



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

**DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

**Tema:**

DISEÑO DE PROCESOS PARA PAGO A PROVEEDORES Y FONDOS A  
TERCEROS EN EL G.A.D.M ATACAMES.

**Tesis de grado presentado previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas Mención Planeación**

**Autora:**

ING. ERIKA ELIZABETH BARCIA DÍAZ

**Asesor:**

MGT. ORLIN ALAVA CHILA

Esmeraldas - Ecuador

2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de “Magister en Administración de Empresas Mención Planeación”

### **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Tema:

DISEÑO DE PROCESOS PARA PAGO A PROVEEDORES Y FONDOS A TERCEROS EN EL G.A.D.M ATACAMES.

Autor:

ING. ERIKA ELIZABETH BARCIA DÍAZ

Mgt. Orlin Álava Chila.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE TESIS**

Mgt. Ramón Angulo Cuellar.

f. \_\_\_\_\_

**LECTOR 1**

Mgt. Tahimi Achile Valencia

f. \_\_\_\_\_

**LECTOR 2**

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

f. \_\_\_\_\_

**COORDINADORA DE POSTGRADO**

Mgt. Maritza Demera Mejía

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Por medio del presente documento declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de “Magister en Administración de Empresas Mención Planeación”, absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Erika Barcia Díaz

CI. 0801774720

## **CERTIFICADO DE DIRECTOR DE TESIS**

Yo MGT. ORLIN ALAVA CHILA en calidad de Director de tesis cuyo título es **“DISEÑO DE PROCESOS PARA PAGO A PROVEEDORES Y FONDOS A TERCEROS EN EL G.A.D.M ATACAMES”**

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal Tesis, de la PUCESE han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

MGT. ORLIN ALAVA CHILA  
DIRECTOR DE TESIS

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia, que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera, en especial a mi Esposo Ángel Mora por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mis Hijos, Jeremy y Alexander Mora Barcia, por todas las veces que no pudieron tener una mamá a tiempo completo.

A mi madre y mis hermanos, que son personas que siempre me han ofrecido amor y la calidez de la familia a la cual amo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a las personas que compartieron sus conocimientos conmigo, para hacer posible la conclusión de esta tesis, especialmente a mi asesor Mgt. Orlin Álava Chila, por su asesoría, ideas y recomendaciones respecto a esta investigación, a mis compañeros Santiago Estupiñan, Gimmy Jácome, Paul Mosquera, Mafer Murillo y Luz Villavicencio, por el trabajo en equipo que siempre compartimos, a mi tía Leisy Pérez, primas Tania y Tina Marín, por su incondicional apoyo y atención que siempre me brindaron, desde el inicio hasta la culminación de esta maestría.

Al Alcalde del Cantón Atacames, Lcdo. Byron Aparicio Chiriboga, por su contribución, atención y comprensión en todo momento que necesite de su apoyo.

Gracias a todos

## RESUMEN

La presente investigación propone el diseño de procesos para el pago a proveedores y fondos a terceros en el G.A.D. Municipal de Esmeraldas. Su desarrollo parte de la problemática existente actualmente con los procesos manuales, los cuales no disponen de un adecuado control dando lugar a demoras en los pagos que han mermado las relaciones entre los proveedores y el Municipio. Por ello, se definen como objetivos la necesidad de describir los procesos actuales para identificar falencias que puedan ser transformadas en fortalezas mediante propuestas viables. De esta manera, la metodología combina estudios cualitativos y cuantitativos orientados a disponer de una información actual y pertinente para sustentar una propuesta factible y viable de ser implementada. Con ello, los resultados esperados se fundamentan en una mayor eficiencia, la cual permita a través de la implementación de sistemas automatizados agilizar los procesos de control, registro y pago, para mantener una efectiva relación apoyada en el presupuesto institucional. Su desarrollo expone los posibles impactos esperados, en donde se evidencia los beneficios que se esperan alcanzar con la propuesta. Dentro de las conclusiones, se ha señalado la importancia que existe tanto en empresas públicas como privadas de mantener una visión de procesos financieros estructurados, los cuales ayudarán a controlar el flujo de efectivo, dando cumplimiento oportuno a las obligaciones contraídas. En el caso concreto de la presente investigación, su aplicación permitirá establecer un modelo innovador a nivel nacional, el cual contribuirá a disponer de un G.A.D Municipal orientado a servir a la ciudadanía, disponiendo de los insumos requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

## **ABSTRACT**

This research proposes the design process for payment to suppliers and third party funds in the G.A.D. Municipal Esmeraldas. Development of the existing problems currently with manual processes, which do not have adequate control leading to delays in payments which have undermined relations between suppliers and the municipality. Therefore, objectives are defined as the need to describe the current processes to identify weaknesses that can be transformed into strengths through viable proposals. Thus, the methodology combines qualitative and quantitative studies to have a current and relevant information to support a feasible and viable proposal being implemented. With this, the expected results are based on greater efficiency, which allows through the implementation of automated systems expediting the process control, registration and payment, to maintain an effective relationship supported by the institutional budget. Its development presents the potential impacts expected, where the benefits to be achieved with the proposal evidence. Among the findings, it noted the importance that exists in both public and private companies to maintain a vision of structured financial processes, which help control cash flow, giving timely compliance with the obligations. In the case of this research, its application will establish an innovative national model, which will help to have a G.A.D Municipal oriented to serve the public, having required for the performance of its functions inputs.

## **PALABRAS CLAVE**

Eficiencia, procesos, valor, automatización, agilidad, financiamiento, presupuesto.

### **Key words:**

Efficiency, processes, value, automation, agility, financing, budget.

## ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
CERTIFICADO DE DIRECTOR DE TESIS.....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	ix
PALABRAS CLAVE .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiviii
TÍTULO.....	xiv
ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	xiv
PROBLEMA.....	xvi
JUSTIFICACIÓN.....	xvii
OBJETIVOS .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Antecedentes del estudio.....	1
1.2 Fundamentación Teórica.....	3
1.2.1 Gestión Pública.....	3
1.2.2 Administración Financiera.....	5
1.2.3 Procedimientos administrativos financieros .....	6
1.2.4 Optimización del uso de los recursos financieros .....	8
1.2.5 Pago a proveedores.....	10
1.2.6 Fondos a terceros.....	11
1.2.7 Órdenes de Pago.....	12
1.2.8 Control Interno .....	15
1.3 Fundamentación legal.....	20
CAPÍTULO II .....	22
2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	22
2.1 Descripción del lugar de investigación .....	22

2.2 Población y muestra.....	22
2.2.1 Matriz Poblacional .....	22
2.2.2 Cálculo de la muestra .....	23
2.2.3 Matriz Muestral.....	24
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación .....	25
2.4 Nivel de investigación .....	26
2.5 Tipo de investigación.....	26
2.6 Procedimiento de la investigación .....	27
2.7 Metodología de la investigación.....	28
2.7.1 Métodos investigativos .....	28
2.7.2 Métodos Teóricos .....	29
2.7.3 Métodos Matemático-estadísticos .....	30
2.8 Reglamentos y normas éticas .....	30
2.9 Línea de investigación .....	31
CAPÍTULO III .....	32
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	32
3.1 Resultados de encuesta dirigidas a funcionarios del departamento financiero... 32	
3.2. Encuesta dirigida a empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Atacames.....	36
3.3. Encuesta dirigida a beneficiarios del pago del GAD Municipal del Cantón Atacames.....	39
3.4. Entrevistas a Autoridades y Funcionarios de la entidad.....	45
3.4.1. Análisis de la entrevista dirigida al tesorero del GAD de Atacames .....	45
3.5 Análisis de la entrevista dirigida a director financiero del GAD de Atacames.....	46
3.6 Análisis de la entrevista dirigida a directora administrativa.....	47
3.7 Determinación de periodos de tiempo para ejecución de pagos .....	48
3.8 Determinación de protocolos documentales para ejecución de pagos.....	52
CAPÍTULO IV .....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
4.1 Conclusiones .....	55
4.2 Recomendaciones .....	56
CAPÍTULO V .....	58
4. PROPUESTA ALTERNATIVA .....	58
5.1 Título de la propuesta .....	58
5.2 Justificación .....	58

5.3 Fundamentación .....	59
5.4 Objetivo .....	61
5.4.1 Objetivo general.....	61
5.4.2 Objetivos específicos .....	61
5.5 Ubicación sectorial.....	61
5.6 Factibilidad técnica, administrativa y financiera .....	61
5.7 Viabilidad académica .....	64
5.8 Plan de trabajo .....	64
5.8.1 Contenido de la propuesta .....	64
5.8.2 Modelo de gestión .....	65
5.9 Validación de la propuesta .....	81
5.10 Instructivo de funcionamiento del diseño de la propuesta .....	82
5.10.1 Estrategia operativa .....	82
5.10.2 Estrategia institucional.....	83
5.11 Impactos.....	85
5.11.1 Social.....	85
5.11.2 Cultural.....	86
5.11.3 Económico.....	86
5.11.4 Ambiental.....	86
REFERENCIAS .....	88
ANEXOS .....	91
Encuesta dirigida a empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Atacames.....	100
Encuesta dirigida a beneficiarios del pago del GAD Municipal del Cantón Atacames.....	103

## **INTRODUCCIÓN**

### **TÍTULO**

**DISEÑO DE PROCESOS PARA PAGO A PROVEEDORES Y FONDOS A TERCEROS EN EL G.A.D. MUNICIPAL DE ATACAMES.**

### **ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

El país en donde se realizó la investigación es la República del Ecuador, en la provincia de Esmeraldas, Cantón Atacames. Su desarrollo corresponde a los lineamientos exigidos por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas.

La autora de la investigación es Erika Elizabeth Barcia Díaz y tiene como objetivo principal diseñar los procesos para el pago a proveedores y fondos de terceros en el GAD Municipal de Atacames, que promueva la eficiencia en la ejecución de las mencionadas actividades financieras.

El tipo de investigación es mixto, combinando estudios cualitativos y cuantitativos basados en los métodos investigativos, teórico y matemático-estadísticos. Combinó estudios bibliográficos y de campo. Con respecto a los segundos, se estableció una muestra de 197 personas entre personal de los departamentos del G.A.D. Municipal y proveedores.

Los resultados obtenidos describen que es necesario mejorar los procesos de pago a proveedores para que se fortalezcan las relaciones y se permita un abastecimiento efectivo que permita a la institución cumplir de manera efectiva con sus obligaciones, brindando un servicio de calidad a la población.

Por ello, la propuesta plantea un proceso moderno, que agregue valor al servicio y permita mejorar la eficiencia y agilidad en los pagos, siendo esto viable con una estructura diseñada para mantener un control integral de los procesos financieros.

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para la actividad de una entidad (Morris & Brandon, 2004).

Lo expresado en el párrafo anterior muestra lo importante y medular de las actividades financieras en una entidad sin importar que la misma sea pública o privada.

En las entidades públicas, dada la importancia y buena ejecución que debe regir a la gestión financiera, ésta debe estar acompañada de un efectivo control interno constante y posterior, que garantice que las actividades económicas se realicen en términos de eficiencia, eficacia y economía. (Moore, 2014).

El objetivo principal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Atacames, es el de conducir hacia el desarrollo socioeconómico a su jurisdicción, a través de la correcta inversión de sus ingresos, que por una parte provienen de las asignaciones estatales y por otra, de las recaudaciones por concepto de impuestos municipales. (Moore, 2014).

Dentro de su gestión pública, por su operatividad, debe cancelar valores por la adquisición de productos y servicios a proveedores, a más de que sirve como agente de retención y posterior pago de valores de terceros, como aportes al IESS, recursos de sindicatos, asociación de empleados, etc. (Albán, 2014).

Sin embargo, ha sido una constante que se presenten varias deficiencias en los procesos de pago mencionados en el párrafo anterior. Cabe destacar que anteriormente en el GAD de Atacames, no existían sistemas automatizados en los que se realizaran los pagos, pues la información se procesaba manualmente, generando demoras considerables en los pagos.

