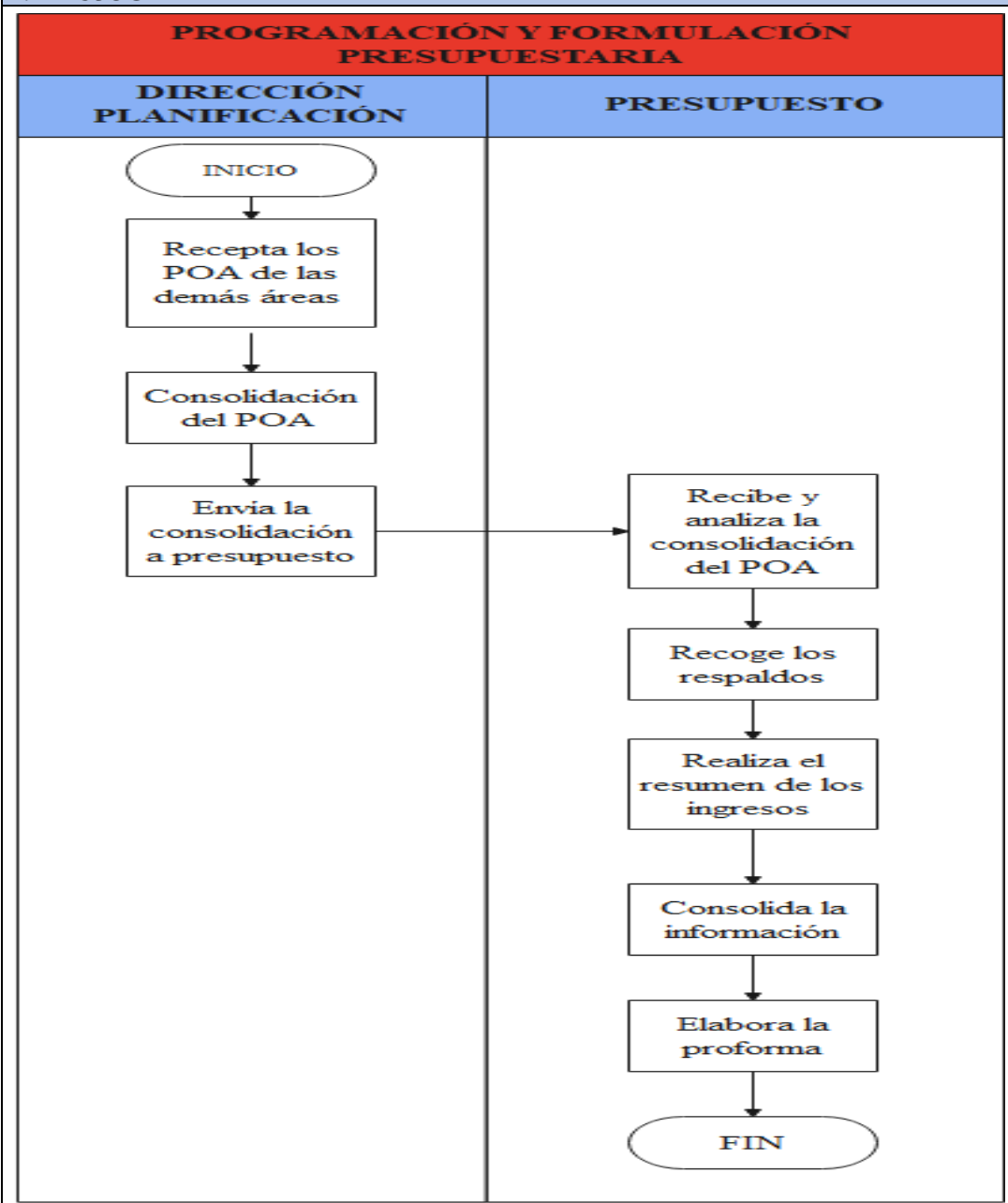
10. Subprocesos del Área Financiera

Tabla 14:
Programación y Formulación Presupuestaria

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-001	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIO		
SUBPROCESO	PROGRAMACIÓN y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA		
1.- OBJETIVO	Planificar objetivos, metas y actividades que se pretenden alcanzar por medio de la elaboración del presupuesto anual de la institución que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES - RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Analizar la información sobre la ejecución presupuestaria, controlar su exactitud, legalidad y veracidad, codificarla, ingresarla al sistema de presupuesto y emitir reportes mensuales.		
4.- REGISTRO DEL PROCESOS			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Programación y Formulación Presupuestaria	MDP-001
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Recepta los POA de las demás áreas	20 días	Dirección de Planificación
2	Consolidación del POA	5 días	


3	Envía la Consolidación	2 día	Presupuesto
4	Recibe y Analiza la consolidación del POA	6 días	
5	Recoge Respaldos	5 días	
6	Realiza Resumen de los ingresos	4 días	
7	Consolida la información	3 días	
8	Elabora la Proforma	5 días	
TOTAL		45 días	

7.- FLUJOGRAMA



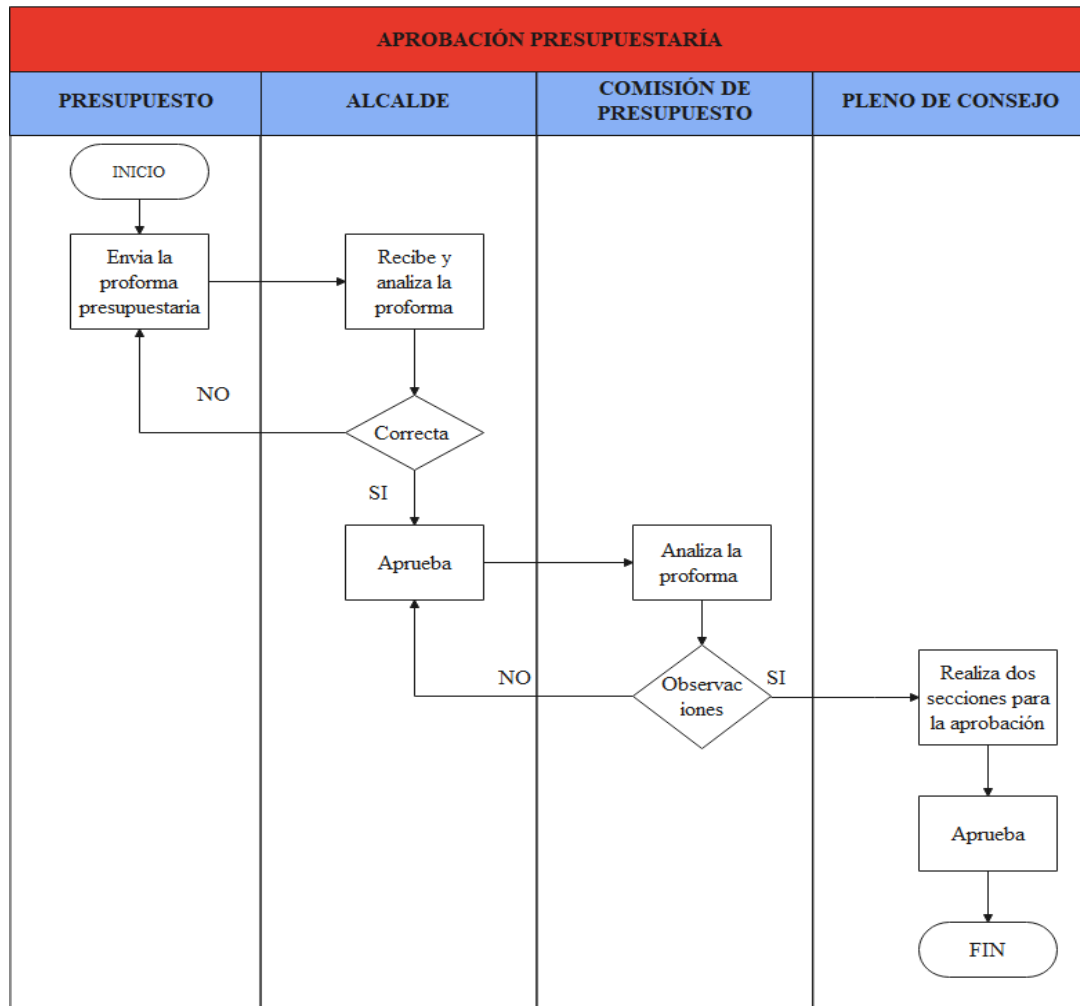
8.-INDICADOR					
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	
1	PRESUPUESTO	EFICACIA	Programación y Formulación presupuestaria	$\frac{\text{Número de POA por áreas entregadas en el tiempo establecido}}{\text{Número de POA totales}} * 100\%$	
9.- META					
<ul style="list-style-type: none"> Más del 90% de las áreas que conforman la institución pública elaboren los POA en el tiempo establecido acorde a sus necesidades. 					
10.- HIISTORIAL DE VERSIONES					
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:	
	001	Programación y Formulación Presupuestaria	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda		

Tabla 15:
Aprobación Presupuestaria

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-002	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIO		
SUBPROCESO	APROBACIÓN PRESUPUESTARIA		
1.- OBJETIVO	Elaborar la Proforma Presupuestaria donde se hace observaciones y se proponer alternativas de ser necesario siempre y cuando se encuentre aprobado, para la posterior ejecución de la misma en un determinado periodo de tiempo.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Aprobación Presupuestaria	MDP-002
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Envía la proforma presupuestaria	5 días	Presupuesto
2	Recibe y analiza la proforma	7 días	Alcalde
3	Aprueba	5 días	
4	Analiza la proforma	6 días	Comisión Municipal
5	Emite observaciones	4 días	
6	Realiza dos sesiones para la aprobación	8 días	Pleno de consejo

7	Aprueba	5 días	
TOTAL		40 días	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADORES

N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PRESUPUESTO	EFICACIA	APROBACIÓN PRESUPUESTARIA	$\frac{\text{Número de Proformas presupuestarias aprobadas}}{\text{Número de Proformas Presupuestarias elaboradas}} * 100\%$


9.- METAS

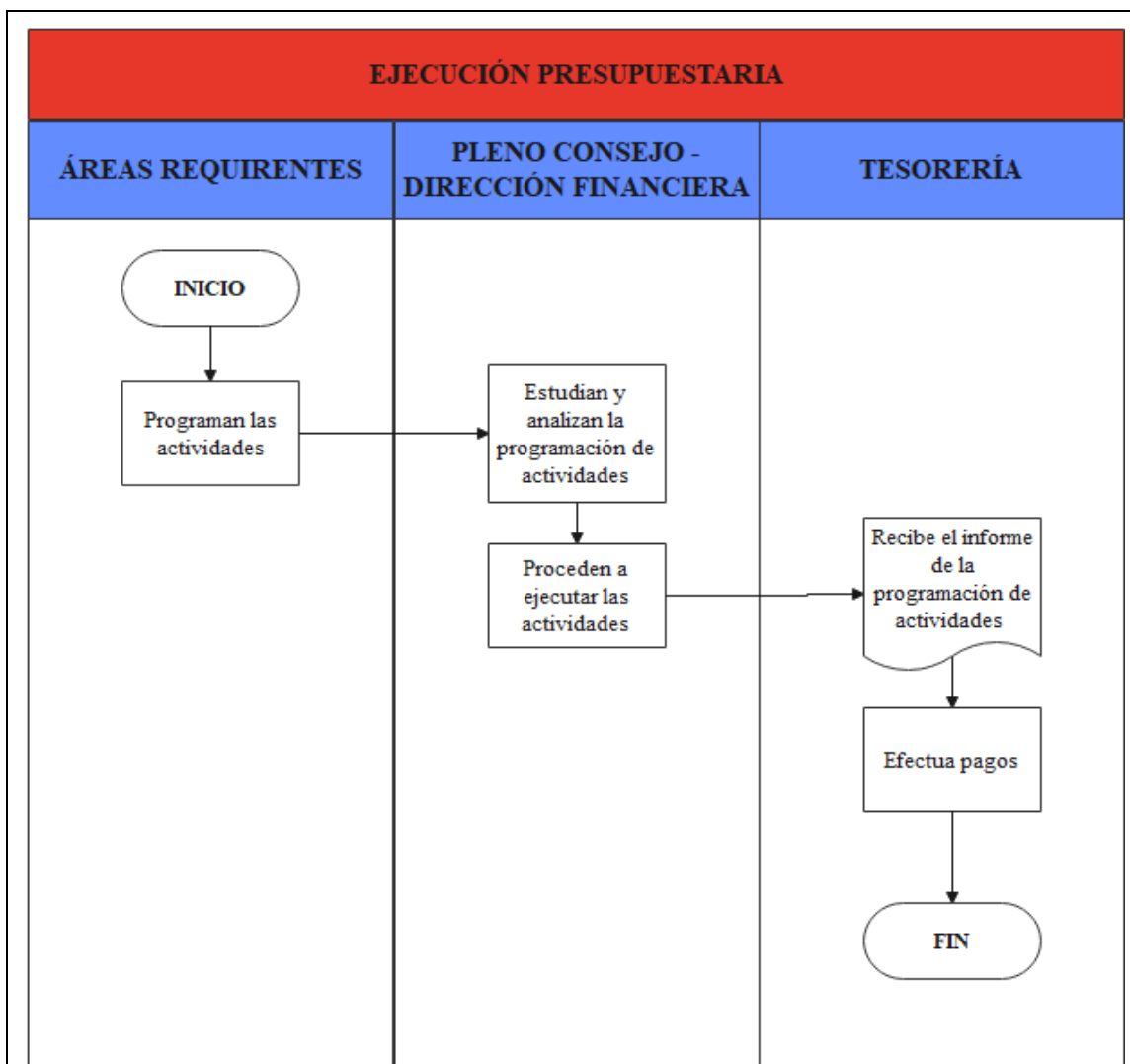
- El 80% de las Proformas Presupuestarias aprobadas.

10.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	002	Aprobación Presupuestaria	*Cabezas Milagros	
			*Cuero Amanda	

Tabla 16:
Ejecución Presupuestaria

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda		
	CÓDIGO	MDP-003	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIO		
SUBPROCESO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		
1.- OBJETIVO	Pone en práctica lo establecido en su presupuesto, es decir, utilizan los recursos aprobados y que cumplen con todas las acciones destinadas al uso de los recursos financieros que les fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad, calidad y tiempo previsto.		
2.- ALCANCE	Desde: Hasta:		
3.- ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Ejecución Presupuesto	MDP-003
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
Nº	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Programan las actividades	100 días	Áreas requirentes
2	Estudian y Analizan la programación de actividades	10 días	Pleno consejo-Dirección Financiera
3	Proceden a ejecutar programación de actividades	210 días	
4	Recibe el informe de cupos fijados	15 días	Tesorería
5	Efectúa pagos	30 días	
TOTAL		365 días	
7.- FLUJOGRAMA			



8.- INDICADOR

N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PRESUPUESTO	EFFECTIVIDAD	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planificadas en el presupuesto}} \times 100\%$


9.- META

- El 100% de las actividades planificadas en el presupuesto sean ejecutadas todo el año.

10.- HISTORIAL DE VERSIONES

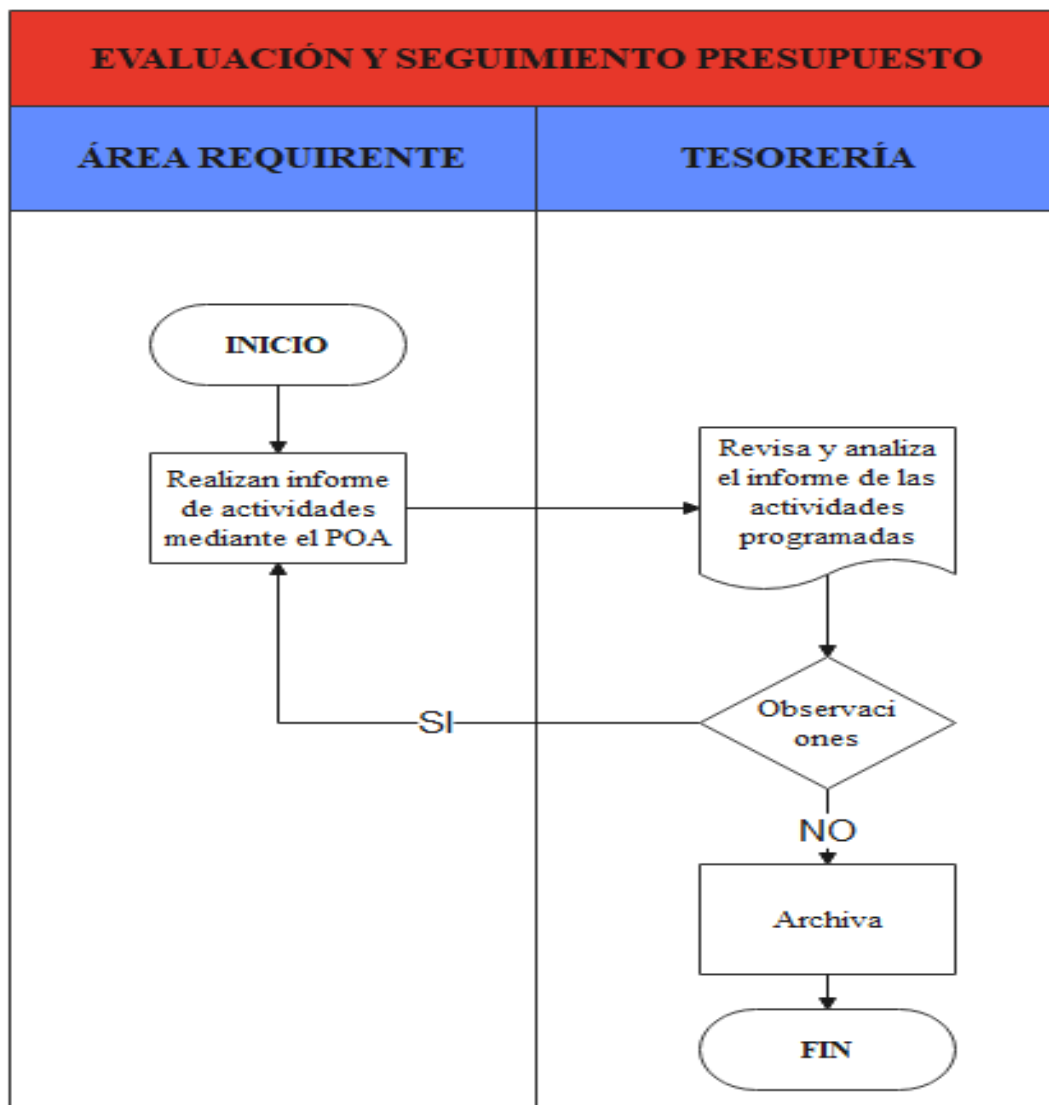
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	003	Ejecución Presupuestaria	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 17:
Evaluación y Seguimiento Presupuestario

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-004	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIO		
SUBPROCESO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO		
1.- OBJETIVO	Pone en práctica lo establecido en el presupuesto, es decir, utilizan los recursos aprobados y que cumplen con todas las acciones destinadas al uso de los recursos financieros que les fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad, calidad y tiempo previsto.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Evaluación y Seguimiento presupuestario	MDP-004
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Realizan informe de actividades mediante el POA	7 días	Áreas requirentes
2	Revisan y analizan el informe de las actividades programas	3 días	Tesorería

3	Emiten observaciones	4 días	
4	Archiva	1 día	
TOTAL		15 días	

7.- FLUJOGRAMA



8.-INDICADOR


N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PRESUPUESTO	EFICIENCIA	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planificadas en el presupuesto}} \times 100\%$

9.-META

- Cumplir con más del 90% de las actividades planificadas en el presupuesto.

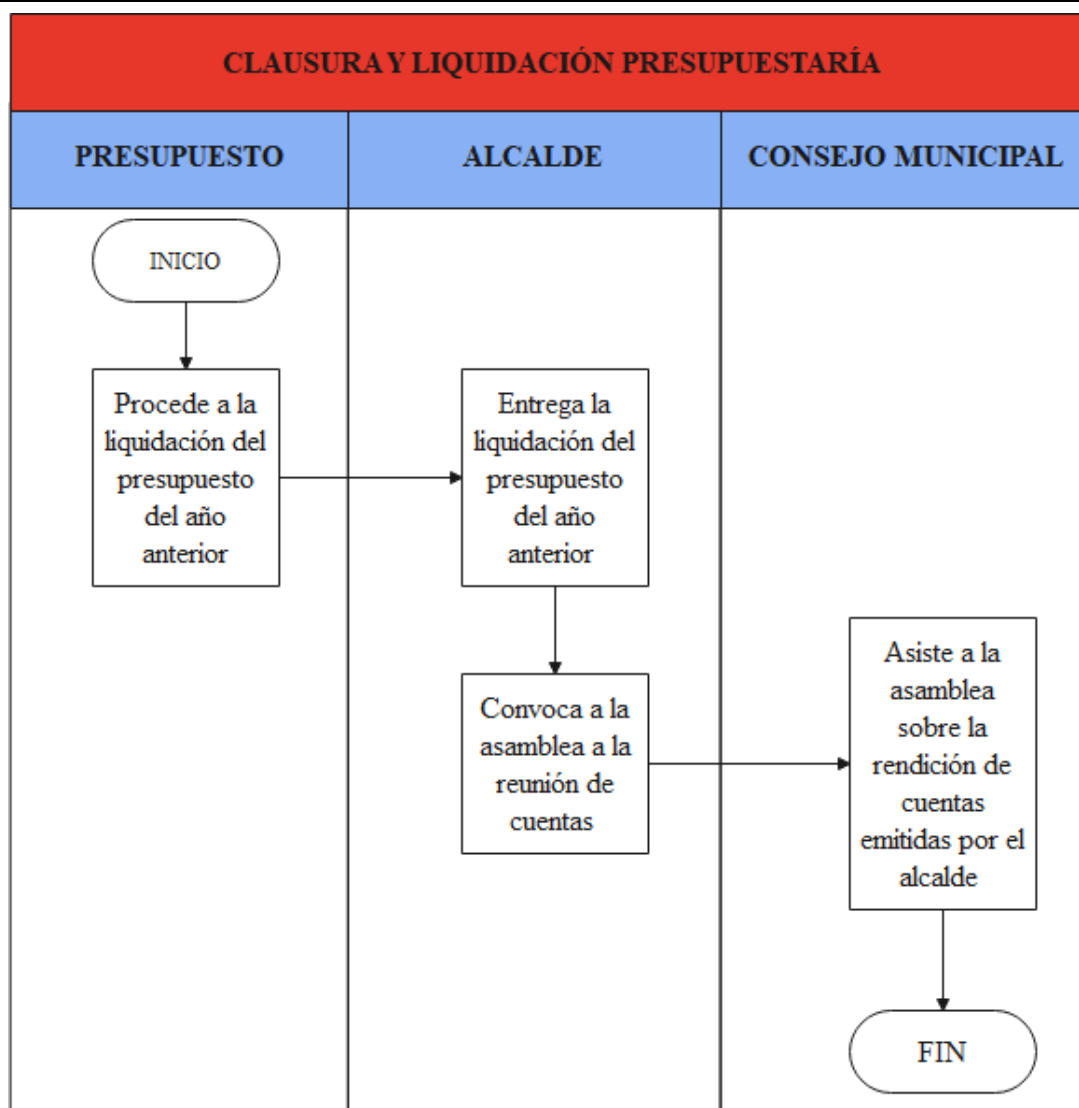
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	004	Evaluación y Seguimiento Presupuestario	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 18:
Clausura y Liquidación Presupuestaria

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-005	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIA		
SUBPROCESO	CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA		
1.- OBJETIVO	Culminar con éxito las actividades programadas en el presupuesto anual de la institución.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Clausura y Liquidación Presupuestaria	MDP-005
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Procede a la liquidación del presupuesto del año anterior	1 día	Presupuesto
2	Entrega la liquidación del presupuesto del año anterior	1 día	Alcalde
3	Convoca a la asamblea a la rendición de cuentas	2 días	
4	Asiste a la asamblea sobre la rendición de	1 día	Consejo Municipal

	cuentas emitidas por el alcalde		
TOTAL		5 días	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR


N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PRESUPUESTO	EFECTIVIDAD	CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas en el año}}{\text{Número de actividades planificadas}} \times 100\%$

9.- METAS

- Ejecutar el 100% de las actividades planificadas en el presupuesto anual de la institución.

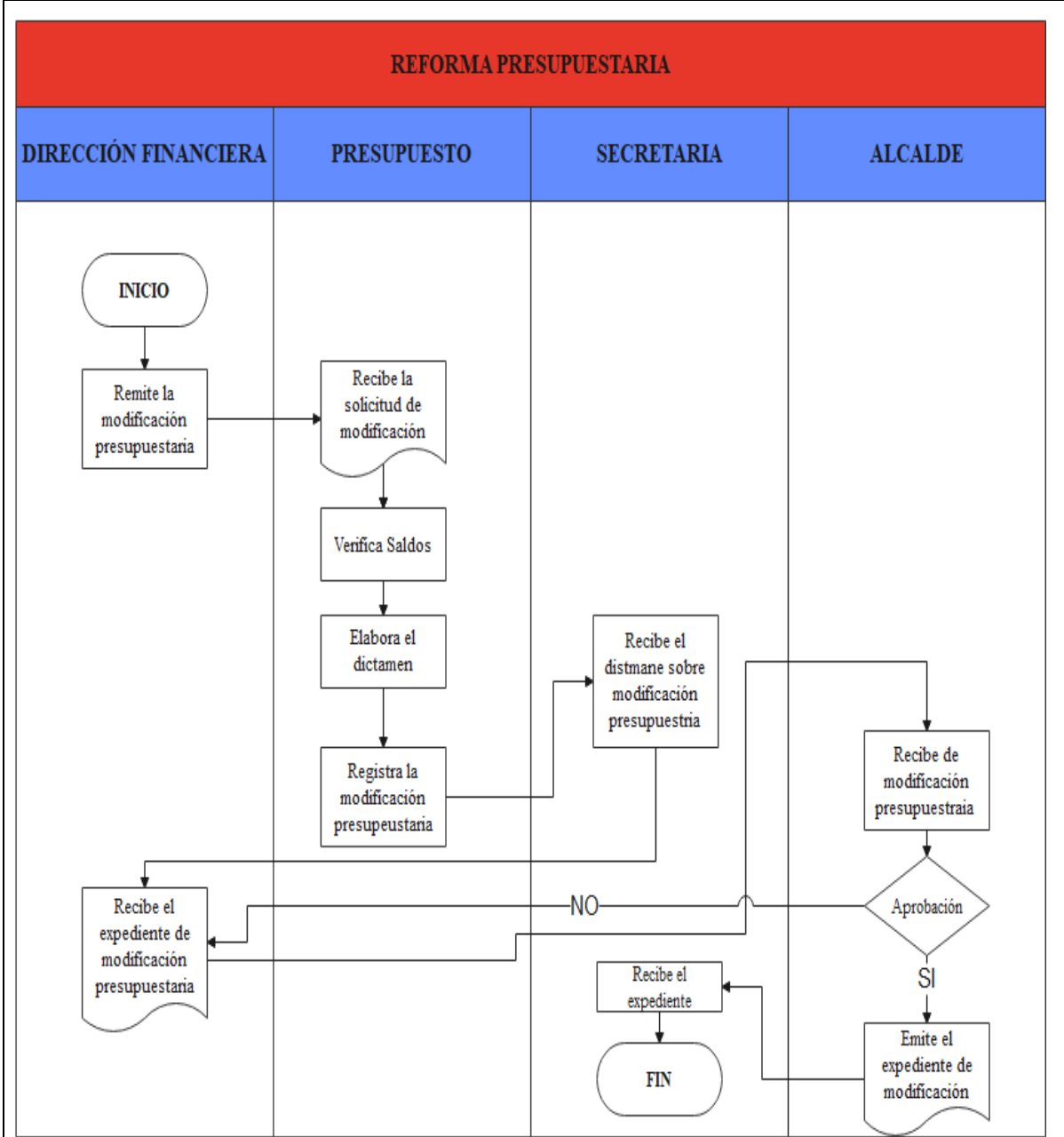
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	005	Clausura y Liquidación Presupuestaria	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 19:
Reforma Presupuestaria