Los proveedores se quejaban por la lentitud que existía, ya que tenían que esperar días, semanas, y en términos exagerados meses, para que se procediera al trámite de sus pagos.

Con el tiempo, y ante las exigencias y controles a las que se han ido enfrentando las entidades del estado, el GAD Municipal de Atacames, fue creciendo tecnológicamente hasta contar en la actualidad con sistemas automatizados de pago. Pero aunque ahora se cuente con sistemas contables apoyados en tecnología de punta, los procedimientos respecto al pago a proveedores y fondos a terceros, no son realizados adecuadamente.

Tanto funcionarios como jefes departamentales del área financiera no cumplen eficientemente con los procesos para el pago de los rubros mencionados, y la principal causa de la problemática descrita tiene que ver con la inexistencia de levantamiento de procesos en los que se norme, controle y regule los pasos o procedimientos a seguir en el pago a proveedores y de fondos de terceros.

Es importante que por medio del presente estudio, se diseñen estrategias para que el cumplimiento de las obligaciones con terceras personas, se ejecute basado en un adecuado proceso, en el que se encuentren documentadamente las instrucciones y procedimientos a aplicar en cada una de ellas, se pueda desperdiciar el menor tiempo posible y se genere una imagen de calidad en el servicio al cliente externo con quienes tiene compromisos el GAD municipal del cantón Atacames.

## **PROBLEMA**

- **Problema general**

¿Qué procedimientos se han establecido para el pago a proveedores y fondos a terceros en el GAD Municipal de Atacames?

- **Problemas específicos**

¿Están determinados los procesos que se deben seguir para el pago a proveedores y fondos a terceros?

¿Cuál es el tiempo promedio utilizado por el departamento financiero para la realización de un pago?

¿Cuál es el protocolo documental que deben cumplir los trámites de pago a proveedores y fondos de terceros?

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia del presente proyecto investigativo radica en que el levantamiento de procesos permitirá contar con una adecuada definición de procedimientos para el pago de proveedores y fondos a terceros con quienes debe cumplir obligaciones económicas el GAD Municipal de Atacames.

La utilidad práctica está determinada por cuanto, se podrán delinear estrategias que permitan disminuir los periodos de tiempo utilizados por los funcionarios en la ejecución de este tipo de pagos, dando la posibilidad a que los mismos, puedan realizar otras actividades en beneficio de la gestión municipal.

Los impactos del proyecto investigativo, son entre otros:

- Permitirá la institución municipal ser competitiva y eficiente.
- Se establecerán las herramientas adecuadas para mejorar el control interno en los procesos financieros ejecutados.
- Se podrá atender en términos de eficiencia y calidad a los clientes externos de la institución municipal.

Los beneficiarios del presente proyecto investigativo son por una parte los proveedores y propietarios de los fondos de terceros, quienes, al solicitar los pagos de sus recursos, podrán percibir calidad y eficiencia de parte de la entidad en el cumplimiento de sus obligaciones. Del mismo modo, será beneficiada la institución, que fortalecerá su gestión económica y tendrá la posibilidad de mejorar el control interno sobre estos importantes procesos administrativos financieros.

La factibilidad del proyecto está determinada por aspectos tales como:

- Se cuenta con los recursos, espacio y tiempo suficiente para el diseño de procesos de pago a proveedores y fondos a terceros.
- Se tiene la colaboración y apoyo de parte de los funcionarios encargados del manejo financiero del GAD municipal de Atacames para la realización del estudio.
- Existen las herramientas, técnicas, financieras y de control interno para elaborar adecuadamente el diseño de procesos.

## **OBJETIVOS**

- **Objetivo general**

Diseñar los procesos para el pago a proveedores y fondos de terceros en el GAD Municipal de Atacames, que promueva la eficiencia en la ejecución de las mencionadas actividades financieras.

- **Objetivos específicos**

- Describir los procesos que se ejecutan en el departamento financiero de la entidad para el pago a proveedores y fondos de terceros.
- Analizar los periodos de tiempo utilizados por el departamento financiero para la ejecución de los pagos y la atención a los usuarios.

- Definir el protocolo documental que deben cumplir los trámites para el pago a proveedores y fondos de terceros.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes del estudio

Analizando los diferentes repositorios universitarios, se ha podido identificar investigaciones relacionadas al tema propuesto, mismas que se describen a continuación:

- (Arteaga, 2008) realiza una investigación en torno a la gestión financiera del Gobierno Municipal del cantón El Carmen, en donde se presentan problemas y deficiencias de control interno derivados de aspectos como la dualidad de funciones, la ausencia de trámites definidos en la entidad y la inexistencia de manuales de control interno que permitan verificar y controlar adecuadamente el manejo financiero de la entidad.

Otra de las deficiencias que describe la autora de este estudio, es que los procesos de pagos son excesivamente lentos a causa de que los diferentes departamentos inmersos en el proceso, realizan los pagos sin la utilización de manuales de procedimientos que aseguren un eficiente y rápido proceso de pago por las diferentes obligaciones que tiene la municipalidad.

Para mejorar la situación problema, se propone un Manual de Procedimientos en pos de mejorar los procedimientos de control interno y por ende la calidad gerencial y de gestión, buscando que cada unidad administrativa gestione eficientemente su actividad con la finalidad de atender en forma adecuada y ágil a los clientes internos y externos.

- (Vega, 2009) en su investigación sobre un manual de control interno para el departamento financiero de la Espoch, concluye expresando que el estudio y diagnóstico de la situación actual de la Institución permitió determinar la inexistencia de un Manual de Control Interno para el sistema e-SIGEF y e-SIPREN.

La Dirección Financiera es responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones realizadas, por la necesidad de cumplir la misión y objetivos institucionales.

El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la institución.

Por lo determinado, se hace necesario implementar un manual de control interno para que las actividades de control, acoplamiento y evaluación de las operaciones operativas se las realice de forma eficiente y oportuna.

El manual se convertirá en una guía útil para poder realizar los procedimientos adecuadamente llevando controles efectivos y a la vez socializados.

- En la investigación realizada por (Cadena, 2011), se tienen conclusiones en las que se afirma que la estructura organizacional que se encontró en el Congope, no está correctamente establecida, ya que no incluye la dirección de contratación pública, debido a que es un departamento nuevo y el organigrama no se encuentra actualizado.

Es importante que se fortalezcan los principios y valores de la Institución como la transparencia, honestidad, lealtad, compromiso, responsabilidad social, diligencia, honradez y respeto para obtener un mejor ambiente de trabajo y guiar su conducta.

Delegar funciones con poder de decisión en los trámites cotidianos, para evitar que se dupliquen las actividades y agilizar los procesos en las Direcciones, ya que éstos no deben detenerse y se los debe ejecutar sin demora.

Es importante que los procesos de pagos en entidades del sector público como el GAD Municipal del cantón Atacames, sean verificados para determinar cuáles son los puntos críticos que originan deficiencias en el pago de obligaciones a proveedores y a fondos de terceros y permitan luego del

análisis, diseñar herramientas de control que contribuyen a hacer más eficientes los mencionados procesos financieros.

## **1.2 Fundamentación Teórica**

### **1.2.1 Gestión Pública**

La gestión pública comprende un conjunto de procesos orientados a brindar servicios de calidad acorde a las competencias vigentes por parte del Estado en sus diferentes poderes. (Sánchez, 2012) Su desarrollo es vital para el sostenimiento de la sociedad, la cual demanda de una serie de servicios para poder vivir en armonía y disponer de mecanismos necesarios para impulsar un crecimiento sustentable.

En tal virtud, se puede definir como gestión pública aquella que es cumplida por los diferentes organismos estatales, necesaria para que la población pueda desenvolverse de manera adecuada y segura, satisfaciendo sus requerimientos para alcanzar condiciones adecuadas de vida.

(Ballart, 2014) señala que su desarrollo se orienta en garantizar los derechos fundamentales de la población, debidamente descritos en la Constitución de la República del Ecuador, relacionados a la salud, trabajo, educación, libertad y seguridad, generando condiciones adecuadas que permitan disponer de equitativas condiciones en las cuales se desarrollen las diferentes relaciones de la población, construyendo una sociedad de derecho. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Según (Nuñez M. , 2012) la Gestión Pública se desarrolla atendiendo los procesos administrativos esenciales dados por la planificación, organización, dirección y control, siendo cada uno de estos indispensables para alcanzar objetivos de desarrollo integral de la sociedad. Al respecto señala lo siguiente;

La gestión pública debe ser eficiente, eficaz y efectiva, optimizando los recursos disponibles para alcanzar resultados que permitan garantizar la atención de las necesidades de la población. Su desarrollo debe responder a

modelos administrativos debidamente concebidos y planificados para disponer de una organización que permita cumplir con los objetivos propuestos (pág. 21).

Analizando el concepto presentado, se entiende que la gestión pública se orienta hacia objetivos que permitan a la sociedad contar con las condiciones adecuadas para desenvolverse. Para lo cual, las diferentes entidades que conforman los poderes del Estado deben planificar acciones, disponer de una organización que preste un servicio ágil y eficiente, mantener directrices para atender a la población y controlar el buen uso de los recursos disponibles. De esta manera:

- La planificación comprende la definición de las actividades que cada entidad pública deberá cumplir, determinando los recursos necesarios y los procedimientos que permitan llevarla a cabo. (Saavedra, 2012).
- La organización comprende la forma como cada entidad define sus jerarquías internas, permitiendo aportar valor en cada actividad para atender las necesidades de la población. (Cuesta, 2013).
- La dirección implica la orientación de la gestión a fin de que se alcancen los objetivos propuestos permitiendo garantizar condiciones de igualdad en la población. (Mantilla, 2012).
- El control evalúa el buen uso de los recursos existentes para garantizar que estos sean direccionados acorde las necesidades de la población. (Saavedra, 2012).

Cada uno de los elementos citados son determinantes en la gestión realizada, la cual debe enfocarse a mejorar constantemente la calidad de vida de la población.

Conforme lo citado, se puede describir que la Gestión Pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y

de gestión del estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. (Diez, 2011).

Lo expresado anteriormente da cuenta que, al ser las entidades públicas, como el GAD Municipal de Atacames, el contacto directo entre el Estado y los ciudadanos, las mismas deben procurar la ejecución de prestaciones de servicios y el cumplimiento de obligaciones de forma efectiva y eficiente en pos de la satisfacción de las necesidades de la comunidad a la que representan.

### **1.2.2 Administración Financiera**

Dentro del ámbito gerencial, la administración financiera se enfoca en el uso del recurso monetario. Es decir, comprende diversos procesos enfocados a controlar el flujo de efectivo y su adecuado uso en función de los presupuestos establecidos.

Su función determina los resultados obtenidos dentro de un periodo, controlando la asignación de recursos monetarios en base a las actividades de cada una de las áreas empresariales.

Para (Gitman, 2009) la administración financiera se fundamenta en varios principios administrativos, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- **Control del recurso monetario:** Su desarrollo implica los procesos relacionados al ingreso y egreso del dinero, manteniendo un registro que le permite identificar los resultados económicos en un periodo de tiempo determinado.
- **Medición de resultados:** La administración financiera genera información que identifica el estado actual de la institución, medida desde parámetros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación.
- **Proyección de escenarios:** La administración financiera establece una visión del presente y futuro, en base a la simulación de escenarios de probable ocurrencia para determinar los resultados que se puedan obtener y fijar medidas que eviten riesgos de iliquidez. (Gitman, 2009).

En base de lo citado, se puede indicar que la administración financiera es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la organización. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como son la rentabilidad y la liquidez; esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo o sean utilizados con la mayor eficiencia en beneficio de la comunidad, en el caso específico de las municipalidades. (Cevallos, 2012).