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-007	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CICLO PRESUPUESTARIO		
SUBPROCESO	REFORMA PRESUPUESTARIA		
1.- OBJETIVO	Realizar modificaciones que se pretendan ejecutar al presupuesto de la institución haciendo variaciones a las asignaciones y gastos inicialmente aprobados de ser necesario.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES - RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Reforma Presupuestaria	MDP-007
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD		X
5	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Remite la modificación Presupuestaria	1 día	Dirección Financiera
2	Recibe la solicitud de modificación	1 día	Presupuesto
3	Verifica Saldos	1 día	
4	Elabora el Dictamen	2 días	
5	Registra la modificación presupuestaria	1 día	
6	Recibe el dictamen sobre la modificación presupuestaria	1 día	
7	Recibe el expediente de modificación presupuestaria	1 días	Dirección Financiera
8	Recibe de modificación presupuestaria	1 día	Alcalde
9	Aprobación	8 días	

10	Emite el expediente de modificación	2 días	
11	Recibe el expediente	1 día	Secretaría
TOTAL		20 días	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR


Nº	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PRESUPUESTO	INVERSO	REFORMA PRESUPUESTARIA	$\frac{1 - Presupuesto}{\# \text{ de reformas presupuestarias}}$

9.-META

- Disminuir al 10% cada año las modificaciones que se realicen al presupuesto.

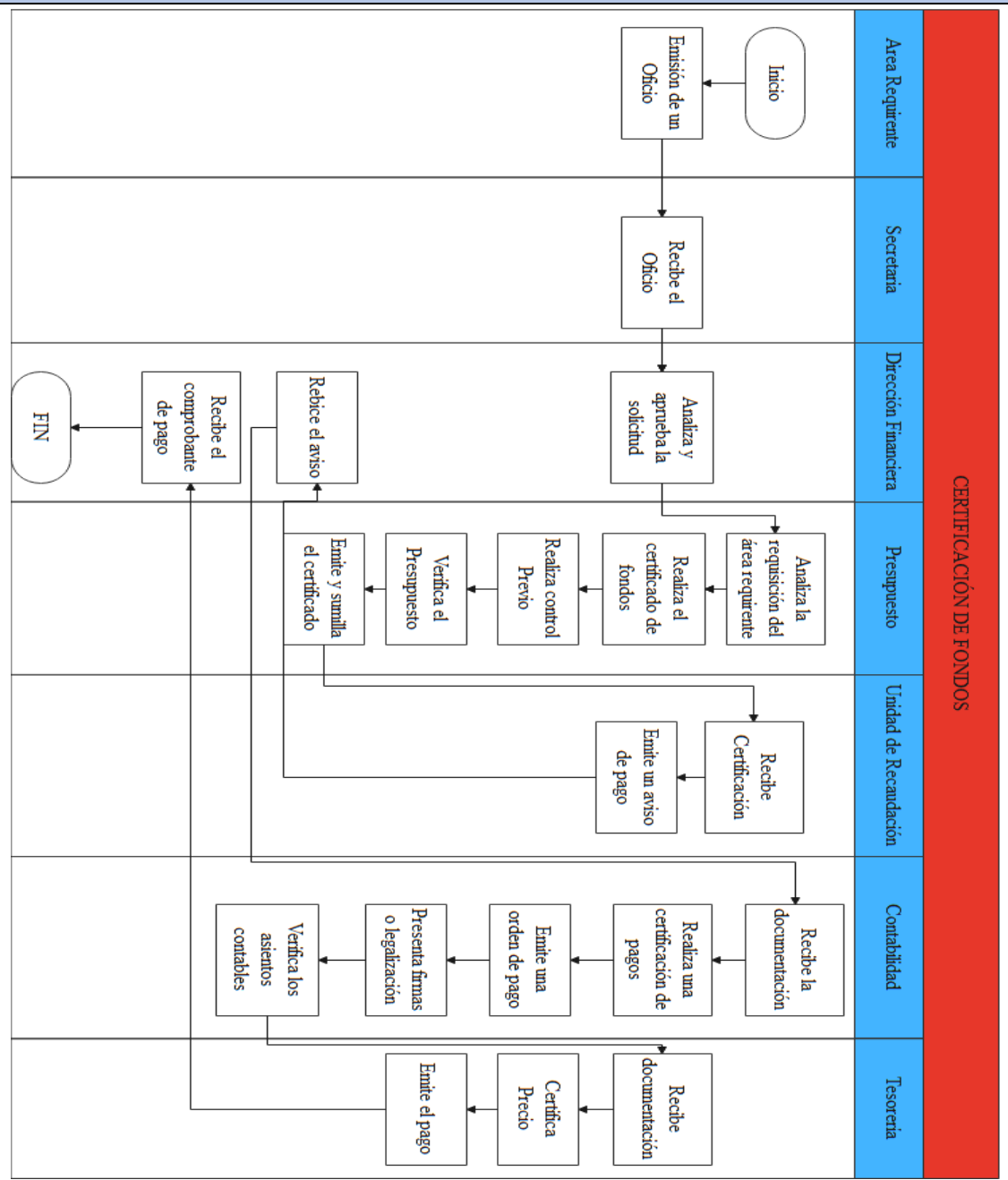
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	006	Reforma Presupuestaria	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 20:
Certificación de Fondos

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO	MDP-007	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	PRESUPUESTO		
PROCESO	CERTIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA		
SUBPROCESO	CERTIFICACIÓN DE FONDOS		
1.- OBJETIVO	Garantiza la disponibilidad de recursos que posee la institución para ejecutar las actividades programadas en el presupuesto, reasignando los fondos necesarios para cada área.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Analista de Presupuesto	Es el encargado del desarrollo, análisis y ejecución del presupuesto anual de la institución con la finalidad de tomar decisiones en base a la correcta distribución de los recursos financieros de la institución		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Presupuesto	Certificación de Fondos	MDP-007
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Código Orgánico de Finanzas Públicas		X
6.- REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1	Emisión de un oficio	1 día	Área Requirente
2	Recibe el oficio	1 día	Secretaría
3	Analiza y aprueba la solicitud	3 días	Directora Financiera
4	Analiza la requisición del área requirente	2 días	Presupuesto
5	Realiza el certificado de fondos	15 día	
6	Realiza control previo	1 día	
7	Verifica el Presupuesto	4 días	
8	Emite y Sumilla el certificado	1 día	
9	Recibe certificación	1 día	Unidad de Recaudación
10	Emite un aviso de pago	2 días	
11	Recibe el aviso	1 día	Directora Financiera
12	Recibe la documentación	3 días	Contabilidad
13	Realiza una certificación de pagos	6 días	


14	Emite una orden de pago	1 día	Tesorera
15	Presenta firmas o legalización	1 día	
16	Verifica los asientos contables	4 días	
17	Recibe documentación	1 día	
18	Certifica precio	1 día	Directora Financiera
19	Emite el pago	10 días	
20	Recibe el comprobante de pago	1 día	
TOTAL		60 días	

7.- FLUJOGRAMA



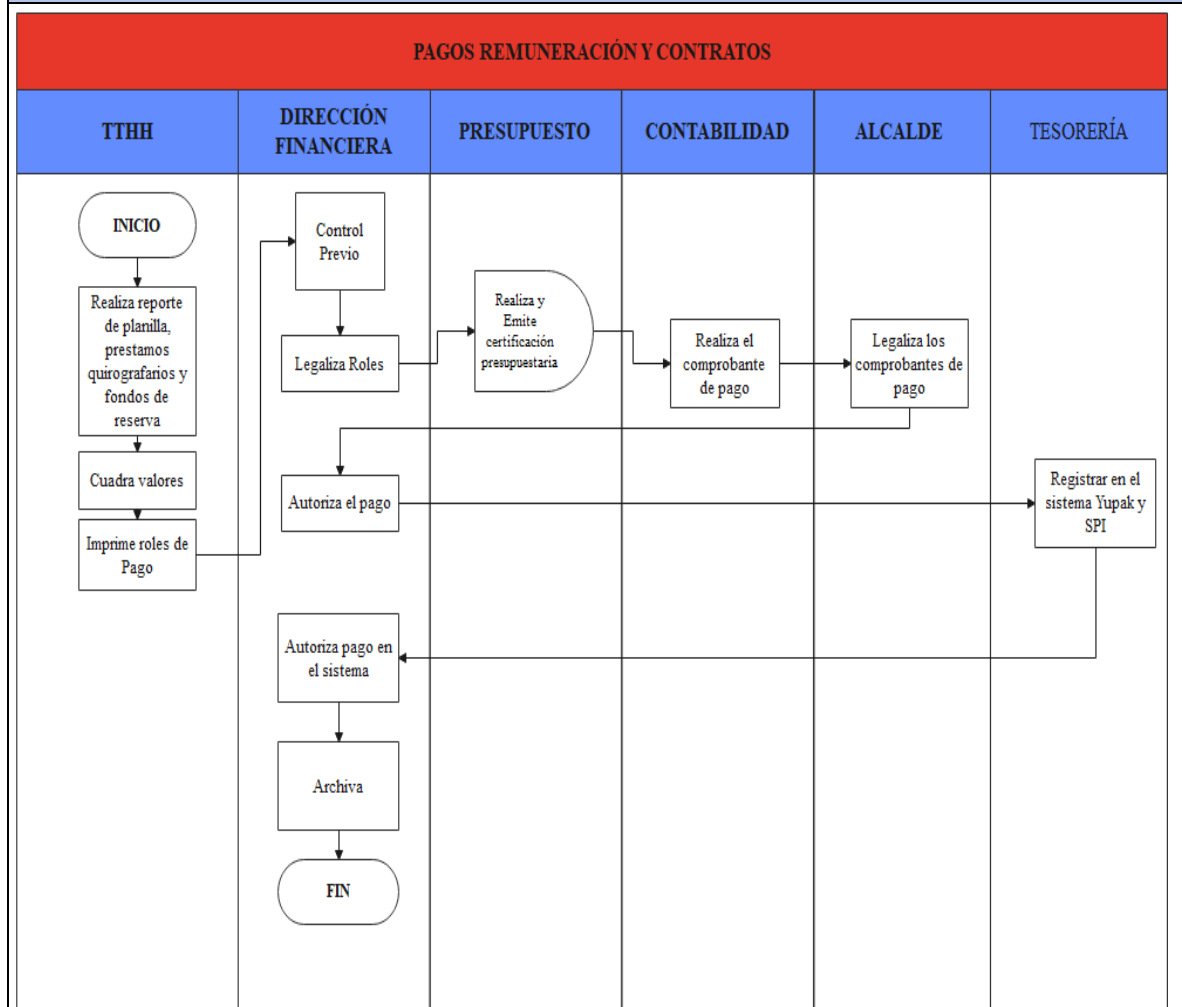
8.- INDICADOR				
N ^o	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	CERTIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	EFICACIA	CERTIFICACIÓN DE FONDOS	$\frac{\text{Número de certificaciones emitidas}}{\text{Total de certificaciones solicitadas}} * 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> Más del 80% de certificaciones de fondos requeridas sean entregadas en el día. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	007	Certificación de Fondos	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 21:
Pago Remuneración y Contratos

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CODIGO	MDP-008	VERSIÓN
ÁREA	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	TESORERÍA		
PROCESO	PAGOS		
SUBPROCESO	PAGOS REMUNERACIÓN Y CONTRATOS		
1.- OBJETIVO	Crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal al final es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en el trabajo.		
2.- ALCANCE	Desde:		
	Hasta:		
3.- ROLES - RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4.- REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago Remuneración y Contratos	MDP-008
5.- NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		Internos	Externos
1	Constitución de la República del Ecuador		X
2	Orgánico Funcional del GAD cantón Guaranda	X	
3	Ley orgánica de contratación Pública		X
4	Plan Anual de Contratación		X
7. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1	Dispone la elaboración de roles de pago	2 días	Contabilidad
2	Solicita los diferentes descuentos (Cooperativas, Asociación, Sindicato)	5 días	
3	Saca planillas de préstamos hipotecarios quirografarios y fondos de reserva	4 días	
4	Ingresa datos de descuentos en programa	2 días	
5	Cuadra valores ingresados de acuerdo a detalles	5 días	
6	Imprime roles de pago	1 día	
7	Firma roles y autoriza se realice el pago	2 días	Dirección Financiera
8	Realiza desglose de sueldos	1 día	Dirección Financiera
9	Realiza certificación presupuestaria	8 días	


10	Realiza comprobantes de pago de sueldos y fondos de terceros	2 días	Contabilidad
11	Elabora orden de pago	1 día	
12	Legaliza comprobantes de pago y certificaciones presupuestarias	3 días	Dirección Financiera
13	Legaliza comprobantes y órdenes de pago	1 día	Alcalde
14	Realiza SPI (Sistema de Pagos Interbancario)	1 día	Tesorería
15	Registra SPI	1 día	
16	Legaliza comprobante de pago	1 día	
17	Autoriza SPI	1 día	Alcalde
18	Imprime y entrega roles de pago individuales	1 día	Contabilidad
19	Revisa legalización de comprobantes de pago	2 días	Tesorería
20	Archiva Comprobantes	1 día	
TOTAL		45 días	

7.- FLUJOGRAMA



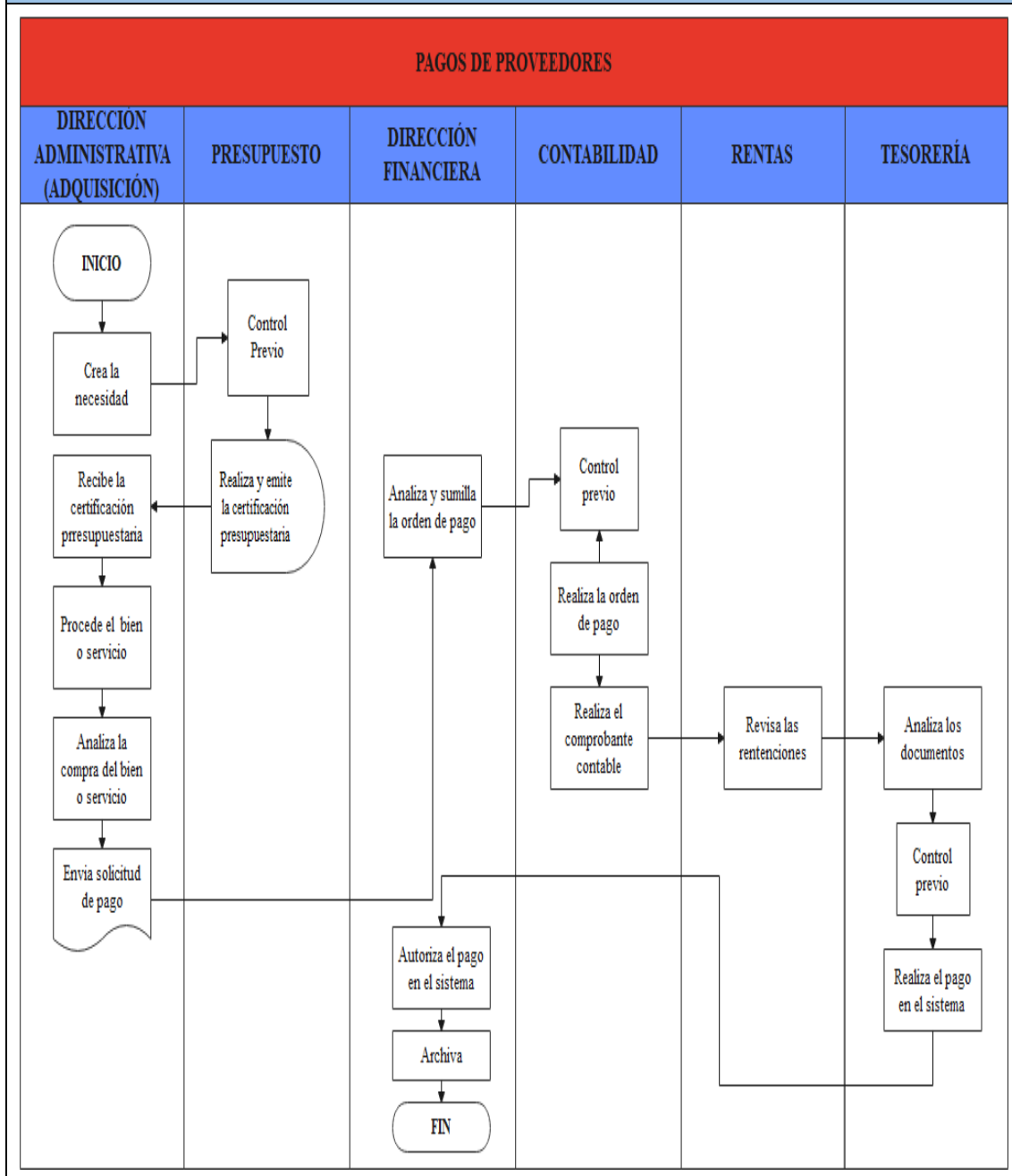
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO DE REMUNERACIÓN Y CONTRATO	$\frac{\text{Número total de pagos realizados}}{\text{Total de pagos solicitados}} \times 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con más del 90 % de pagos de remuneración y contratos mensualmente. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	007	Pago Remuneración y Contratos	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 22:
Pago de Proveedores

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 08	VERSIÓN :
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	PAGOS		
SUBPROCESO:	PAGO DE PROVEEDORES		
1-. OBJETIVO	Cancelar los pagos en base a bienes o servicios adquiridos por la institución para satisfacer sus necesidades y por las cuales se genera la obligación de pago		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago de Proveedores	MDP – 08
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Crea la necesidad	20 días	Dirección Administrativa
2	Control Previo	10 días	Presupuesto
3	Realiza y emite la certificación presupuestaria	10 días	
4	Recibe la certificación presupuestaria	1 días	Dirección Administrativa
5	Procede el bien o servicio	30 días	


6	Analiza la compra del bien o servicio	15 días	
7	Envía solicitud de pago	5 días	
8	Analiza y sumilla la orden de pago	20 días	Dirección Financiera
9	Control Previo	10 días	Contabilidad
10	Realiza la orden de pago	4 días	
11	Realiza el comprobante contable	10 días	
12	Revisión de las retenciones	20 días	Rentas
13	Analiza los documentos	5 días	Contabilidad
14	Realiza el pago en el sistema	5 días	Tesorería
15	Autoriza el pago en el sistema	5 días	Dirección Financiera
16	Archiva	10 días	
TOTAL		180 días	

7-. FLUJOGRAMA



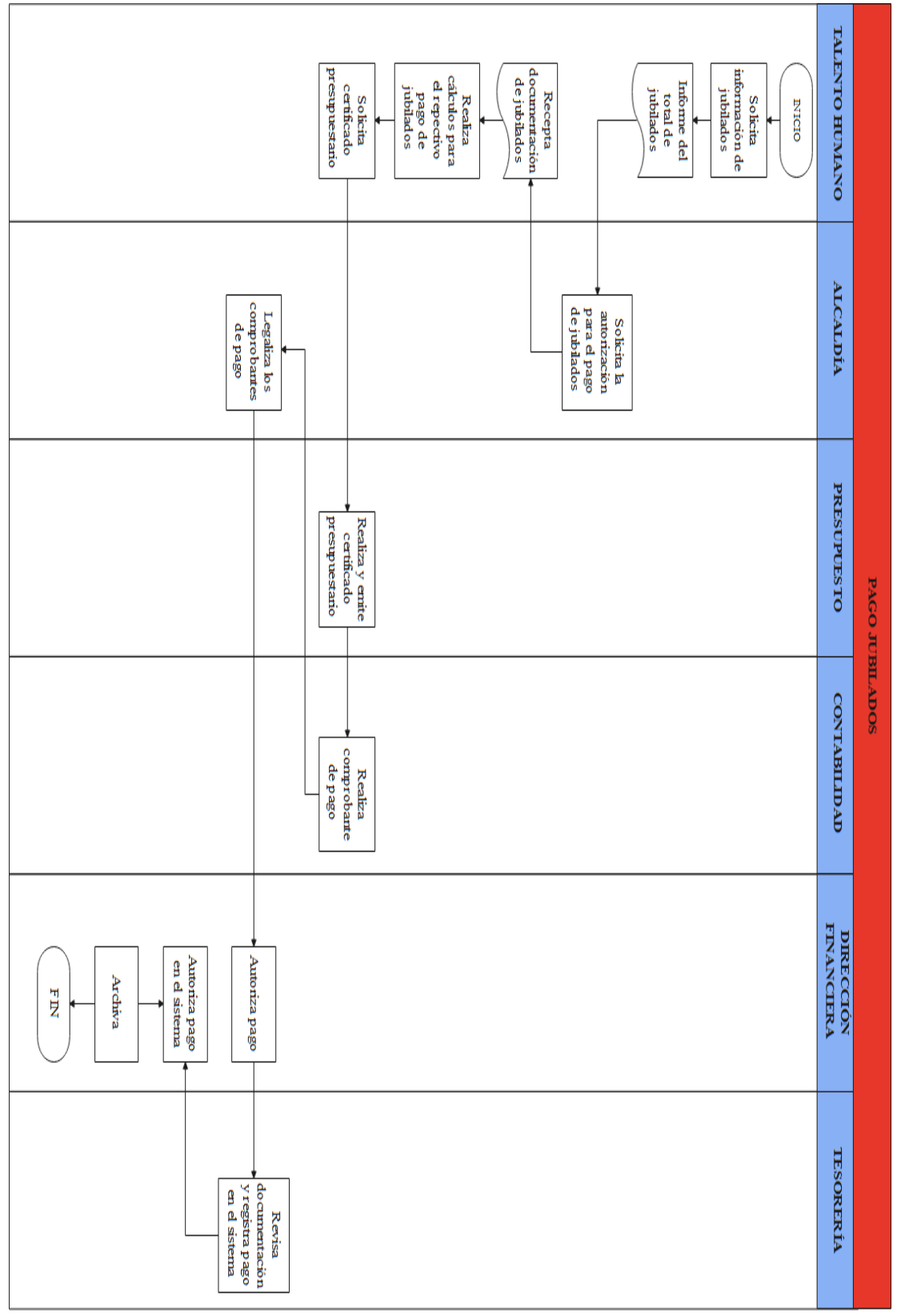
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO PROVEEDORES	$\frac{\text{Número total de pagos realizados a proveedores}}{\text{Total de pagos solicitados de proveedores}} * 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelar el 90% de pagos solicitados por los proveedores en el tiempo establecido. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	08	Pago de Proveedores	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 23:
Pago Jubilados

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 009	VERSIÓN:
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	PAGOS		
SUBPROCESO:	PAGO DE JUBILADOS		
1-. OBJETIVO	Estimular económicamente a los ex servidores por los años de servicio que han prestado a la institución.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago de Jubilados	MDP – 009
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Solicita información de jubilados	1 día	Talento Humano
2	Informe del total de jubilados	4 días	
3	Solicita autorización para pago de jubilados	3 días	Alcaldía
4	Recepta documentación de jubilados	10 días	
5	Realiza cálculo para el respectivo pago de jubilados	15 días	Talento Humano
6	Solicita certificado presupuestario	2 días	
7	Realiza y envía certificado presupuestario	5 días	Presupuesto
8	Analiza y sumilla la orden de pago	2 días	Dirección Financiera
9	Realiza el comprobante contable	3 días	Contabilidad
10	Legaliza comprobante de pago	5 días	Alcaldía
11	Autoriza pago	1 día	Dirección Financiera


12	Revisa documentación y registra pago en el sistema	5 días	Tesorería
13	Autoriza el pago en el sistema	1 día	Dirección Financiera
14	Archiva	3 días	Dirección Financiera
TOTAL		60 días	

7-. FLUJOGRAMA



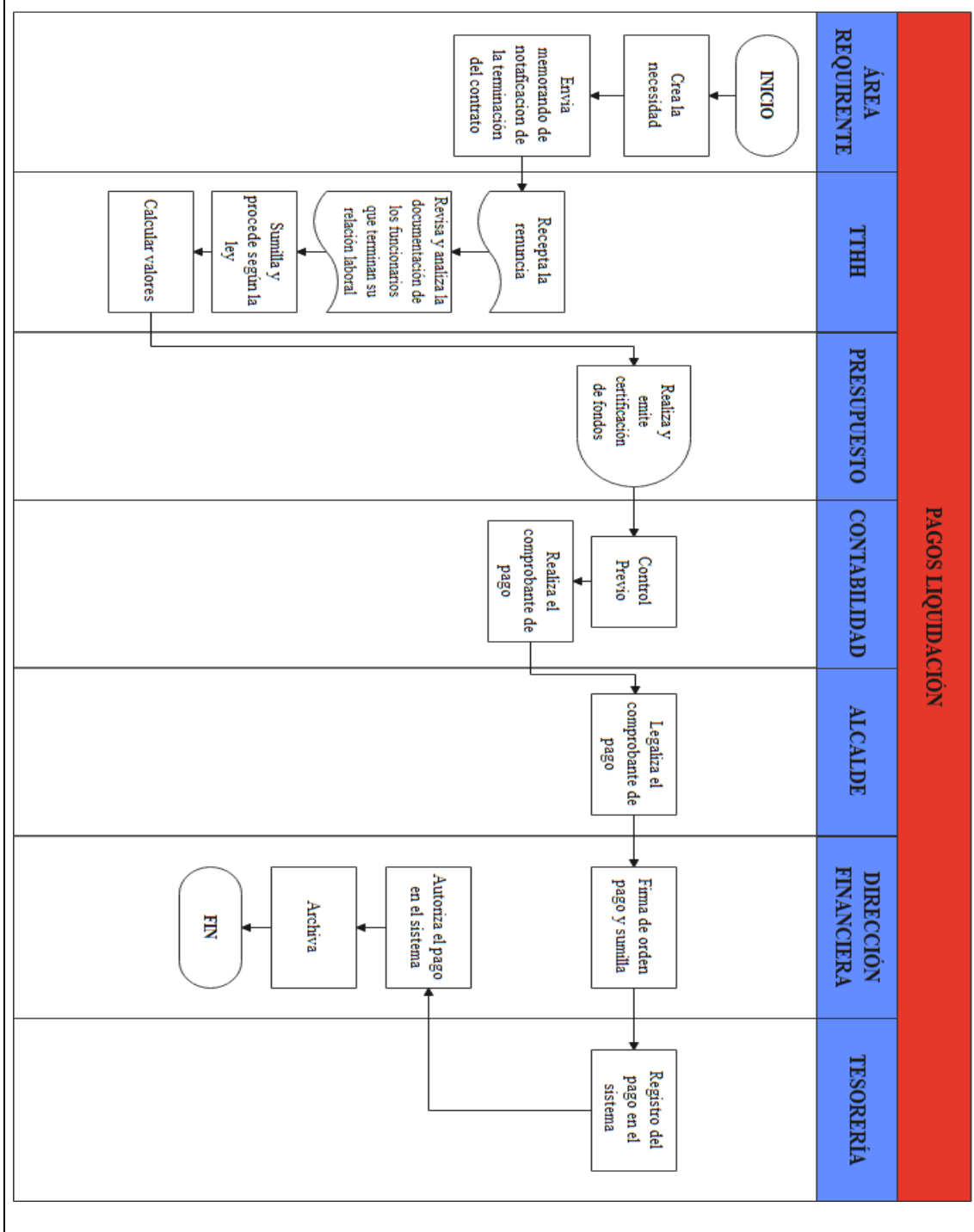
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO DE JUBILADOS	$\frac{\text{Número total de pagos realizados a ex servidores}}{\text{Total de pagos solicitados por los ex servidores}} * 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar más del 80% del pago a jubilados de acuerdo a los años laborales que tiene un ex servidor de la institución. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	009	Pago de Jubilados	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 24:
Pago Liquidaciones