### **1.2.3 Procedimientos administrativos financieros**

La administración financiera demanda de varias actividades enfocadas a objetivos basados en el adecuado uso y control del recurso monetario disponible. Su gestión se conforma de procedimientos, los cuales agrupan normativas, políticas y funciones mismas que provocan resultados esperados y debidamente planificados.

Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas. Desde otra perspectiva se define que los procedimientos administrativos y financieros son una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar (Arteaga, 2008)

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo financiero como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

Mediante la definición de procedimientos, es posible establecer las formas como cada recurso en la empresa interactúa para alcanzar resultados esperados. Sobre esto, (Van Home, 2009) señala lo siguiente;

La existencia de procedimientos delimita las funciones internas dentro de una organización evitando situaciones negativas como la duplicidad de funciones y el desperdicio. En el área financiera, los procedimientos definen las formas como cada proceso debe ejecutarse, permitiendo mantener un control permanente sobre los fondos disponibles para que estos permitan cumplir con los compromisos contraídos de manera oportuna (pág. 31).

El cumplimiento de los procedimientos administrativo-financieros, permite a una organización utilizar de manera adecuada los fondos disponibles, cumpliendo actividades necesarias acorde a su razón social. En el caso de la gestión pública, los procedimientos financieros determinan las asignaciones necesarias acorde los presupuestos establecidos para que se generen los servicios que la población demanda en los diferentes ámbitos de la sociedad.

### **1.2.3.1 Importancia de los procedimientos administrativos financieros**

La importancia de la existencia de los procedimientos administrativos financieros se enfoca en garantizar un uso eficiente del dinero, cumpliendo las metas de calidad definidas y evitando situaciones de riesgo que comprometan la estabilidad del negocio.

Mediante la existencia de procedimientos, es posible disponer de varios beneficios. (Ortiz, 2008) menciona los siguientes;

- Claridad en cuanto a las responsabilidades del personal asignado al área financiera, evitando generar situaciones conflictivas que afecten el entorno y comprometan la calidad del servicio.
- Uso adecuado de los recursos, optimizándolos para alcanzar los resultados esperados.

- Control de los procesos, evitando errores, falencias y equivocaciones que afecten al personal y a la institución.
- Armonía en el trabajo, consolidando acciones que incentiven el trabajo en equipo. (pág. 45).

Analizando lo expuesto, los procedimientos permiten disponer de un orden interno efectivo necesario para que se puedan cumplir con los objetivos propuestos evitando errores que comprometan la estabilidad e imagen de la organización. (Artega, 2012) presenta otras ventajas relacionadas a la importancia de los procedimientos, las cuales se describen a continuación:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera cómo deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.
- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Como se observa, los procedimientos internos son requeridos en la medida que su definición permite que cada actividad aporte valor y sea desarrollada acorde a parámetros definidos para alcanzar resultados efectivos. Su implantación provee a la empresa de un orden adecuado, en donde se eviten riesgos internos y se reduzcan considerablemente las probabilidades de error.

#### **1.2.4 Optimización del uso de los recursos financieros**

Los recursos financieros en todo tipo de organización sea esta privada o pública son limitados, por lo que deben ser utilizados de manera responsable y

eficiente La optimización hace referencia a su buen uso, permitiendo mantener la mayor cobertura de beneficio posible.

Su desarrollo guarda relación con la eficiencia, efectividad y eficacia. Es decir, su uso debe promover los mejores resultados posibles a alcanzar cubriendo los objetivos planteados acorde a los tiempos y costos presupuestados.

La optimización es necesaria en la medida que fomenta la utilización controlada de los recursos, evitando un gasto que no se relacione con la productividad y que afecte la estabilidad de la empresa.

El término optimización de los recursos financieros, obligadamente se refiere a la eficiencia de la gestión administrativa de los recursos que posee una organización para desarrollar su actividad; en el caso de los municipios, se refiere a la utilización de los fondos que obtienen por concepto de transferencias del Gobierno Central y por ingresos propios que se originan de una base legal que le otorga a la institución la facultad de mantener ingresos de origen tributario (Cevallos, 2012).

Para alcanzar una optimización adecuada, es importante contar con procedimientos determinados para cada proceso en donde se identifiquen las necesidades de recurso y se los asignen en base a resultados esperados. En este caso, se promueve el cumplimiento de metas que es necesario para fomentar un desarrollo constante de la organización.

La falta de optimización produce un alto impacto en los resultados, provocando pérdidas que afectan la rentabilidad y la liquidez y obligan a la empresa a buscar fuentes de financiamiento que generalmente producen un incremento en los gastos. En definitiva, el mal uso de los recursos tiende a generar una calidad insuficiente de servicios, incumplimiento de metas fijadas por la organización.

En el caso de las entidades públicas, para lograr una optimización de los recursos económicos, es necesario mencionar que el punto más importante es la planificación adecuada de actividades, proyectos y demás elementos que forman parte de la estructura administrativa financiera de las mismas. Es decir, la optimización se alcanza en base a procesos definidos, procedimientos consolidados y estructuras que permitan un uso adecuado de los fondos monetarios para impulsar un mejor desarrollo de la sociedad.

### **1.2.5 Pago a proveedores**

El pago a proveedores es un proceso contable interno que surge de las obligaciones contraídas por la institución, producto de sus operaciones. Su desarrollo parte de una estructura apoyada con políticas internas, en las que se definen los procedimientos referentes a la calificación de proveedores, montos máximos de compra, condiciones de pago y especificaciones de servicio.

El pedido de determinados bienes y servicios debe ser aprobado y registrado mediante órdenes de compra, las cuales una vez recibido lo solicitado se respaldan con facturas o notas de venta. En este momento, se registra las transacciones de compra y cuentas por pagar.

Mediante la fijación de provisiones, se relaciona el presupuesto disponible con las obligaciones, procediéndose al pago de las mismas. “El pago a proveedores debe responder a un proceso que permita el adecuado cumplimiento de las obligaciones contraídas” (Castro, 2012).

El proceso es altamente delicado, en la medida que su ejecución responde directamente con los recursos financieros existentes. Por ello, es necesario establecer controles que permitan determinar los montos de obligación, el pago realizado, los saldos pendientes. Además, debe controlarse la temporalidad de los mismos, la cual debe ser cumplida conforme los acuerdos establecidos.

El adecuado manejo del cumplimiento de la temporalidad de pago, permitirá fortalecer las relaciones con los proveedores, siendo esto un elemento necesario para poder garantizar una operatividad efectiva, contando con los insumos y requerimientos que cada área necesita.

### **1.2.6 Fondos a terceros**

Son aquellos fondos secundarios, que por sus características no se ajustan a los criterios de clasificación establecidos en los fondos estatales. Tal es el caso de aquellos fondos de los cuales la institución es depositaria pero no propietaria como podrían ser los fideicomisos para jubilaciones, aportes al IESS, valores de sindicatos, asociación de empleados, o recursos administrados por cuenta de instituciones externas. (Cootad, 2014).

Cabe destacar que los fondos de terceros, deben ser entregados a sus reales propietarios en el momento en que estos lo estimen conveniente, ya que la entidad solo sirve como agente de retención para brindar una mayor seguridad en el manejo de tales fondos.

Bajo lo expuesto, se entiende que los fondos a terceros son:

- Recursos existentes en una organización que pertenecen a terceros y que deben devolverse cumpliendo procedimientos establecidos en la ley.
- Fondos que ingresan a las instituciones pero que no son de propiedad de las mismas por lo que cumplen un tratamiento contable específicos.

Los fondos a terceros deberán entregarse en los plazos y formas debidamente acordadas siendo esto una obligación para cada institución. Cualquier uso inadecuado de los mismos representa delitos que afectan a los propietarios y desprestigian la gestión pública.

El manejo y administración de los fondos a terceros debe ser debidamente registrado, conociéndose su destino y rendimiento, debiendo primar la transparencia en cada proceso cumplido.

#### **1.2.6.1 Administración de Fondos a Terceros**

De acuerdo a la Norma de Contabilidad Gubernamental N° 19, la Administración de Fondos de Terceros, representa los valores que una entidad pública recibe con la finalidad de desarrollar un programa o proyecto, financiado por un organismo internacional, gubernamental o privado.

Entre sus principales características se pueden mencionar:

- La institución pública que administre fondos de terceros está obligada a informar al organismo otorgante, a través de la presentación de estados financieros.
- Los registros contables de la Administración de Fondos de Terceros deberán ser llevados de manera tal, que permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes y se utilizarán las cuentas contables que se derivan del Plan de Cuentas del Manual General de Contabilidad Gubernamental. (Norma de Contabilidad Gubernamental No.19, 2014)

La entidad que administre fondos de terceros, debe registrar el monto adeudado a las entidades del sector público en concepto de retenciones legales o voluntarias de las remuneraciones a los funcionarios públicos.

#### **1.2.7 Órdenes de Pago**

La administración financiera demanda de procesos transparentes sustentados en registros que permitan auditar cada una de las transacciones cumplidas dentro de un tiempo determinado. En este sentido, es importante disponer de elementos que permitan identificar los movimientos cumplidos y las autorizaciones que se han dado para su realización.

La documentación interna física o digital en los diferentes procesos certifica la realización de una transacción, la cual determina un efecto dentro de los resultados internos. De esta manera, la orden de pago, es un documento que legaliza un egreso de dinero justificado por la recepción de algún bien o servicio debidamente aprobado.

Su emisión autoriza el pago de un determinado monto a un determinado proveedor, facultando la emisión de un cheque o giro. En este caso, su vigencia permite descargar la responsabilidad de una determinada área en el uso de los recursos monetarios, los cuales han sido previamente autorizados por el responsable.

El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, define a la orden de pago como el documento de carácter financiero y presupuestal formulado por Programación, que ampara un egreso, y mediante el cual se autoriza a Finanzas a efectuar el pago a terceros a través de la expedición de cheque, transferencia electrónica o efectivo, emitidas en favor de proveedores, o prestadores de servicios para su pago correspondiente. (Órgano Superior de Fiscalización el Estado de Tabasco, 2008).

Analizando el concepto expuesto, la orden de pago cumple un procedimiento de seguridad en la entidad en donde se aplica, para permitir un uso efectivo de los fondos monetarios, permitiendo disponer de bienes y servicios requeridos para la operatividad. Su desarrollo fomenta además el control interno, en la medida que identifica el cumplimiento de una transacción, justificándola con un respaldo que determina responsables de su gestión.

Según (Massons, 2010) el uso de la orden de pago en los procesos administrativos financieros permite disponer de varias ventajas, entre las cuales se citan las siguientes:

- Legalizar una transacción relacionada a un egreso financiero
- Autorizar el pago de un determinado monto a uno o varios proveedores
- Mantener un registro auditable que respalde las transacciones cumplidas

- Garantizar un control efectivo en el uso de los recursos
- Evitar distorsiones en el uso de los fondos que afecten a la empresa.
- Cumplir con los pagos en los tiempos determinados, manteniendo buenas relaciones con los proveedores. (pág. 71).

#### **1.2.7.1 Datos que debe contener en una Orden de Pago**

A continuación, se describen los rubros que son requeridos en una orden de pago, estos permiten conocer su contenido a fin de que se evalúe si se encuentran desarrollando de manera efectiva.

- a) El nombre completo del beneficiario.
- b) Importe total en número y letra.
- c) Clave programática completa, incluyendo programa presupuestario, municipio, unidad administrativa generadora del gasto, número y nombre del proyecto número y nombre de la partida, localidad o sitio donde se aplicó el gasto.
- d) El concepto detallado materia de la orden de pago.
- e) Fecha de elaboración de la orden de pago.
- f) Se deberá aclarar si es comprobación de solicitud de gastos a comprobar, reembolso de fondo fijo o pago a proveedor, prestador de servicio y/o contratista.
- g) La fuente de financiamiento, modalidad y tipo de gasto generado.

La orden de pago deberá contener anexa toda la documentación comprobatoria y justificadora que se estime necesaria tales como:

Obligatorias:

- a) Facturas, recibo de honorarios por servicios profesionales y/o recibos de gastos diversos en original, debidamente requisados por el área

generadora del gasto. Cuando se trate de adquisición de bienes inmuebles Escritura Pública a favor del Municipio.

- b) Orden de trabajo o de servicios.
- c) Entrada de almacén (registro). En el caso de adquisiciones de bienes en circulante, deberán anexar copia del resguardo correspondiente.

Referenciales o Complementarias:

- d) Contratos de honorarios, compraventa, arrendamiento, comodato, etc., cuando se trate del primer pago.
- e) Estimaciones, orden de trabajo, números generadores, fotografías que demuestren el avance físico (en caso de obra pública).
- f) Cuadro comparativo del concurso o licitación celebrada.
- g) Copia del acta de adjudicación (cuando así se requiera).
- h) Acta de entrega-recepción (en efectivo o especie).

Esta documentación no podrá presentar alteraciones, tachaduras o enmendaduras (Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, 2008)

### **1.2.8 Control Interno**

Dentro de las funciones principales de la administración se encuentra el control, el cual es un proceso que permite identificar las diferentes operaciones cumplidas por un área determinada, disponiendo de información relacionada a su gestión para identificar oportunamente falencias que orienten al planteamiento de mejoras internas.

Se puede definir al control como un conjunto de actividades destinadas a verificar las transacciones cumplidas, determinando si estas se han cumplido acorde los lineamientos existentes en la empresa. Es decir, si su desarrollo se ajusta a las normas y políticas internas.

Mediante el control, es posible obtener información permanente y actualizada sobre el rendimiento y ejecución de los procesos, permitiendo señalar falencias que afectan los resultados. Su desarrollo es vital para poder tomar decisiones que impulsen un perfeccionamiento constante de la gestión, elevando los resultados y alineándolos a estándares de calidad definidos.

(Chiavenato, 2010) define al control como un proceso que verifica los resultados cumplidos, identificando si los procedimientos ejecutados se encuentran dentro de los lineamientos establecidos. Sobre lo expuesto señala “El control es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando sea necesitada. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (pág. 201).

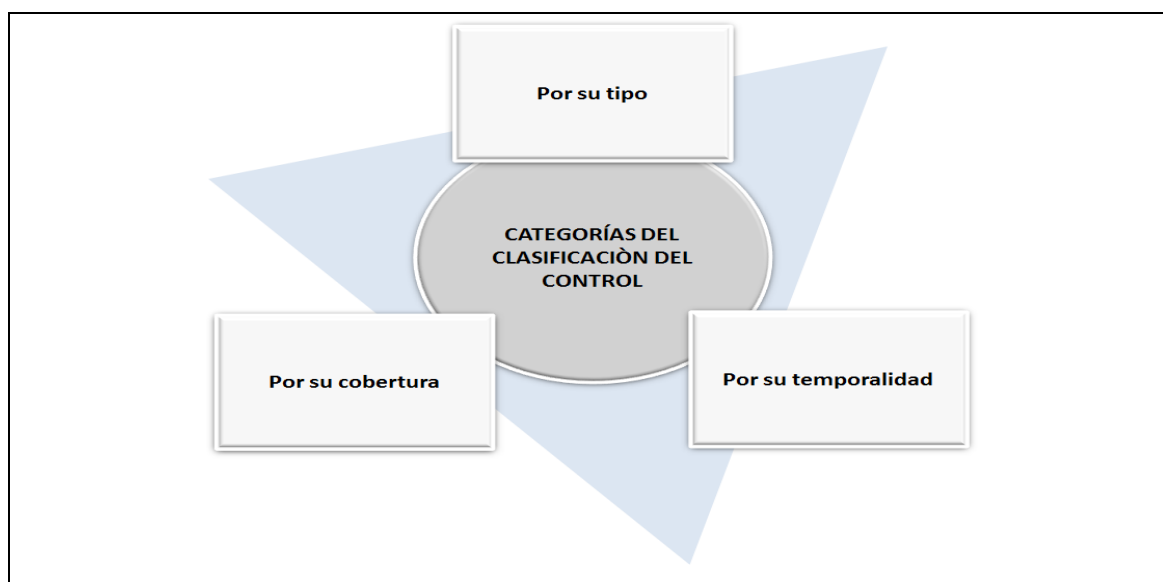
Analizando el concepto presentado, el control cumple con un rol indispensable en una empresa basado en la revisión del desempeño alcanzado para establecer elementos que pueden perfeccionarse. Su desarrollo promueve la implantación de sistemas de mejoramiento continuo necesarios para elevar constantemente la calidad en los servicios y productos ofertados. Desde el punto de vista del sector público, el control permite determinar el cumplimiento de los procesos planificados, verificando si los resultados obtenidos se ajustan a los propuestos.

Su desarrollo desencadena acciones enfocadas a prevenir y corregir errores, situación que es necesario para elevar la eficiencia en la gestión. Como se indicó anteriormente, el control provee de información específica de cada proceso, siendo este un elemento esencial para poder tomar decisiones debidamente respaldadas.

(Blanco, 2012) señala que el cumplimiento del control debe apoyarse en métodos y procedimientos los cuales permitan que su desarrollo sea afectivo. Menciona al respecto lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (Blanco, 1998)

La gran cantidad de actividades que cumple una empresa, demanda de un control integral, es decir que pueda evaluar el rendimiento individual y colectivo de los diferentes recursos y procesos disponibles. Por ello, es necesario clasificar e identificar los tipos de control posibles a implantarse. (Gruden, 2008) presenta las siguientes categorías:



**Gráfico No. 1- Tipos de Control**  
**Fuente: (Gruden, 2008, pág. 19)**

A continuación, se exponen las categorías presentadas:

**Por su tipo el control se clasifica en preventivo y correctivo:**

- **Control preventivo:** Es aquel que se desarrolla con el objetivo de evitar errores o falencias en el desenvolvimiento de los procesos. Su aporte

permite establecer el funcionamiento de los procesos verificando si estos se encuentran alineados a las normativas vigentes. Su desarrollo detecta situaciones de inconformidad que pueden alterar el normal desenvolvimiento, gestionando ajustes o cambios antes de que se presenten falencias.

- **Control correctivo:** Su desarrollo se basa en evaluar procesos modificados que han presentado equivocaciones o errores en el pasado. Su desarrollo permite determinar si se ha alcanzado una situación favorable que supere definitivamente problemas anteriormente presentados.

**Por su cobertura se clasifica en integral o específico:**

- **Control Integral:** Se denomina control integral aquel que se cumple en todas las áreas administrativas existentes en la entidad, relacionando los resultados para identificar áreas críticas y los efectos producidos.
- **Control específico:** El control específico se realiza en áreas determinadas para su gestión. Para ello, utiliza procedimientos propios del área permitiendo conocer su desempeño.

**Por su temporalidad se clasifica en permanente y temporal**

- **Control permanente:** Es aquel que ha sido instaurado como proceso obligatorio dentro del rendimiento de la empresa. Abarca determinadas áreas y procedimientos para mantener en vigilia el desempeño interno.
- **Control temporal:** Es un tipo de control especializado que se realiza con propósitos específicos durante un tiempo determinado. Dentro de este tipo de control se encuentran las auditorías las cuales se realizan

en base a una frecuencia específica, evaluando desempeños concretos que son determinantes en la empresa.

El control al ser una función dentro de la organización debe respaldarse en técnicas que permitan identificar el rendimiento de los procesos. Su cumplimiento debe encargarse a personal especializado en base al cumplimiento de normativas que garanticen transparencia en la información obtenida. Una vez cumplido el control, la empresa dispondrá de una visión precisa sobre su desempeño, pudiendo gestionar medidas que se consideren necesarias para mejorar lo actuado.

#### **1.2.8.1 Componentes del Control Interno**

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. (Estupiñán, 2012).

Los mismos son:

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control comprende el marco referencial que determina el tipo de control que va a aplicarse dentro de una organización. Analiza las circunstancias en donde se implementa, asignando los recursos necesarios para que este sea efectivo y cumpla con los propósitos requeridos.
- **Evaluación de Riesgos:** La evaluación de riesgos determina las amenazas y la probabilidad de ocurrencia de las mismas, verificando los posibles impactos que estas puedan tener.
- **Actividades de Control:** Las actividades de control implica lo que se va a realizar dentro de un área determinada para evaluar su desempeño. Incluye los tiempos y recursos necesarios, identificando los entregables de cada proceso.

- **Información y Comunicación:** Establece los resultados del control, basados en la obtención de datos procesados que identifican el rendimiento. En el caso de existir situaciones inadecuadas, establecen causas y efectos para que puedan gestionarse medidas correctivas. La comunicación por su parte establece los mecanismos que permiten transmitir mensajes, dando lugar a reacciones que son necesarias para que la empresa pueda mejorar su desempeño.
- **Supervisión o Monitoreo:** Establece los responsables de la ejecución del control y los mecanismos sobre los cuales se desarrolla. Es importante citar que el control demanda de una estructura que determine las funciones a realizarse y los procedimientos sobre los cuales estas se van a sustentar.

### 1.3 Fundamentación legal

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, señala en el Art. 1, el régimen que regula las actividades de los gobiernos municipales. De igual forma el Art. 28 garantiza la funcionalidad de estas entidades con competencias específicas para promover el desarrollo en la comunidad que los eligió democráticamente. Esto establece la descentralización y competencia frente al manejo de sus presupuestos y financiamiento, incluyendo el control en cuanto a las obligaciones que se contraigan.

El Art. 163 estipula las formas de financiar sus actividades los gobiernos municipales, participando de las rentas estatales por una parte y por otra recibiendo recursos de autogestión. Con la recepción de los mencionados fondos, de acuerdo al Art. 166, la entidad municipal establecerá los recursos para el pago de obligaciones generadas.

El Art. 166 indica que toda norma que se expida en el GAD y genere una obligación financiada con recursos públicos deberá establecer la fuente de financiamiento. De esta manera, se entiende que los pagos a proveedores se fundamentan en partidas previamente establecidas sobre las cuales se autoriza la adquisición de bienes y servicios requeridos en cada área.

El Art. 215 establece que los presupuestos internos se definirán acorde lo dispuesto en la Constitución, debiendo abarcar las necesidades internas y proyectos que se ejecuten para beneficio de la población. Esto se complementa con el Art. 221 que incluye como elemento del presupuesto el egreso, mismo que comprende dentro de su estructura las compras a los proveedores. El Art.254 establece que ningún egreso podrá realizarse sin cargo al presupuesto aprobado.

Por último, de acuerdo a los Art. 253 y 273, la entidad municipal manejará como agente de retención, diferentes valores de terceros que ingresen a sus cuentas, usándolos con estricta responsabilidad y respetando las normas de control interno estipuladas para el caso. Es importante citar que la gestión que debe cumplir todo GAD, relacionada al control y uso de los fondos se fundamenta y sostiene en el COOTAD, siendo las competencias asignadas facultativas para gestionar los procesos relacionados al pago de proveedores y manejo de fondos a terceros.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1 Descripción del lugar de investigación**

La investigación se llevará a cabo en el cantón Atacames, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal GAD, en el departamento financiero de la entidad. En este caso, se especializará en los procesos vigentes relacionados al pago de los proveedores y a fondos de terceros.

De esta manera, la investigación se encuentra debidamente delimitada, siendo esta una situación fundamental para poder cumplir con los objetivos propuestos.

#### **2.2 Población y muestra**

La población o universo del proceso investigativo estará conformado por el personal que labora en el área financiera del GAD Municipal del Cantón Atacames. Del mismo modo, se tomará en cuenta a los trabajadores y empleados municipales y a los proveedores que realizan trabajos para la institución. Con esta población se dispondrá de una visión integral que aporte con información adecuada para el desarrollo de la propuesta.