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 010	VERSIÓN:
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	PAGOS		
SUBPROCESO:	PAGO DE LIQUIDACIONES		
1-. OBJETIVO	El pago y liquidación total de las actividades laborales del personal en un tiempo determinado.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago de Liquidaciones	MDP – 010
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Crea la necesidad	20 días	Área Requirente
2	Envía memorando de notificación de la terminación del contrato	10 días	
3	Recepta la denuncia	3 días	Talento Humano
4	Revisa y analiza la documentación de los funcionarios que terminan su relación laboral.	15 días	
5	Sumilla y procede según la Ley	5 días	
6	Calcular valores	20 días	


7	Realiza y remite certificado de fondos	10 días	Presupuesto
8	Realiza control previo	15 días	Contabilidad
9	Realiza el comprobante de pago	5 días	
10	Legaliza comprobante de pago	2 días	Alcaldía
11	Firma orden de pago y sumilla	3 días	Dirección Financiera
12	Registro del pago en el sistema	5 días	Tesorería
13	Autoriza el pago en el sistema	2 días	Dirección Financiera
14	Archiva	5 días	
TOTAL		120 días	

7-. FLUJOGRAMA



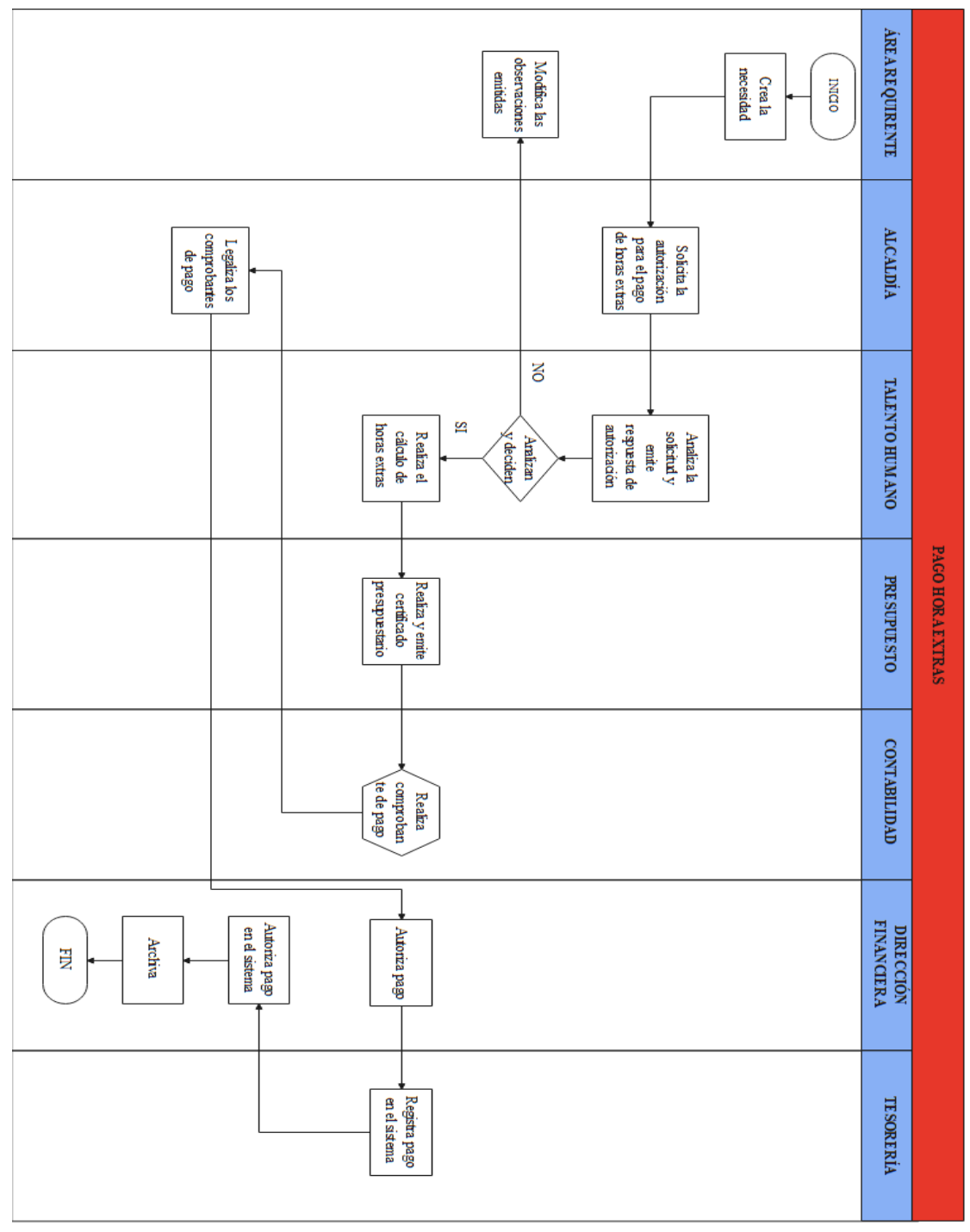
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO DE LIQUIDACIÓN	$\frac{\text{Número total de pagos de liquidación realizados}}{\text{Total de pagos de liquidación solicitados}} * 100\%$
9.-META				
<ul style="list-style-type: none"> Responder con más del 80% el pago de liquidación de manera inmediata. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	010	Pago de Liquidación	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 25:
Pago de Horas Extras

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 011	VERSIÓN N:
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	PAGOS		
SUBPROCESO:	PAGO DE HORAS EXTRAS		
1-. OBJETIVO	Beneficiar económicamente a los servidores y servidoras públicas que realizan sus actividades fuera del horario laboral establecido.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago de Horas Extras	MDP - 013
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Crea la necesidad	30 días	Área Requirente
2	Solicita la autorización para el pago de horas extras	5 días	Alcaldía
3	Analiza la solicitud y emite respuesta de autorización	5 días	Talento Humano
4	Analiza la documentación y decide	10 días	


5	Realiza el cálculo de horas extras	20 días	
6	Realiza y remite certificado de fondos	5 días	Presupuesto
7	Realiza el comprobante de pago	10 días	Contabilidad
8	Legaliza comprobante de pago	5 días	Alcaldía
9	Autoriza pago	5 días	Dirección Financiera
10	Registro del pago en el sistema	3 días	Tesorería
11	Autoriza el pago en el sistema	1 días	Dirección Financiera
12	Archiva	5 días	Dirección Financiera
TOTAL		104 días	

7- FLUJOGRAMA



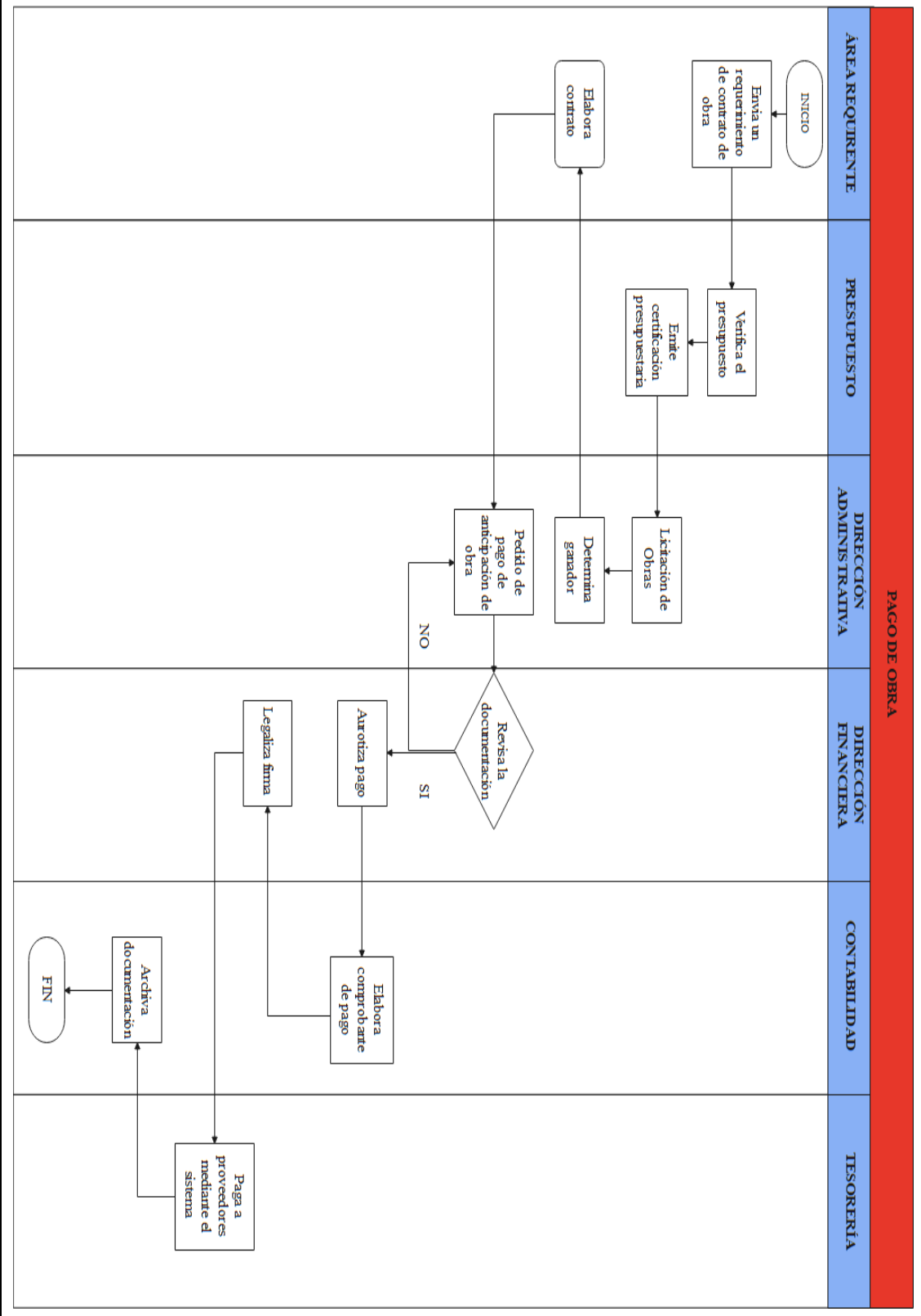
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO DE HORAS EXTRAS	$\frac{\text{Número total de pagos de horas extras realizados}}{\text{Total de pagos de horas extras solicitados}} * 100\%$
9.-META				
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar más del 95% el pago de horas extras a los trabajadores que cumplen con las actividades solicitadas por la institución fuera de su horario laboral. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	011	Pago de Hora Extras	*Cabezas Milagros	
			*Cuero Amanda	

Tabla 26:
Pago de Obras

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA	
		CÓDIGO:	MDP- 012
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	PAGOS		
SUBPROCESO:	PAGO DE OBRAS		
1-. OBJETIVO	Cancelación de una obra planificada por la institución una vez que ha sido terminada, entregada y recibida por el promotor.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL		RESPONSABILIDAD	
Tesorería		Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital	
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUB PROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Pago de Obras	MDP – 012
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Envía un requisito de contrato de obra	5 días	Área Requirente
2	Verifica el presupuesto	10 días	Presupuesto
3	Emite certificación presupuestaria	6 días	
4	Licitación de Obras	30 días	Dirección Administrativa
5	Determina el ganador	30 días	
6	Elaborar contrato	20 días	Área Requirente
7	Pedido de pago de anticipación de obras	15 días	Dirección Administrativa
8	Revisa la documentación	10 días	Dirección Financiera
9	Autoriza pago	5 días	


10	Elabora comprobante de pago	10 días	Contabilidad
11	Legaliza firma	4 días	Dirección Financiera
12	Paga a proveedores mediante el sistema	30 días	Tesorería
13	Archiva documentación	5 días	Contabilidad
TOTAL		180 días	