##### **2.2.1 Matriz Poblacional**

A continuación, se detalla la población objetivo seleccionado:

**Cuadro No. 1- Matriz Poblacional**

<b>Nº</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CANT.</b>	<b>%</b>
1	Director Financiero	1	-
2	Asistente Financiera	1	-
3	Tesorero	1	-
4	Asistente de Tesorería	1	-
5	Contadora	1	-
6	Asistentes Contables	4	-
7	Empleados y trabajadores municipales	65	18.36%
8	Proveedores de la entidad	289	81.64%
	<b>TOTAL</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

} 354

**Fuente: (GADMA, 2015)  
Elaborado por: Barcia, Erika**

**2.2.2 Cálculo de la muestra**

Aplicando un proceso estratificado, se procede al cálculo de la muestra:

**Ecuación No. 1-Muestreo**

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

**Fuente: (Amat, 2010)**

Donde,

N: Población Objetivo

E= Error

n= Muestra

$$n = \frac{354}{0.05^2(354 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{354}{0.0025(353) + 1}$$

$$n = \frac{354}{0,8825 + 1}$$

$$n = \frac{354}{1,8825}$$

$$n = 188$$

### 2.2.3 Matriz Muestral

**Cuadro No. 2-Matriz Muestral**

Nº	POBLACION	CANT.	%
1	Director Financiero	1	-
2	Asistente Financiera	1	-
3	Tesorero	1	-
4	Asistente de Tesorería	1	-
5	Contadora	1	-
6	Asistentes Contables	4	-
7	Empleados y trabajadores municipales	35	18.36%
8	Proveedores de la entidad	153	81.64%
	<b>TOTAL</b>	197	100%

} 188

**Fuente: (GADMA, 2015)**  
**Elaborado por: Barcia, Erika**

De la muestra obtenida, se ejecutará el proceso de entrevista a las autoridades y funcionarios del departamento financiero, en tanto que la encuesta será aplicada a los proveedores de la entidad municipal y a los empleados y trabajadores de la entidad, como beneficiarios de los fondos.

### 2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

La presente investigación se sustenta en la observación estructurada, es decir aquella que se apoya en técnicas e instrumentos de investigación, los cuales son desarrollados acorde a procesos establecidos previamente para garantizar confiabilidad en la información resultante.

En base a lo citado, se utilizarán las siguientes fuentes:

- **Fuentes Bibliográficas:** Compuestas por textos, informes, documentos respaldados por organismos, empresas o editoriales
- **Fuentes de Campo:** Obtenidas por instrumentos de campo previamente definidas y recolectadas acorde los procesos investigativos establecidos.

Conforme lo expuesto, los instrumentos utilizados se describen a continuación:

#### Información Primaria

- Se ejecutaron entrevistas a los funcionarios del GAD Municipal de Atacames, para conocer sus puntos de vista del tema de estudio que se investiga.
- Así mismo se aplicaron las encuestas tanto a los proveedores de la entidad municipal como a los beneficiarios de fondos de terceros, esto se lo realizó mediante el manejo de un cuestionario de preguntas.

#### Información Secundaria

Como se indicó anteriormente se obtuvo información de textos e investigaciones relacionadas al tema.

Además, se utilizaron fuentes terciarias, conforme se describen a continuación:

## **Información Terciaria**

Se utilizaron también páginas de internet que contribuyen a la realización de proyectos investigativos entre ellos el Google académico, Dialnet, entre otros.

### **2.4 Nivel de investigación**

La presente investigación realizó estudios de orden cuantitativo y cualitativo los cuales permitieron contar con información actualizada que sustentaron la propuesta. “Son estudios cualitativos aquellos que se enfocan en determinar las características del objeto de estudio” (Vélez, 2013). Por otra parte, los estudios cuantitativos son aquellos que “se expresan en función de cantidades para establecer niveles y tendencias de comportamiento”. (Gálvez, 2012).

Su enfoque, conforme a los objetivos propuestos, generó un conocimiento científico aplicable específicamente en el área de pagos y fondos a terceros del GAD del Cantón Atacames, estableciendo mecanismos que mejoren su gestión y permitan brindar un mejor servicio, necesario para impulsar efectivas relaciones entre proveedores y el GAD.

El estudio cuantitativo fue apoyado con técnicas matemáticas y estadísticas cuya aplicación permitió procesar los datos levantados a fin de disponer de una clara comprensión de los procesos actuales identificando debilidades que ameritan una pronta atención.

### **2.5 Tipo de investigación**

Tomando como referencia el nivel de investigación citada, esta se desarrolló de manera descriptiva en la medida que se observó los procesos actuales y se establecieron comportamientos que fueron determinantes en los resultados. Su aplicación evaluó el comportamiento de todos quienes participan

en el proceso de pago a proveedores y fondos de terceros en el GAD Municipal de Atacames sin afectar su comportamiento con los estudios realizados.

Es importante citar la activa participación del GAD, facultando la realización de todos los procesos investigativos planificados.

## **2.6 Procedimiento de la investigación**

Se aplicaron los siguientes procedimientos:

- Diseño de los instrumentos investigativos. Cuestionarios para la encuesta y entrevista.
- Coordinación con el personal del departamento financiero para la aplicación de la encuesta.
- Recolección de información a través de entrevistas a jefes departamentales y empleados del área financiera del GAD Municipal del cantón Atacames.
- Realización de encuestas a proveedores y beneficiarios de fondos a terceros para conocer las deficiencias presentadas en sus procesos de pago.
- Análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo investigativo. En este proceso se obtuvieron resultados que permitieron identificar las falencias que requieren de ajustes.
- Levantamiento de procedimientos para el pago a clientes y fondos de terceros.

El cumplimiento de los procesos permitió disponer de una información especializada en el tema, necesaria para sustentar la propuesta.

## **2.7 Metodología de la investigación**

La metodología propuesta, es lógica y estructurada y ha sido definida en función de los objetivos propuestos. Su composición combina métodos investigativos, teóricos y matemáticos. Estos se enfocan en levantar información que oriente la conformación de una propuesta viable de ejecutarse.

El método investigativo, “permite conocer el entorno en donde se desarrolla la investigación para establecer posibles impactos a alcanzarse con las propuestas que se realicen” (Creamer, 2012). El método teórico, se fundamenta en investigaciones previas existentes, utilizando fuentes bibliográficas para sustentar los contenidos. Finalmente, el método matemático, establece procesos lógicos que permitan comprobar los resultados. A continuación, un detalle de cada uno de estos:

### **2.7.1 Métodos investigativos**

- **Método Científico**

(Cook A. , 2014). El método científico es aquel que permite proveer de un nuevo conocimiento sobre un objeto de estudio. Su desarrollo se enfoca en la producción de conocimiento basado en la aplicación de procedimientos empíricos y técnicos acorde a la necesidad existente (pág. 12).

Su aplicación apoyo el desarrollo de la propuesta, desarrollando alternativas viables que permitieron mejorar la gestión de los procesos de pago a proveedores y fondos a terceros.

- **Método Inductivo**

El método inductivo parte de lo particular a lo general, permitiendo a partir del estudio proyectar resultados para el universo. Su aplicación es adecuada cuando se trabaja con universos amplios que son difíciles de levantar. (Larreategui, 2014).

Su aplicación se basó en la obtención de la muestra, siendo esta parte de la población objeto de estudio.

- **Método descriptivo**

El método descriptivo es aquel que utiliza técnicas estadísticas para evaluar las características del objeto de estudio determinando las variables existentes y como estas se relacionan entre sí (Samaniego 2012).

Su aplicación permitió la tabulación de los cuestionarios, aspecto que generó información especializada del tema de estudio.

## **2.7.2 Métodos Teóricos**

- **Método histórico**

(Cook A. , 2010) Permite evaluar el comportamiento anterior a la fecha de estudio, identificando variaciones que permiten comprender los cambios ocurridos y su impacto” (pág. 45).

Su aplicación permitió identificar los antecedentes históricos del GAD del Cantón Atacames, concentrando el estudio en el departamento financiero.

- **Método Analítico**

(Paez A. , 2009). Parte de la descomposición del objeto de estudio para comprender la participación de cada una en el resultado final” (pág. 121)

Sirvió para analizar e interpretar las diferentes actividades referentes al pago de clientes y fondos de terceros que se generan en la entidad municipal.

- **Método Sintético**

Comprende la unión de las partes para analizar el objeto en su total estructura. Sirvió de base para la sintonización de los resultados obtenidos en el proceso investigativo a través de la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **2.7.3 Métodos Matemático-estadísticos**

- **Muestreo**

Este método investigativo sirvió para la simplificación de sujetos en la recolección de la información, puesto que se tomó un grupo representativo de funcionarios del GAD municipal, proveedores y beneficiarios de fondos a terceros, para conocer sus puntos de vista de la investigación y para que formulen criterios que mejoren la situación problema.

## **2.8 Reglamentos y normas éticas**

Los y las estudiantes deberán comprometerse de manera firme a:

- a) Rechazar toda actividad académica no ética como copia, plagio o aprovechamiento del trabajo de otros en beneficios propios.

## **2.9 Línea de investigación**

La presente investigación guarda relación con la línea referente a la Administración, en torno al Análisis y Mejoramiento de procesos, puesto que con la presente investigación se pretende diseñar una herramienta que mejore el proceso financiero de pagos a proveedores y fondos de terceros en el GAD Municipal del cantón Atacames.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Resultados de encuesta dirigidas a funcionarios del departamento financiero**

##### **3.1.1 Ambiente laboral**

El ambiente laboral incide directamente en el desempeño de trabajador en la medida que este le brinda comodidad, seguridad e integración. Los resultados señalan que el ambiente laboral en el Departamento Financiero del GAD de Atacames es Regular con el 50%, Bueno con el 33% y Muy Bueno con el 17%.

Se evidencia la existencia de falencias, las cuales son determinadas por el personal y que afectan su gestión y por ende el servicio prestado.

##### **3.1.2. Funciones y responsabilidades del personal que labora en el departamento financiero.**

La determinación efectiva de las funciones internas en el departamento es necesaria para direccionar la gestión individual y colectiva, evitando duplicidad de funciones o incumplimientos que afecten el clima laboral y el desempeño.

Los resultados confirman que existen dos grupos marcados claramente. El primero con el 50% indica que sí tiene identificadas sus funciones, mientras el segundo con igual concentración, no.

La falta de una correcta identificación de funciones incide directamente en la productividad, siendo las concentraciones resultantes observadas una debilidad en la medida que las acciones no cuentan con una difusión completa.

#### **3.1.2.1. Ejecutar pagos a proveedores y fondos de terceros**

El manejo de los fondos financieros genera alta concentración y cuidado para evitar errores que afecten los presupuestos e incidan en medidas sancionadoras que perjudiquen en la estabilidad del personal. En este caso, el 67% del personal señala que no tiene dentro de sus responsabilidades ejecutar pago a proveedores, mientras el 33% sí.

Se entendería que el 33% del personal está sujeto a mayores tensiones lo cual puede afectar su desenvolvimiento e incidir en el entorno laboral general en el departamento.

#### **3.1.3. Personal suficiente para el cumplimiento de sus tareas**

La distribución efectiva del personal permite consolidar relaciones adecuadas que cumplan con los objetivos funcionales internos, dando lugar a una alta calidad en el servicio. Los resultados señalan que con el 67%, el personal considera que se cuenta totalmente con el personal requerido y el 33% medianamente. Acorde a estas concentraciones se observa que no existen problemas de falta de recursos humanos, siendo este factor una fortaleza en la medida que las funciones asignadas cuentan con respaldo de personal para su correcta y oportuna ejecución.

#### **3.1.4. Flujogramas pagos en la entidad**

La existencia de procesos respaldados por flujogramas, permite al personal tener una visión clara de sus responsabilidades y como estas se relacionan para alcanzar los objetivos esperados. Al respecto, el 83% del personal indica que no cuenta con estos instrumentos, mientras el 17% sí.

Las concentraciones resultantes evidencian problemas en cuanto a la ejecución de las actividades, mismas que al no tener instrumentos de consulta,

pueden generar errores que atenten contra la calidad de servicio prestado. En este sentido, existe una debilidad interna en el departamento que amerita prontas soluciones.

### **3.1.5. Soportes transaccionales en el departamento financiero de la entidad.**

El disponer de documentación de respaldo frente a los diferentes movimientos transaccionales ejecutados durante un periodo facilita el control interno, evitando fallas que impidan una gestión efectiva del personal. En este caso, el 83% del personal califica como deficiente el proceso de documentación, mientras el 17% lo califica de regular.

Los resultados confirman problemas en cuanto a la vigencia de procesos y controles, en los cuales se cuenta con los respaldos necesarios que avalen el cumplimiento de las actividades. Esta situación representa un riesgo en la medida que pueden ocurrir una serie de problemas entre los cuales se encuentre faltantes, sin que exista capacidad de seguimiento adecuado.

### **3.1.6. Herramientas tecnológicas**

Los avances científicos y tecnológicos proveen de una serie de recursos y servicios que facilitan la gestión empresarial, mejorando la comunicación, el control y la integración del personal en sus labores. El 83% del personal señala que los recursos tecnológicos necesarios son cubiertos en la actualidad de manera parcial, mientras el 17% indica que estos se encuentran plenamente atendidos.

Se observa que la tecnología no es una fortaleza en el departamento, situación que afecta su gestión poniendo inclusive en riesgo la seguridad de los datos, mismos que pueden generar altos impactos negativos en la institución relacionados al manejo de fondos y registros de respaldo de las transacciones cumplidas.

### **3.1.7. Proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros**

La coordinación y relación entre las áreas produce sinergia, entendida esta como una adecuada optimización de recursos y maximización de resultados. El trabajo en equipo permite mejorar el entorno laboral, elevando la gestión individual y colectiva.

En la actualidad las relaciones entre el departamento financiero y el de pago a proveedores con el 67% ha sido calificado como deficiente, mientras el 33% lo califica como regular, mostrando falencias internas que impiden una gestión eficiente, efectiva y eficaz.

Los resultados muestran problemas internos que atentan contra el servicio y ponen en riesgo las propias relaciones intrapersonales necesarias para consolidar procesos de alto rendimiento.

#### **3.1.7.1. Levantamiento de procesos**

Consideraron que el establecer procesos en una organización implica asumir responsabilidades basadas en una visión integral, claramente definida y enfocada a brindar valor al usuario. En este caso, los resultados muestran una adecuada comprensión de la importancia que este tema tiene para la institución, calificando el 100% de los encuestados como necesaria la implantación de estructuras consolidadas e integradas. Se entiende acorde a los resultados que el personal del departamento, no presentará resistencias si se desea establecer procesos adecuados que permitan un mejor entorno y capacidad de gestión.

### 3.2. Encuesta dirigida a empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Atacames.

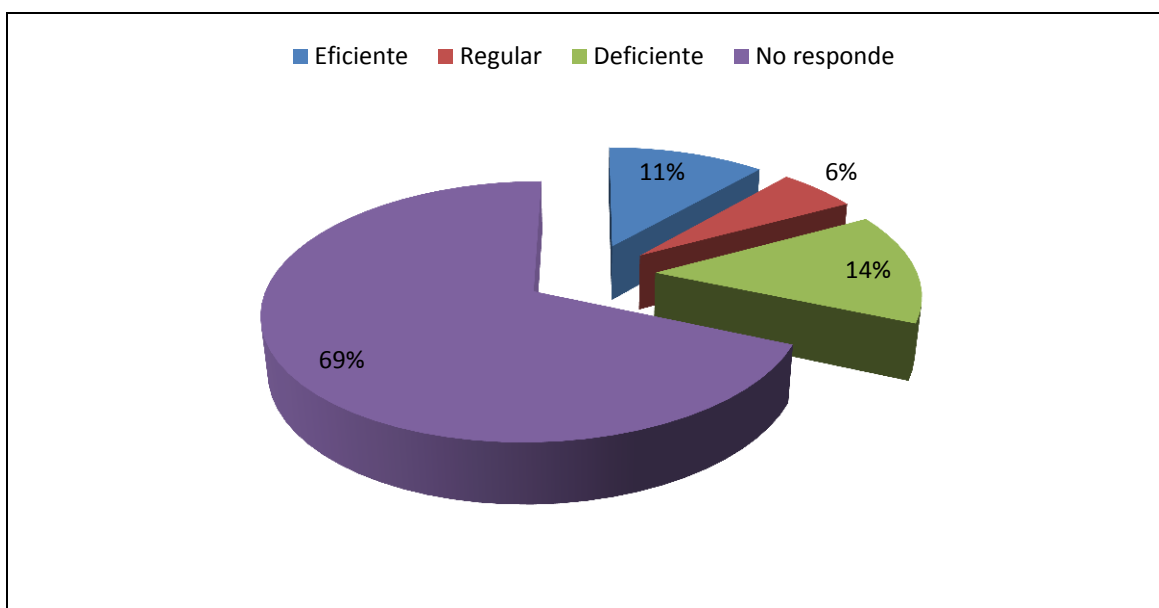
#### 3.2.1. Conocimientos y experiencia en el manejo económico de la entidad

Identificar los criterios de la institución con respecto a la gestión y comportamiento el personal del departamento financiero permitirá conocer la imagen proyectada, siendo este un factor elemental para señalar posibles falencias que ameriten ajustes y cambios. Los resultados señalan que con el 66% el personal del GAD de Atacames considera que el personal del área cuenta con conocimientos suficientes y experiencia, mientras que el 34% no.

Las respuestas obtenidas muestran un mayoritario reconocimiento favorable, aspecto que permite concluir que el personal del departamento cuenta con un perfil y competencias pertinentes, siendo esta una fortaleza.

#### 3.2.2. Gestión efectuada por el departamento financiero

En cuanto a la identificación de la gestión realizada por parte del personal externo, se observa que esta no es totalmente conocida. El 69% no responde el cuestionamiento, mientras el 14% señala que esta es deficiente, el 11% eficiente y el 6% regular.



**Gráfico No. 2- Gestión efectuada por el Dpto. Financiero**  
Fuente: (Encuesta, 2015).

Las concentraciones obtenidas muestran aspectos contradictorios. Por un lado, el personal del departamento es considerado capaz. Sin embargo, su gestión mayoritariamente es desconocida o calificada como deficiente.

Lo señalado determina problemas en cuanto a la relación del departamento financiero con las otras áreas del GAD, siendo este una debilidad que afecta la integración y relación de servicio.

### **3.2.2.1. Calidad de atención**

La atención se fundamenta en principios de respeto, celeridad y eficiencia. Esta es calificada con el 86% como de baja calidad y con el 14% de alta. Los resultados confirman deficiencias graves que afecta a la institución, en los cuales la gestión cumplida no está acorde a parámetros de calidad y necesidad de las áreas internas, siendo el trato y atención obtenida deficiente.

Esta situación afecta la imagen general del departamento financiero, en la medida que su gestión se considera no está respaldada por procesos adecuados que permitan atender las necesidades de los usuarios, siendo esta una situación que incide en una mala calidad de servicio.

### **3.2.3. Control a la gestión por el departamento financiero**

El control es un elemento indispensable en la administración basado en la verificación y comparación de los resultados reales obtenidos con los esperados. Su desarrollo identifica falencias que ameritan ajustes y cambios. En el caso del departamento financiero, se observa que el 60% señala que el control es regular, mientras que el 34% lo describe como deficiente. Finalmente, el 6% lo considera eficiente.

Las concentraciones mostradas evidencian problemas internos que al estar basadas en el control dan lugar a múltiples riesgos los cuales además de afectar la calidad de servicio, inciden en el correcto manejo de los recursos financieros, siendo esta una situación crítica en la institución.

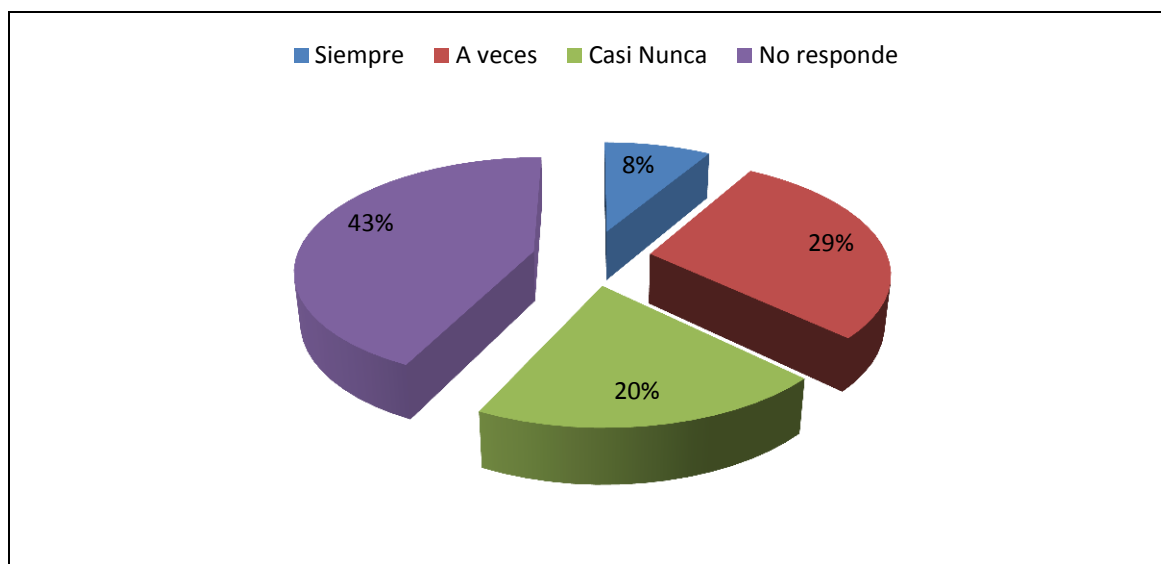
### 3.2.4. Coordinación entre los departamentos

La coordinación interna entre los departamentos de pago a proveedores con el departamento financiero evita desembolsos inadecuados o carentes de respaldos que afecten los presupuestos internos. En este caso, el 77% de los encuestados señala que no existe una adecuada coordinación, mientras que el 23% indica que sí.

Las respuestas confirman problemas en la estructuración interna de los procesos, los cuales no permiten una integración y control efectivos, dando paso a relaciones desgastadas que inciden en el desempeño laboral de los responsables.

### 3.2.5. Ejecución de pagos

Los resultados muestran que el 43% no responde mostrando claros desconocimientos de la calidad de servicio. El 29% indica que solo a veces existe agilidad, el 20% casi nunca y el 8% siempre.



#### Gráfico No. 3- Ejecución de pagos

Fuente: (Encuesta, 2015).

La agilidad en el cumplimiento de los compromisos contraídos con terceros fortalece las relaciones de la institución con sus proveedores permitiendo disponer de los insumos y recursos necesarios para garantizar una operatividad efectiva.

La falta de agilidad mostrada en las respuestas atenta contra la calidad de servicio y pone en riesgo el adecuado abastecimiento de las áreas lo que incide directamente en su productividad.