7-. FLUJOGRAMA



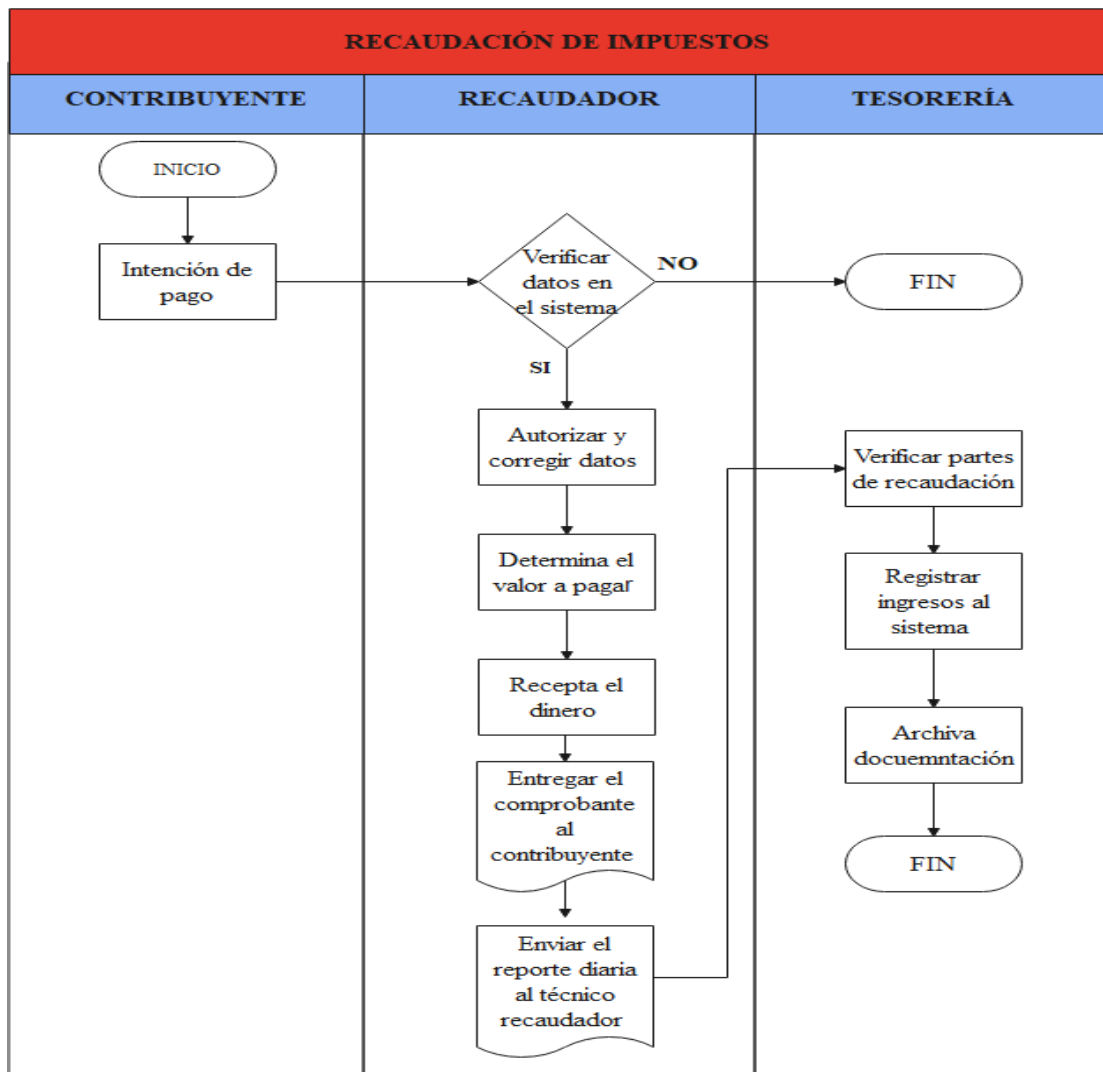
8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	PAGOS	EFICIENCIA	PAGO DE OBRAS	$\frac{\text{Número total de pagos de obras realizados}}{\text{Total de pagos de obras solicitados}} \times 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con más del 90% de pagos de obras públicas en el tiempo establecido. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	012	Pago de Obras	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 27:
Recaudación de Impuestos Municipales

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 013	VERSIÓN :
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO :	TESORERÍA		
PROCESO:	RECAUDACIÓN		
SUBPROCESO:	RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES		
1-. OBJETIVO	Recaudar los ingresos para financiar el gasto público por parte de los contribuyentes.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Recaudación de Impuestos Prediales	MDP - 012
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	El Código de Trabajo		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X
6-. PRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Intención de pago	5 min	Contribuyente
2	Verifica datos en el sistema	5 min	Recaudador
3	Autorizar y corregir datos	10 min	
4	Determinar el valor del pago	5 min	

5	Recepta el dinero	1 min	Tesorería
6	Entrega el comprobante al contribuyente	3 min	
7	Enviar el reporte diario al técnico recaudador	60 min	
8	Verificar aportes de recaudación	60 min	
9	Registrar ingresos en el sistema	10 min	
10	Archivar documentación	3 min	
TOTAL		162 min -	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR


N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	INGRESOS MUNICIPALES	EFICIENCIA	RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES	$\frac{\text{Total de impuestos recaudados por hora}}{\text{Total de impuestos recaudados por día}} * 100\%$

9.- META

- Llegar al 20% de recaudaciones por día.

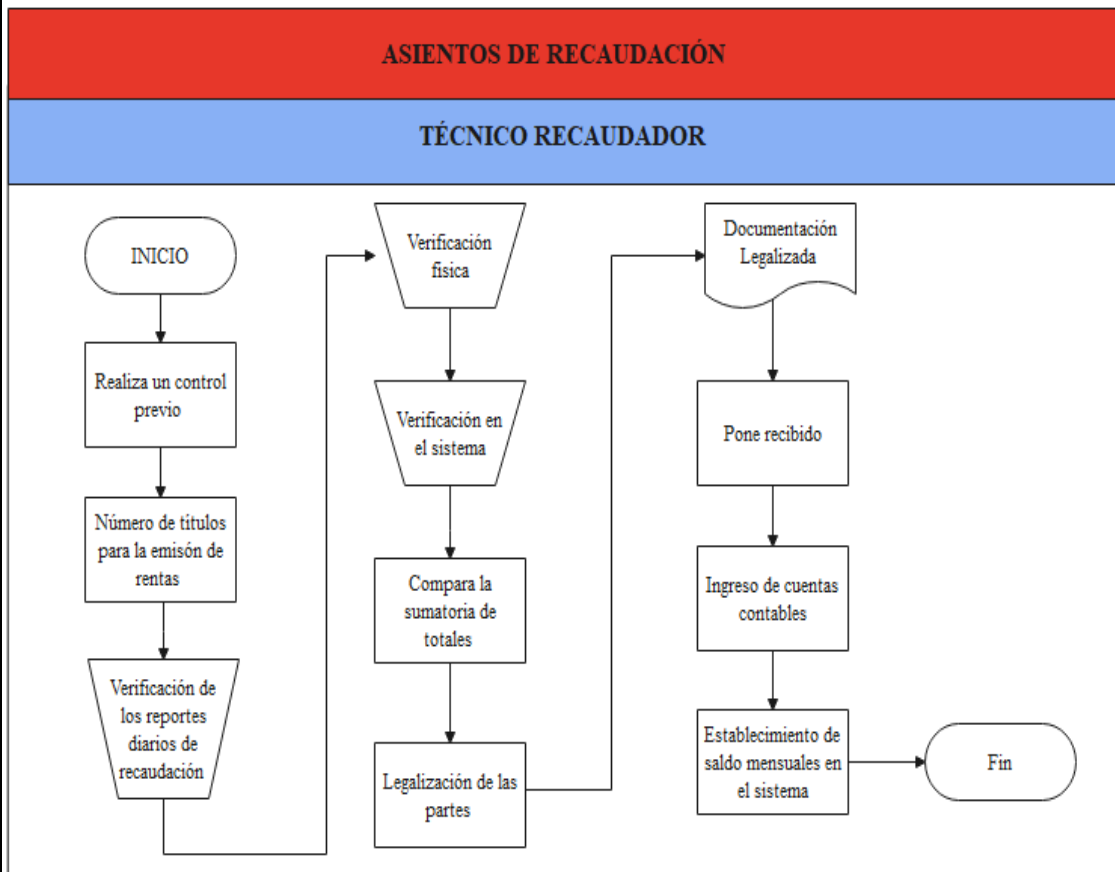
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	013	Recaudación de Impuestos Municipales	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 28:
Asientos de Recaudación

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 016	VERSIÓN :
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	RECAUDACIÓN		
SUBPROCESO:	ASIENTOS DE RECAUDACIÓN		
1-. OBJETIVO	Sostener los gastos públicos, la distribución de la renta, buscar una mayor eficiencia de la economía previniendo las crisis.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES - RESPONSABILIDADES			
ROL		RESPONSABILIDAD	
Recaudación		Sostener los gastos públicos, la distribución de la renta, buscar una mayor eficiencia de la economía y suavizar las crisis.	
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Recaudación	Asientos de Recaudación	MDP – 016
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNO S	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Administración Financiera		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	Ley de Régimen Tributario Interno		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Realiza control previo	30 min	Técnico de Recaudación
2	Verifica el número de títulos para la emisión de rentas	1 hora	
3	Verifica reportes diarios de recaudación	1 hora	
4	Verificación física	30 min	
5	Verificación en el sistema	30 min	
6	Compara la sumatoria de totales	1 hora	
7	Legaliza documentos	30 min	

8	Verifica documentación legalizada	30 min	
9	Pone recibido	30 min	
10	Ingreso de cuentas contables	2 horas	
11	Establecimiento de saldos mensuales en el sistema	2 horas	
TOTAL		1 día	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR

N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	ASIENTOS DE RECAUDACIÓN	EFICACIA	VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN	$\frac{\text{Número de asientos ingresadas al sistema}}{\text{Total de asientos elaborados}} * 100\%$


9.- META

- Ingresar más del 90% de la información respectiva al sistema en el menor tiempo posible.

10.- HISTORIAL DE VERSIONES

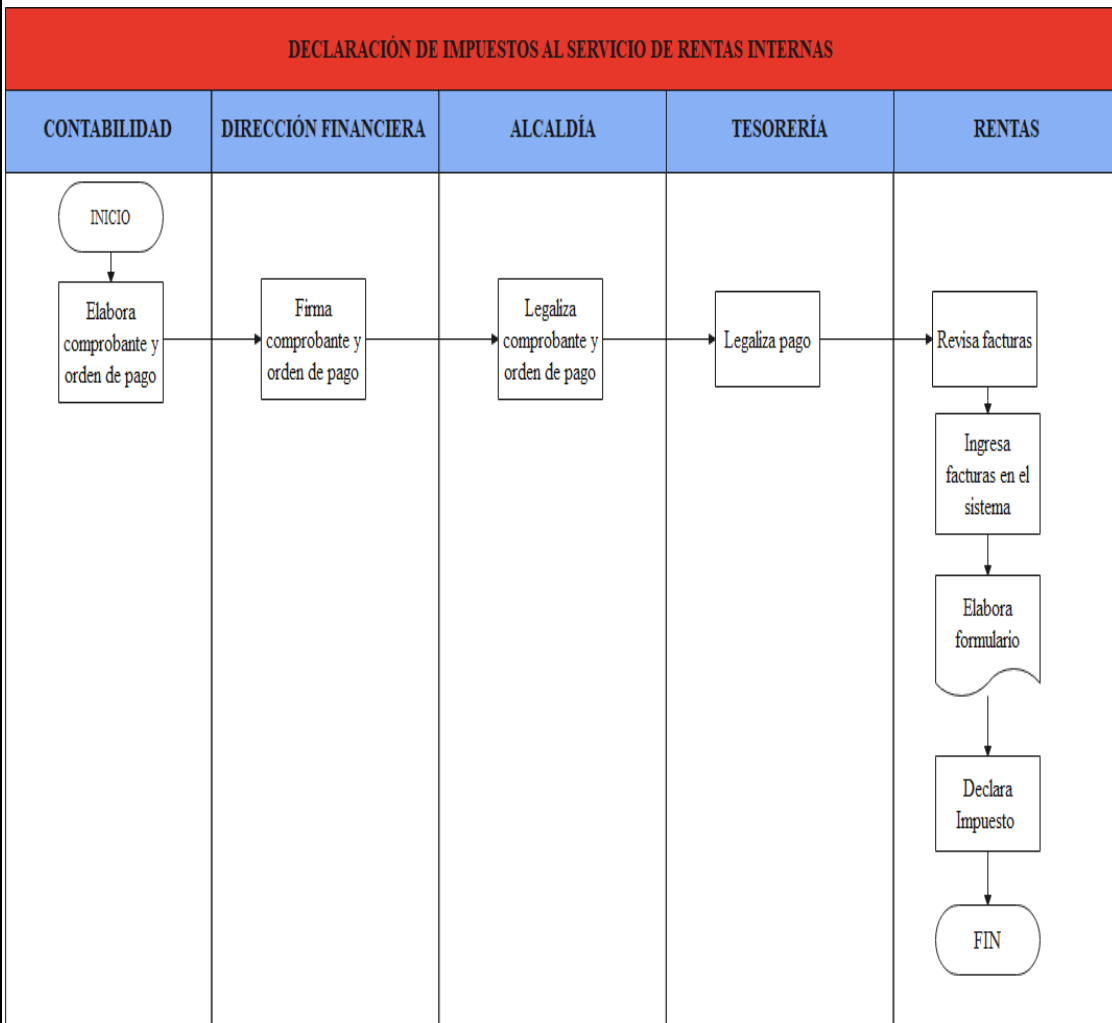
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO O POR:	APROBADO POR:
	016	Asientos de Recaudación	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 29:
Declaración de Impuestos al Servicio de Rentas Internas

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 015	VERSIÓN:
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	TESORERÍA		
PROCESO:	RENTAS		
SUBPROCESO:	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
1-. OBJETIVO	Luchar contra la evasión y las malas prácticas tributarias causada por la ausencia de cultura tributaria en el país.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Tesorería	Planificar las actividades efectivas de liquidez, cumplir con las obligaciones fiscales, gestionar la liquidez inmediata y gestión del capital		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Tesorería	Declaración de Impuestos al Servicio de Rentas Internas	MDP – 015
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNO S	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Administración Financiera		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero		X
4	Ley de Creación de Servicios de Rentas Internas		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE S
1	Revisa factura	1 horas	Dirección Financiera
2	Ingresa facturas en el sistema	2 horas	Contabilidad
3	Elabora formulario	1 hora	
4	Declara impuesto	2 horas	
5	Elabora anexo transaccional	3 horas	Rentas
6	Ingresa anexo transaccional al sistema	1 hora	Contabilidad
7	Elabora comprobante de pago	5 horas	Alcaldía
8	Realiza orden de pago	3 min	Dirección Financiera
9	Firma comprobante y orden de pago	1 hora	
10	Legaliza comprobante y orden de pago	1 hora	
11	Legaliza comprobante de pago	1 hora	
12	Revisa legalización de comprobante	2 horas	
13	Archiva comprobante de pago	1 hora	

TOTAL		1 día (24 horas)	
--------------	--	-------------------------	--

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR

N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	EFICACIA	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	$\frac{\text{Número de impuestos declarados}}{\text{Total de impuestos a declarar}} * 100\%$


9.- META

- Lograr más del 90% de las declaraciones de impuestos al servicio de rentas internas.