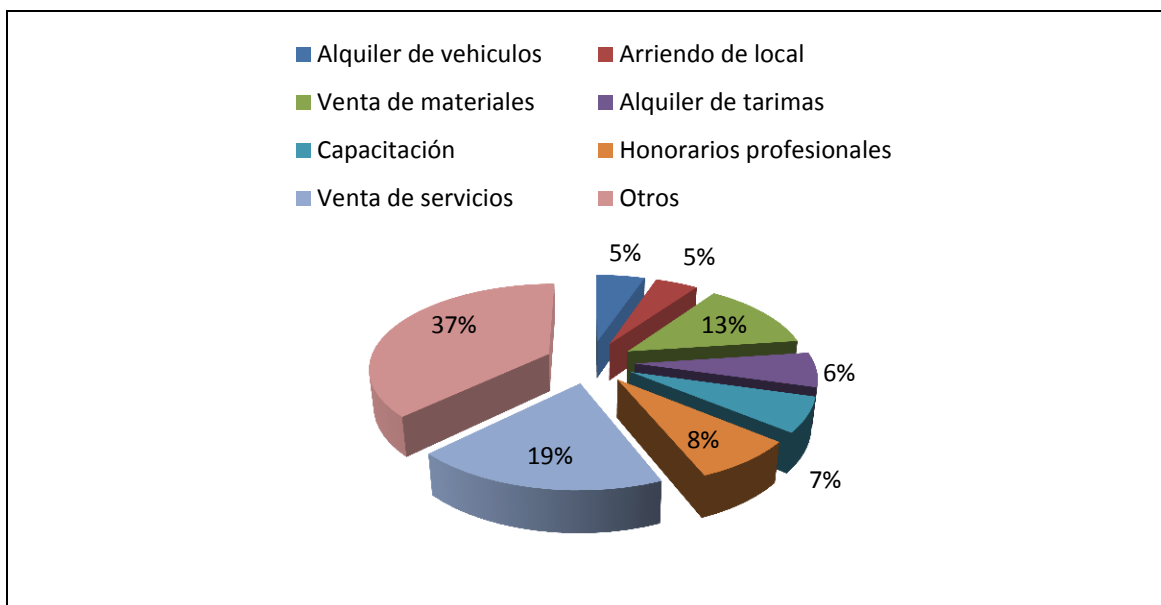
### **3.2.6. Optimizarse los procesos financieros**

La optimización de los procesos es un requerimiento esencial dentro de la institución, la cual es asumida y considerada necesaria por el personal que en el 100% señala afirmativamente. Se entiende que en la medida que se gestionen cambios sobre las debilidades identificadas, el personal dispondrá de condiciones más efectivas que le permitan elevar la calidad de servicio, superando falencias que en la actualidad son una realidad y que ameritan ajustes inmediatos.

## **3.3. Encuesta dirigida a beneficiarios del pago del GAD Municipal del Cantón Atacames.**

### **3.3.1. Productos o servicios**

Los resultados indican que el 37% de los proveedores brindan varios productos calificados como otros, el 19% ofrece la venta de servicios, el 13% la venta de materiales, el 8% honorario profesional, el 6% alquiler de tarimas y el 5% capacitación y arriendos respectivamente.



**Gráfico No. 4- Productos y servicios**

**Fuente:** (Encuesta, 2015).

Identificar las concentraciones de productos entregados al GAD permite establecer los tipos de proveedores actualmente vigentes. Como se observa existe una distribución bastante equitativa, mostrando la necesidad de varios insumos para operar adecuadamente.

### 3.2.7. Tiempo ejecuta actividades económicas

Determinar la temporalidad de las relaciones mantenidas entre los proveedores y el GAD de Atacames establece la calidad de relaciones actuales. En este caso, el 35% son menos de un año, el 30% más de 3 años, el 19% entre 2 a 3 años y el 15% entre 1 a 2 años.

Los resultados muestran variaciones en la temporalidad lo que permite conocer que existe una base de proveedores estables y otra variante en base a necesidades puntuales que existan internamente.

### **3.2.7.1. Relación con la entidad**

Los medios que contactan a la institución con los proveedores son necesarios de identificar para fortalecerlos a fin de establecer efectivas integraciones que permitan disponer de relaciones estables basadas en la calidad, cumplimiento de entregas y pagos oportunos.

El 46% indica que las relaciones tuvieron lugar por administración directa, el 32% con ínfima cuantía y el 22% por concurso de licitación. En este caso, el cumplimiento del debido proceso principalmente de la licitación es un mecanismo necesario que garantice respaldo en la selección de proveedores, no obstante, es el que menor concentración tiene.

### **3.2.8 Plazos entrega de productos o servicios**

La oportuna entrega de productos y servicios garantiza además de la operatividad de los departamentos del GAD, la continuidad en las relaciones. En este caso el 99% señala que, si se cumplen con los plazos acordados, mientras el 1% señala la existencia de demoras.

Los resultados son positivos en la medida que permiten disponer de los bienes y servicios adecuadamente. No obstante, deben ser sujetos a verificación para comprobar si realmente se cumple con lo acordado.

### **3.3.9 Pago de trámites que ejecuta el departamento financiero**

El cumplimiento de los pagos demanda de procesos ágiles y eficientes que eviten demoras innecesarias y permitan mantener relaciones efectivas. Los encuestados señalan con el 42% que la agilidad actual es regular, el 40% satisfactoria y el 18% insatisfactoria.

Se observan falencias en el cumplimiento de los tiempos establecidos, acto que deriva de insatisfacción por parte del proveedor y afección en la calidad de servicios recibidos. Este aspecto es una debilidad que no permite un mejor desenvolvimiento de todo el GAD.

### **3.3.9.1. El tiempo de respuesta**

La respuesta obtenida determina viabilidad en la relación entre proveedores y el GAD. En este caso, el 37% indica que es de un día, el 33% más de un mes, el 22% un mes y el 8% varias horas.

Se observan variantes en cuanto a las concentraciones que permiten identificar la falta de estandarización con respecto al cumplimiento de los pagos, situación que tiende a afectar al proveedor y dar lugar al término de las relaciones comerciales.

### **3.3.10. Requerimientos solicitados**

El establecimiento de requisitos para ejecutar los pagos son medidas de control necesarias para evitar situaciones de riesgo que originen pagos incorrectos o demoras injustificadas. Sin embargo, los requisitos no deben ser una barrera que estanque el proceso, por lo que deben estos ser adecuadamente definidos.

El 58% de los encuestados señala que los requisitos son correctos, aspecto que es adecuado, mientras el 42% identifica que son exagerados.

Es importante revisar los requisitos evitando demoras, pero a la vez garantizando seguridad en los respaldos necesarios para proceder a los desembolsos respectivos.

### **3.3.11. Plazos para el pago del producto o servicio brindado**

El respeto en los plazos de pago permite la continuidad en las relaciones con los proveedores. En este caso, el 76% indica que no se respetan, mientras el 24% sí.

Los resultados muestran falencias en los procesos internos los cuales afectan las relaciones con los proveedores, situación que no aporta en garantizar los bienes y servicios que son demandados para brindar un servicio de calidad.

#### **3.3.11.1. ¿Considera que el personal del departamento financiero de la entidad está debidamente capacitado para ejecutar sus labores?**

Identificar la forma de gestión del personal encargado de los pagos, establece mecanismos de cumplimiento y respaldo. En este caso, el 52% considera que el personal actual está calificado, mientras que el 48% no.

Si bien la respuesta mayoritaria es favorable, la alta concentración negativa señala problemas que deben ser atendidos en la medida que la falta de competencias relacionadas al cargo puede incidir en varios problemas y falencias en el proceso.

#### **3.3.11.2. Experiencia del personal**

La experiencia del personal permite solventar inconvenientes y realizar ajustes que mejoren la calidad de los procesos. El 48% de los encuestados señala que la experiencia actual es satisfactoria, el 44% regular y el 12% insatisfactoria. Los resultados señalan que el personal a cargo cuenta con competencias, conocimientos y destrezas que le permiten actuar adecuadamente, siendo este un factor que debe acompañarse con la revisión de procesos adecuadamente definidos que permitan gestionar adecuadamente acorde a los requerimientos y ofrecimientos de pago.

#### **3.3.12. Tecnología**

Desde el punto de vista de los beneficiarios de los pagos, el 60% considera que, si existe una adecuada tecnología, mientras que el 40% no. La

incorporación de recursos tecnológicos mejora la agilidad y el control, aspectos que son necesarios y que contribuyen a mejorar la gestión.

Un aspecto importante a citar es que la tecnología avance ágilmente, lo que hace que la institución se vea en la obligación de renovarla con mayor celeridad permitiendo esto un incremento de la eficiencia.

#### **3.3.12.1. Proceso de cobro**

Identificar inconvenientes en los pagos permitir conocer de mejor manera el rendimiento de los procesos actuales. El 42% señala que han existido muchos problemas, el 40% pocos y el 18% ninguno.

Se observa que existen situaciones inadecuadas que no permiten a los proveedores ser cancelados oportunamente, siendo esta una situación de riesgos que afecta la imagen institucional y la capacidad de establecer acuerdos a largo plazo que generen mutuos beneficios. Al respecto, es importante establecer mecanismos de mejora evitando que los inconvenientes existentes en la actualidad se mantengan.

#### **3.3.12.2. Inconvenientes de pagos**

Al ocurrir inconformidades, es necesario actuar de manera ágil buscando inmediatas soluciones. El respaldo es un factor determinante que evita insatisfacción en el caso de presentarse falencias, situación que brinda seguridad a los procesos. El 40% indica que los inconvenientes ocurridos se han solucionado en semanas, el 33% en horas y el 27% en días.

Se observa poca eficiencia en la atención de problemas lo que desgasta las relaciones, siendo esta una situación de inconformidad existente actualmente.

### **3.3.12.3. Gestión financiera**

La calificación general de la gestión financiera reúne todos los factores existentes dando lugar a una imagen de servicio. En este caso el 40% indica que es deficiente, el 30% buena, el 21% muy buena y el 9% excelente.

Como se observa, existen varios inconvenientes que han afectado la imagen siendo vital cambios urgentes que permitan cambiar esta realidad

### **3.4. Entrevistas a Autoridades y Funcionarios de la entidad**

La realización de entrevistas a las autoridades y funcionarios de la entidad, aclararon los procesos internos y necesidades, siendo información de vital importancia para poder establecer una propuesta focalizada en brindar soluciones.

#### **3.4.1. Análisis de la entrevista dirigida al tesorero del GAD de Atacames**

En cuanto a los procesos internos, los resultados obtenidos señalan que es fundamental que estos generen pendientes de pago, para que puedan ser revisados y aprobados por el Alcalde. Una vez evaluados y autorizados, se procede a notificar al Dpto. Administrativo para que dé inicio al trámite operativo referente a la ejecución del pago y detalle en el sistema informático. Si se trata de compra de bienes, se solicita cotizaciones o proformas, para luego hacer el análisis con las cotizaciones y se decide el mejor ofertante.

La ejecución del pago a proveedores y fondos de reserva se inicia luego de haber concluido con todos los requisitos de la documentación. En este caso, el proceso inicia con la recepción de la autorización del Alcalde en el Dpto. de Tesorería, para luego ingresar la misma en el sistema del Banco Central del Ecuador.

Una vez ingresado al sistema, se confirma el pago al día siguiente. Este proceso es un requisito que exige el Banco Central (SPI) y se hace efectivo ese mismo día a partir de las 17H99 en la cuenta de los Cliente o proveedores. De esta manera, se mantiene una comunicación e información pertinente, necesario para alcanzar transparencia.

Una vez cancelado, el proceso da inicio a un control documental, el cual certifica la existencia de los respaldos necesarios para su control y auditoría se realice. Cumplido el proceso, se encuentra listo para el pago al proveedor.

La ejecución del mecanismo señalado, se sujeta a normas legales vigentes respecto de los lineamientos de compras públicas. Sobre este aspecto, se utiliza el catalogo electrónico de compras y mecanismos como la subasta inversa. Estos se encienden debidamente legalizados y buscan que los procesos se realicen con transparencia, igualdad y equidad.

En cuanto a los procesos financieros, se identificó que la realización de compras y pagos efectivo, permite a los diferentes departamentos contar con los insumos requeridos para su operatividad. Esto se traduce en un mejor servicio al usuario y por ende satisfacción. Por ello, es fundamental contar con procesos claros y adecuadamente definidos, los cuales respondan a protocolos que eviten demoras o situaciones que puedan afectar las relaciones con los proveedores.

Se observa en lo expuesto, la necesidad de establecer mecanismos viables, ágiles, debidamente documentados y ejecutables, siendo esto necesario para que se pueda aportar al crecimiento del Cantón.