10.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	015	Declaración de Impuestos al Servicio de Rentas Internas	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

Tabla 30:
Comprobante de Pago

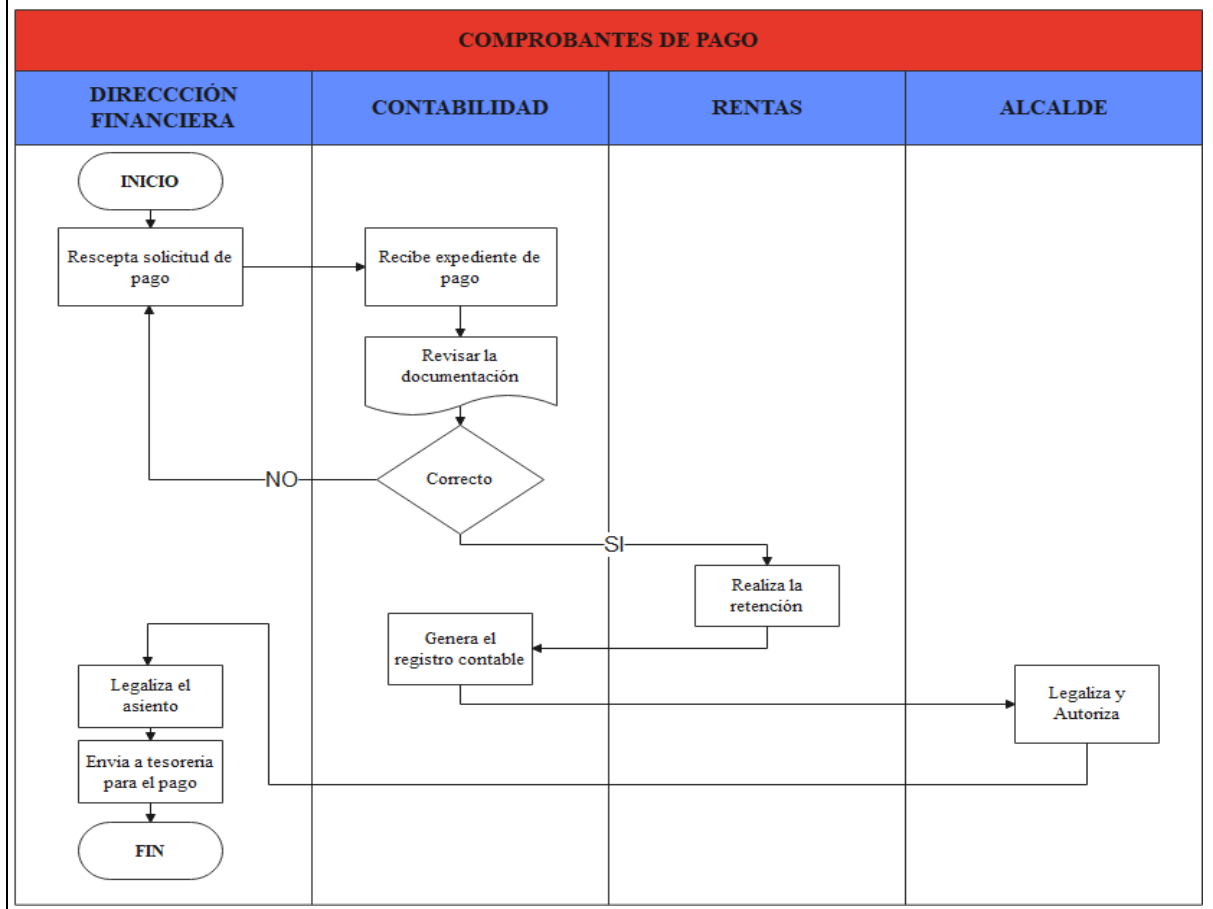
FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA		
	CÓDIGO:	MDP- 016	VERSIÓN:
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	CONTABILIDAD		
PROCESO:	ORDEN DE PAGOS		
SUBPROCESO:	COMPROBANTES DE PAGO		
1-. OBJETIVO	Contemplar una transacción económica que acredite el pago de un bien o servicio que realiza la institución pública		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Contabilidad	Es el responsable de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de la empresa.		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUB PROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Contabilidad	Comprobante de pago	MDP – 016
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Administración Financiera		X
2	Ley de Seguridad Social		X

3	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero		X
4	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública		X

6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO


Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Receipta solicitud de pago	1 día	Dirección Financiera
2	Recibe expediente de pago	1 día	Contabilidad
3	Revisar la documentación	2 días	
4	Decide si es correcto el documento	1 día	
5	Realiza la retención	1 día	Rentas
6	Genera el registro contable	2 días	Contabilidad
7	Legaliza y autoriza el registro contable	1 día	Alcaldía
8	Legaliza el asiento	1 día	Dirección Financiera
9	Envía a tesorería para el pago	1 día	
TOTAL		11 días	

7-. FLUJOGRAMA

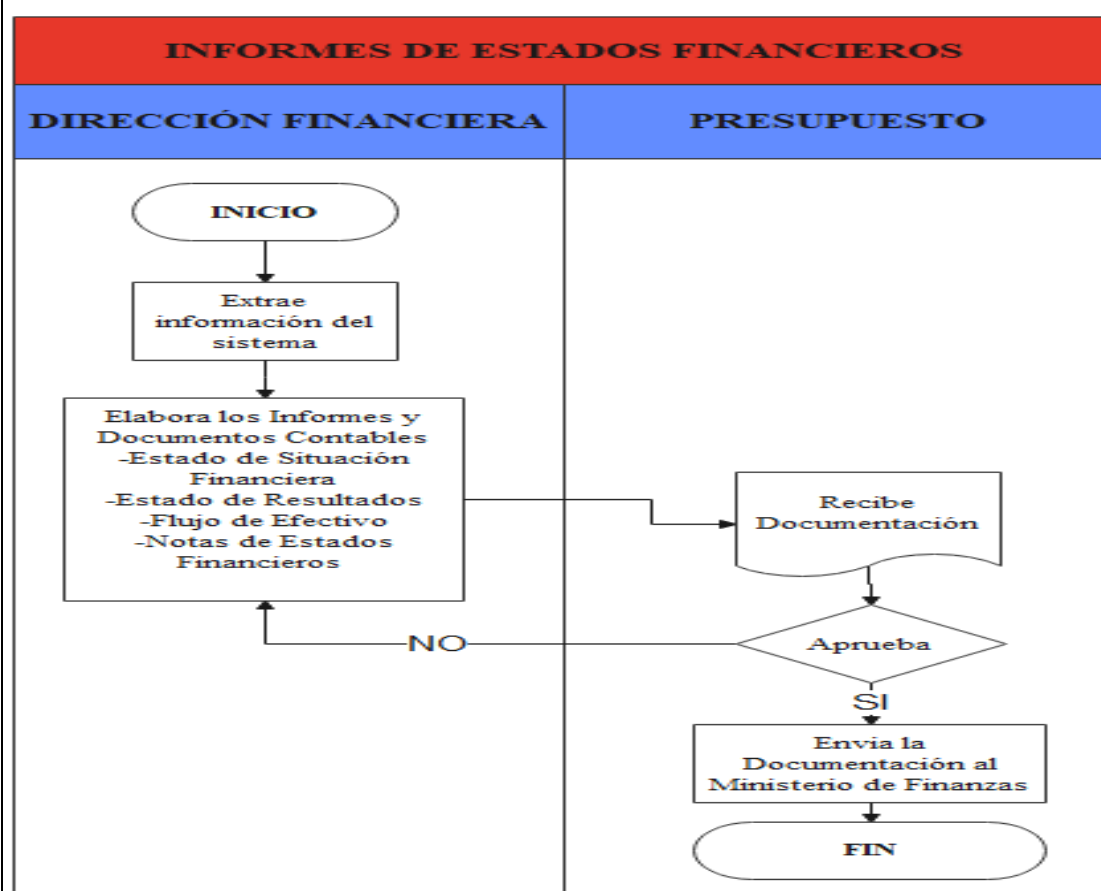


8.- INDICADOR				
N°	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	COMPROBANTE DE PAGO	EFFECTIVIDAD	RESPALDO DE INFORMACIÓN	$\frac{\text{Número total de comprobantes elaborados}}{\text{Total de comprobantes solicitados}} * 100\%$
9.- META				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el 100% de comprobantes solicitados diariamente. 				
10.- HISTORIAL DE VERSIONES				
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	016	Comprobante de pago	*Cabezas Milagros	
			*Cuero Amanda	

Tabla 31:
Informes Financieros

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA	
		CÓDIGO:	MDP- 017
ÁREA:	DIRECCIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO:	CONTABILIDAD		
PROCESO:	ORDEN DE PAGOS		
SUBPROCESO:	INFORMES FINANCIEROS		
1-. OBJETIVO	Respaldar la información financiera de la institución de manera ordenada.		
2-. ALCANCE	DESDE:		
	HASTA:		
3-. ROLES – RESPONSABILIDADES			
ROL	RESPONSABILIDAD		
Contabilidad	Permite informar sobre la situación financiera de la institución mediante un informe general expresando así los cambios necesarios de la misma.		
4-. REGISTRO DEL PROCESO			
COMPETENCIA	MACROPROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Dirección Financiera	Contabilidad	Informes Financieros	MDP – 017
5-. NORMAS LEGALES DEL PROCESO			
N°	INSUMOS	PROVEEDORES	
		INTERNOS	EXTERNOS
1	Ley Orgánica de Administración Financiera		X
2	Ley de Seguridad Social		X
3	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero		X
6-. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO			
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
1	Extrae información del sistema	1 día	Dirección Financiera
2	Elabora los informes y documentos contables, estado de situación financiera, estado de resultados, flujo efectivo, notas de estados financieros.	5 días	
3	Recibe la documentación	1 día	Presupuesto
4	Aprueba la documentación	1 día	
5	Envía la documentación al ministerio de finanzas	1 día	
6	Envía a tesorería para el pago	1 día	
TOTAL		10 días	

7.- FLUJOGRAMA



8.- INDICADOR

Nº	PRODUCTO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	INFORMES FINANCIEROS	EFICACIA	RESPALDO DE INFORMACIÓN	$\frac{\text{Número de respaldos realizados}}{\text{Total de respaldos planificados al año}} * 100\%$

9.- META

- Desarrollar más del 90% de informes financieros que respalden la seguridad contable del área.

10.- HISTORIAL DE VERSIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPUESTO POR:	APROBADO POR:
	017	Informes Financieros	*Cabezas Milagros *Cuero Amanda	

11. Bibliografía

Banchón, R. N. (2011). *Tesis de grado*. Obtenido de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DEL CANTÓN GUARANDA**



8. CONCLUSIONES

- Al diseñar el Manual de Procesos para el departamento financiero del GAD del cantón Guaranda se pretende mejorar y agilizar el desarrollo de las actividades que se ejecutan dentro de la misma, ya que cada proceso realizado en el momento, lugar y tiempo establecido permite ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, logrando de esta manera mejorar la gestión organizacional del área.
- Es importante que las empresas, tanto públicas o privadas mantengan un conocimiento sólido de lo que conlleva incorporar una gestión basada en procesos en su vida diaria, ya que la misma permitirá que la empresa mantenga un nivel óptimo de competitividad con respecto a la prestación de servicios considerando que tendrán bien definidos cada actividad a desempeñar.
- Los procesos claves que se desarrollan dentro del área financiera son tardos lo que ocasiona malestar e inconformidad a los demás miembros del GAD del cantón Guaranda, por tal motivo no pueden continuar con el desarrollo de dichos procesos solicitados.
- La realización y ejecución de un manual de procesos será de mucha ayuda para el área financiera del GAD del cantón Guaranda, ya que mediante este se obtendrán mejores resultados en un tiempo determinado acerca de los procesos que se solicitan dentro de la misma, mejorando así la calidad de los servicios que brinda dicha área.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área financiera del GAD del cantón Guaranda hacer uso del presente manual, de este modo les permitirá ejecutar cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución pública de manera efectiva, donde se ha considerado delimitar tiempos de ejecución y eliminar actividades que no agreguen valor y ocasionen malestar, con la finalidad de fortalecer la imagen del área y hacer que sus clientes se sientan satisfechos con el trabajo realizado.
- A las empresas hacer uso de la gestión por procesos ya que es una herramienta indispensable para el crecimiento y estabilidad de la misma, pretendiendo de esta manera mantener un conocimiento adecuado acerca de la importancia de diseñar un Manual de Procesos ya que la misma contribuirá a mantener el orden y la responsabilidad apropiada en la ejecución de las diversas actividades.
- Al área financiera del GAD del cantón Guaranda que al momento de desarrollar las actividades de cada proceso lo hagan de manera rápida aplicando eficiencia y eficacia en cada tarea que se vaya a desarrollar, de esta forma van a dar mejor realce al servicio que brinda dicha área dentro de la institución pública.
- A los miembros del área financiera hacer uso de este manual, ya que le permitirá tener más conocimiento acerca de las actividades a desarrollarse en cada proceso con el fin de mejorar el servicio que brinda el área para las demás direcciones del GAD del cantón Guaranda.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Lizeth, C., & María Camila, M. (2019). *Diseño del manual de procesos y procedimientos en cumplimiento de la actualización del Sistema Integrado de Gestión de Calidad SIG en la Cámara de Comercio de Tunja*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Banchón, R. N. (2011). *Tesis de grado*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>
- Bantu Group. (16 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.bantugroup.com/blog/estrategias-para-implementar-procesos-de-mejora-continua>
- Bizagi. (2017). Obtenido de <https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.htm>
- Blasco, & Perez. (2007). Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html#:~:text=Los%20autores%20Blasco%20y%20P%C3%A9rez,acuerdo%20con%20las%20personas%20implicadas.&text=Se%20estudia%20a%20las%20personas,actuales%20en%20que%20se%20encuentran.
- Business School. (14 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/>
- Castro, N. L. (2017). Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5845/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf?sequence=1#:~:text=Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20Es%20una%20herramienta%20que%20le,mejorar%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración: Teoría y Práctica*. México: McGraw Hill.
- Conde Cuesta, D., & Quilambaqui Orellana, M. (2013). *Propuesta de un Manual de Procesos basado en la ISO 9001 en el área de producción de la empresa Sanitarios Hypoo-Co S.A*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5083/6/UPS-CT002687.pdf>
- CONEVAL. (2020). Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- Cubino, R. L. (2018). Obtenido de <https://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- David Solano. (10 de Abril de 2017). *Conexiones an*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/10/comunicacion-instituciones-publicas-balance-perspectivas/>
- Díaz, M. (2005). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092813/cap03.pdf>
- Duhalt Krauss, M. (1997). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Ecuador, C. d. (2008). Obtenido de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

- Egg, A. (1997). Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/105291/Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Unidad+II.pdf?sequence=1>
- Elical. (2018). *Ingeniería de Calidad*. Obtenido de <https://www.ingenieriadecalidad.com/2019/01/manual-de-procedimientos.html>
- Encalada Pastrana, I. M., & Ortíz Jara, M. E. (s.f.). *DSPACE*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7525/1/UPS-CT004449.pdf>
- Felipe Pérez . (15 de Julio de 2018). Obtenido de Estrategías de Inversión : <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven-n-229166>
- Fernando Hurtado . (14 de Marzo de 2019). *Softgrade*. Obtenido de <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- GAD cantón Guaranda . (Marzo de 2015). Obtenido de Guaranda : http://www.guaranda.gob.ec/web/transparencia_archivos/organico_procesos_2015.pdf
- García, M., Quishpe, C., & Raéz , L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gerencia. (15 de Marzo de 2016). *Popular* . Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado-Guaranda . (2015). *Organico Funcional*. Obtenido de http://www.guaranda.gob.ec/web/transparencia_archivos/organico_procesos_2015.pdf
- Gómez, M. (2009). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>
- GoogleMaps. (2021). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/search/guaranda+gad+municipal+/@-1.5929439,-79.0084343,15z>
- Guerra Ordoñez, Karina Paola. (s.f.). Obtenido de <http://dspace.espoeh.edu.ec/bitstream/123456789/13465/1/82T01015.pdf>
- Guillermo Westreicher. (07 de Agosto de 2020). Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Guiseppe, C. (2006). *Dirección y organización del trabajo administrativo*. España: Alcana.
- INEC. (2010).
- Instituto Europeo de Posgrado . (06 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>
- Iso Tools. (15 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/>
- Jacobs, C. (2013). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro* . México: McGraw Hill.
- Juan Francisco Santos Figueroa. (s.f.). Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1675_IN.pdf

- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones Octavo edición*. México: PEARSON-PRENTICE HALL.
- Krajewski, R., & Malhorta, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- LARREA, L. C. (2012). *LA GESTIÓN LOCAL EN LA CIUDAD INTERMEDIA UN ESPACIO PARA GENERAR DESARROLLO LOCAL INTEGRANDO CAMPO Y CIUDAD: GUARANDA PERIODO 2000-2010*. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9395/2/TFLACSO-2012LCCL.pdf>
- Maria Victoria Moya . (10 de Junio de 2019). *Logistec*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- Mendez. (2009). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Morgan, & Cogger. (1975). Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf
- ORTIZ YANEZ, S., & SANTOS RIVAS, X. (2017). *Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1914/1/T-ULVR-1720.pdf>
- Peteiro, D. R. (2016). Obtenido de <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Peter Knoepfel, Corinne Larrue, Frédéric Varone y Mriam Hinojosa . (1999). *Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo*. . Suiza .
- Philip Kotler . (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona : Ediciones Paidós Iberica S.A.
- QAEC. (2013). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/mejora-de-la-calidad>
- Québec . (6 de Febrero de 2018). *Institut National de Snete Publique* . Obtenido de <https://www.inspq.qc.ca/es/centro-collaborador-oms-de-quebec-para-la-promocion-de-la-seguridad-y-prevencion-de-traumatismos/definicion-del-concepto-de-seguridad>
- Ramírez, & Arriaga. (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22665/1/Tesis%20-%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20EL%20C3%81REA%20DE%20INVENTARIO%20EN%20LA%20EMP.pdf>
- Rosario Peiró . (08 de Junio de 2020). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/usuario.html>
- Sampieri, H. (2006). Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/105291/Methodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Unidad+II.pdf?sequence=1>
- Sampieri, H., Baptista, L., & Fernandez, C. (1991). Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>

- Santa, H., & Martins, G. (2010). *Estudios de campo*. Obtenido de <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>
- Santana Bustamante, E., & Nagua Campí, R. (s.f.). *Modelo de gestión por procesos para el departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Babahoyo*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10003/1/UPS-GT001152.pdf>
- (Silvia Patricia Chafra Moina). Obtenido de <https://1library.co/document/yngp9glz-administrativa-departamento-financiero-gobierno-autonomo-descentralizado-provincial-sucumbios.html>
- Tamayo. (2007). Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html
- Tamayo, & Tamayo. (2006). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>
- Taylor, F. (1986). Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>

11. ANEXOS

Anexo I:
Cronograma Tentativo

CRONOGRAMA TENTATIVO																																					
ACTIVIDADES	COLABORADORES	MAYO					JUNIO					JULIO	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE												
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	9	11	12	13	14	15	16	12	21	23	30	31	1	2	3	27	1	2	5	8	16	22	23	24	25	26	29
SOCIALIZACIÓN DE LAS MODALIDADES DE TITULACIÓN	ING. IVAN YACCHIREMA	█																																			
Ejecución del Anteproyecto	MILAGROS CABEZAS - AMANDA CUERO		█	█	█																																
Revisión del Trabajo Elaborado	MILAGROS CABEZAS - AMANDA CUERO					█																															
Asignación de Tareas Capitulo I y II	MILAGROS CABEZAS - AMANDA CUERO						█	█																													
Entrega de Solicitud en la Institución Designada para la Investigación-GAD Guaranda	MILAGROS CABEZAS - AMANDA CUERO								█																												
Inscripción a Titulación Modalidad Proyecto de Investigación	ING. IVAN YACCHIREMA- MILAGROS CABEZAS - AMANDA CUERO									█																											

Anexo 2:
Presupuesto Ejecutado

RESUPUESTO		
RECURSOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
INTERNET	\$40,00	\$80,00
ENERGÍA ELECTRICA	\$20,00	\$40,00
ALIMENTACIÓN	\$30,00	\$60,00
TRANSPORTE	\$20,00	\$40,00
HOSPEDAJE	\$20,00	\$40,00
TOTAL	\$130,00	\$260,00

Elaborado por: (Cabezas & Cuero, 2021)

Anexo 3:
Cuestionario de Investigación



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



OBJETIVO: Proponer un Manual de Procesos para el mejoramiento de la calidad de los servicios en el Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MULTIPLE

1) ¿Usted está de acuerdo con los servicios que ofrece el área financiera?

- Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Parcialmente de acuerdo ()
Desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

Porque:.....

2) ¿Cree usted que el área Financiera cumple con las actividades requeridas en cada uno de los procesos solicitados por cada dirección?

- Si ()
No ()

Porque:.....

3) ¿Cree usted que el área Financiera debería actualizar los procesos que actualmente ejecuta?

- Si ()
No ()

Porque:.....

4) ¿Con que frecuencia el área Financiera gestiona los procesos solicitados por su dirección?

- Muy Frecuentemente ()
Frecuentemente ()
Ocasionalmente ()
Raramente ()
Nunca ()

Porque:.....

5) ¿Considera usted que el tiempo en el cual se demora el área Financiera en brindar sus servicios es?:

- 1 hora – 4 horas ()
- 5 horas- 9 horas ()
- 10 horas – 14 horas ()
- Mas de 24 horas ()

Porque:.....

6) ¿Que tan satisfecho usted se siente con el trabajo que desempeña el área financiera?

- Muy Satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Poco Satisfecho ()
- Nada Satisfecho ()

Porque:.....

7) ¿Considera usted que los procesos exigen requisitos en exceso?

- Si** ()
- No** ()

Porque:.....

Anexo 4:
Guía de Entrevista dirigida a la directora Financiera



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



GUÍA DE ENTREVISTA

RESPONSABLE

DIRECTORA DEL ÁREA FINANCIERA

CUESTIONARIO

¿Qué cargo ocupa usted dentro de la institución pública?

¿Cuál es la misión y visión del Área Financiera?

¿Cuáles son los macroprocesos que ejecuta el área financiera?

¿Está conforme cómo se organiza su equipo de trabajo al momento de realizar los procesos dentro del área financiera?



¿Usted ha recibido quejas por parte de las demás áreas que conforman la institución con respecto a la distribución de recursos para la ejecución de proyectos?

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área financiera?

¿Cómo cree usted que podrían mejorar los procesos dentro del área financiera?

Anexo 5:

Guía de Entrevista dirigida al personal del Área Financiera

	UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA	
GUÍA DE ENTREVISTA		
RESPONSABLE	PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA	
CUESTIONARIO		
¿Qué cargo ocupa usted dentro de la institución pública?		
¿Cuáles son las actividades que usted desarrolla dentro de su cargo laboral?		
¿En qué tiempo usted ejecuta dichas actividades?		
¿Cuál es el mayor problema que usted detecta dentro del área financiera?		
¿Cuenta usted con los instrumentos necesarios para la realización de los procesos dentro del área financiera?		
¿Cómo cree usted que podrían mejorar sus actividades en su puesto de trabajo?		

Anexo 6:
Guía de Observación



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Se encuentran determinados los procesos del área financiera?			
¿Las actividades que se pretenden ejecutar en el área financiera están totalmente definidas?			
¿los procesos que se ejecutan en el área financiera son controlados para asegurar su eficiencia y eficacia?			
¿Los empleados poseen los recursos materiales necesarios para la ejecución eficiente y eficaz de cada proceso?			
¿Se han determinado responsables de los procesos?			
¿Cuentan los responsables de cada proceso con las competencias laborales apropiadas para la gestión de los procesos?			
¿El área financiera brinda servicios de calidad?			
¿Existe en el área financiera un ambiente adecuado para brindar servicios?			
¿El personal externo al área financiera se encuentra conforme del servicio que ofrecen?			

Anexo 7:
Certificado URKUND

URKUND

Documento [TRABAJO DE TITULACIÓN CABEZAS & CUERO.pdf](#) (D124061917)

Presentado 2022-01-05 08:17 (-05:00)

Presentado por mcabezas@mailles.ueb.edu.ec

Recibido vquizhpe.ueb@analysis.orkund.com

Mensaje [Mostrar el mensaje completo](#)

7% de estas 48 páginas, se componen de texto presente en 25 fuentes.

24% #1 Activo

V VI. ÍNDICE DE CONTENIDO	VI VII. ÍNDICE DE
TABLAS	VIII VIII. ÍNDICE DE GRÁFICOS
.....	IX IX. ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN
.....	X X. ÍNDICE DE ANEXOS
.....	XI XI.
INTRODUCCIÓN.....	1 XII. RESUMEN
.....	3 XIII. ABSTRACT
.....	4 CAPÍTULO I

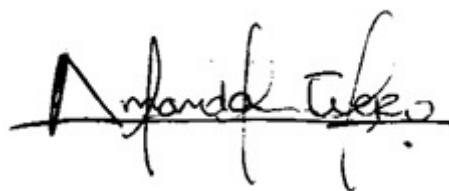


.....
VÍCTOR HUGO QUIZHPE BACULIMA
DIRECTOR

Anexo 8:
Firmas



Milagros Cabezas
Estudiante



Amanda Cuero
Estudiante



Ing. Víctor Hugo Quishpe
Director Propuesto

Anexo 9:
Entrevistas a la directora del área financiera



Anexo 10:
Entrevistas al personal del área financiera



Anexo 11:
Entrevistas al personal del área Financiera



Anexo 12:
Entrevistas al personal del área financiera



Anexo 13:
Entrevistas al personal del área financiera



Anexo 14:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 15:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 16:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 17:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 18:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 19:
Encuestas a los directores de las demás áreas



Anexo 20:
Encuestas a los directores de las demás áreas