### **3.5 Análisis de la entrevista dirigida a director financiero del GAD de Atacames**

En cuanto al proceso, se identificó que este nace de una necesidad Institucional. La dirección financiera es el área encargada de hacer proveer a todas las unidades Institucionales. El Alcalde firma la autorización del

compromiso y gasto para que posteriormente se solicite a la Dirección Financiera, la partida presupuestaria correspondiente y la disponibilidad para ejecutar la compra.

Cumplido el proceso, la ejecución del pago, dependerá de la agilidad con la que se cumplan los procesos, manteniendo en la actualidad tiempos variantes entre 4 a 5 días dependiendo el caso. Su desarrollo debe estar respaldado documentalmente, siendo este un filtro que posteriormente ayudará a realizar auditorías de cumplimiento. Estas señalarán debilidades que afecten el proceso y puedan orientar los procesos de mejora interna.

El estudio señala la importancia del control de los procesos, como mecanismo para poder gestionar acciones de mejora y cambio. Su cumplimiento da paso a una mejor relación de la institución con los proveedores, la cual es necesaria para que los procesos puedan desenvolverse de manera efectiva.

### **3.6 Análisis de la entrevista dirigida a directora administrativa**

En el área administrativa, el proceso indica la necesidad de contar con una secuencia clara, en la que los movimientos de flujo correspondientes al pago de obligaciones, esté basada en un proceso de compra debidamente aprobado y sustentado en el presupuesto.

Los registros de los movimientos ejecutados deberán controlarse mediante un seguimiento adecuado que permita en el caso de ser necesario ser auditado. Desde esta perspectiva, el proceso debe ser ágil y eficiente, debiendo respaldarse con documentos que certifiquen la autorización y pago.

Se busca que el proceso evite demoras innecesarias que afecten a los proveedores y generen una inadecuada imagen institucional. Por ello, es necesario exista una difusión interna y externa de los procesos para que exista claridad en el cumplimiento.

Como se ha indicado, el diseño de los procesos debe estar alineado a las normativas, las cuales establecen las competencias que se deben ejecutar para que sobre estas se establezcan las actividades a cumplirse.

### **3.7 Determinación de periodos de tiempo para ejecución de pagos**

Para poder describir los procesos de pago se debe partir de la necesidad, que es un requerimiento que se envía al Sr. Alcalde, en el cual le solicitan las comunidades, la colaboración y adquisición de algún bien o servicio que requiera su sector y también los diferentes departamentos del GADMA.

Cumplido el envío del requerimiento se espera su aprobación. Una vez obtenido el mismo, se envía al Director Administrativo para la revisión correspondiente. Este verifica la necesidad y requerimiento, buscando proveedores que emitan las facturas correspondientes al pedido de materiales, servicios o insumos demandados.

Una vez recibida la factura respectiva, se verifica que esta este correctamente llenada. El control comprende que se dirija a nombre de la Municipalidad y que cuente con los valores correctos. Esta se envía al Director Financiero, para verificar la partida presupuestaria que la certifique. La Partida Presupuestaria determina la existencia de un presupuesto que viabilice la adquisición. El Director Financiero, verificando la partida envía al Director Administrativo el requerimiento, para que este pueda ser cancelado.

Obtenida la factura y la certificación presupuestaria, se envía con memorándum de respaldo a Compras Públicas, para que realice el ingreso al portal, de acuerdo a los procesos que se quiera contratar. Subido el proceso y aprobado el Jefe de Compras Públicas, envía al Dpto. Jurídico, los términos de referencias, autorización, resoluciones, pliegos, publicación, etc, para que procedan a realizar el contrato.

Cuando se trata de procesos de mayor cuantía, el Asesor jurídico cumple con lo solicitado y reenvía toda la documentación al Dpto. Administrativo, el mismo que envía al Dpto. de Bodega para que realice el ingreso y egreso. En el caso de ser una adquisición de materiales, una vez cumplido con el pedido, se devuelve la documentación alcaldía para proceder a solicitar la orden de pago.

La Secretaria General del Concejo revisa y elabora la Orden de Pago, que es un documento en el cual el alcalde señala que una vez cumplido todos los procesos del proveedor, se ha procedido con la adquisición de materiales, mantenimiento o readecuación de algún sector o comunidad. Esto confirma la posibilidad de realizar el pago correspondiente, el mismo que es firmada y enviada al Dpto. Financiero. Dentro de este, se envía a Contabilidad, donde se realiza el control del protocolo documental. Una vez que esté completo y que cumpla con lo establecido en la norma de control interno emitido por la contraloría general del Estado, se procede a contabilizar y realizar el asiento contable con sus respectivas retenciones en base a la factura presentada ya sea por bienes o servicios, terminado el registro contable.

Esta información es enviada al Dpto. de Tesorería para que el tesorero proceda a realizar la transferencia entre cuentas, esto significa que existe la firma electrónica donde el Tesorero sube al Banco Central los números de cuentas y nombres de los proveedores para realizar el pago. De allí, se confirma al alcalde con su huella digital y tesorero y en 24 horas estos valores se efectiviza, en las cuentas de los proveedores.

A continuación se describen ejemplos de pagos por servicios-bienes o fondos de terceros:

**Cuadro No. 3-Ejemplos de procesos de pago por servicios-bienes o fondos de terceros**

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documentos</b>
<b>Proceso de pago por bienes en obras</b>	Dentro del proceso de pago por bienes en	Necesidad, factura, Certificación

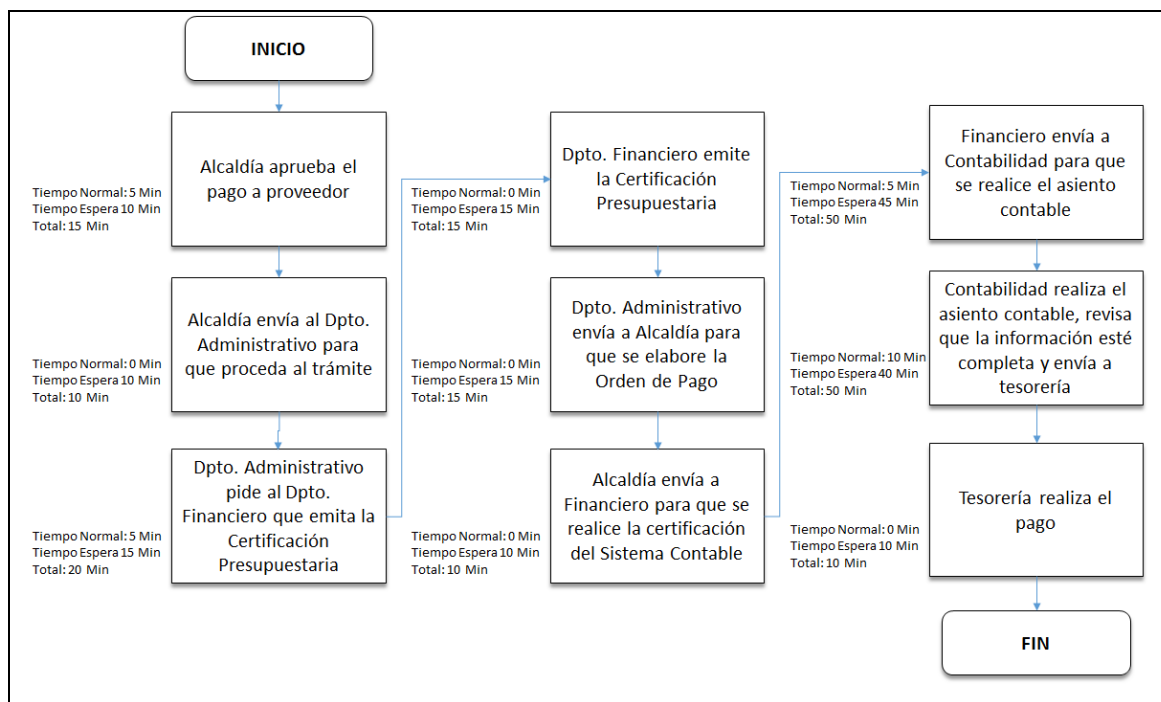
	obras se tiene la readecuación y mantenimiento de diferentes Calles del Cantón Atacames.	Presupuestaria, Proceso del Portal, con autorización, términos de referencia, resolución, pliegos, publicación, contrato, libro de obra, informe del fiscalizador de la obra, informe del Director de obras Públicas, acta de entrega recepción, provisional, parcial o definitiva, planillas, planillas del IESS, que certifica que sus empleados con los que va a realizar la obra están asegurados por cualquier riesgo laboral que ocurra, y orden de pago.
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documentos</b>
<b>Proceso de pago por bienes en materiales</b>	Adquisición de materiales de oficina para diferentes Departamentos de esta Municipalidad.	Factura, Certificación Presupuestaria, proceso del portal, ingreso y egreso de bodega, y orden de pago.
<b>Proceso de pago por servicios en alimentación</b>	Servicio de alimentos y bebidas para atender a la ciudadanía que	Factura, certificación presupuestaria, informe del Director del Dpto. de

	participara en la socialización del proceso amistoso delimitación territorial del cantón Atacames.	avalúos y catastros, informe del jefe del Dpto. de participación ciudadana del GADMA, listados con sus respectivas firmas de las personas que asistieron al evento y orden de pago.
<b>Proceso de pago fondos de terceros:</b>	Valores de pago al personal	Reporte del Dpto. de Talento Humano, donde consta los valores descontados a empleados, funcionarios y trabajadores, orden de pago.

**Fuente: (Municipio de Atacames, 2015)**

Una de las mayores debilidades internas es la falta de procesos, aspecto que ha producido que el trabajo sea cumplido por criterio y experiencia del personal. Esto ha generado duplicidad de funciones, descoordinación interna y falta de una adecuada delimitación de actividades que permitan brindar un mejor servicio,

Para determinar los períodos de tiempo en la ejecución de pagos, se procedió a realizar un levantamiento del proceso actual, a fin de evaluar la temporalidad de su desarrollo. A continuación los resultados:



**Gráfico No. 5- Ejecución de pagos**  
**Fuente: (Levantamiento de Procesos, 2015)**

Bajo las actuales circunstancias, el proceso de pago a proveedores tiene un tiempo promedio de ejecución de 200 minutos, de los cuales 25 min son de ejecución de las actividades, mientras 175 son de espera en cada una de estas.

### 3.8 Determinación de protocolos documentales para ejecución de pagos

Los documentos requeridos en cada proceso se describen a continuación:

- Factura del proveedor en función del servicio prestado o entrega de materiales o insumos. (Tiempo depende del proveedor)
- Certificación presupuestaria que señale la aprobación del pago en función del presupuesto establecido. (Tiempo aproximado: 15 min)
- Proceso del portal (Tiempo aproximado: 20 min)
- Informes internos de ejecución y aprobación del pago (Tiempo aproximado: 40 min)

- Reporte de bodegas referentes al ingreso y egresos de los materiales e insumos del proveedor solicitante del pago. (Tiempo aproximado: 10 min)
- Orden de pago autorizada por la Alcaldía. (Tiempo aproximado: 15 min)

La elaboración de documentos aumenta el tiempo del proceso, su ejecución toma aproximadamente 100 minutos por cada trámite.

El proceso señalado tiene las siguientes debilidades:

- Trámites internos no aportan valor al servicio. El proceso cumple actividades que retrasan el pago.
- Trámites internos se realizan manualmente sin el apoyo de un proceso automatizado.
- Trámites internos no cumplen un proceso previamente definido por lo que genera congestión de trabajo.
- El proceso depende exclusivamente de las personas que laboran, la demora de una de estas afecta todo el ciclo.
- No se dispone de parámetros establecidos que eviten demora en el cumplimiento.

En el proceso se evidencian los siguientes elementos:

- No se han definido procesos que permitan brindar un servicio de calidad en cuanto al pago de proveedores.
- El proceso se ha diseñado acorde a la experiencia del personal sin procesos técnicos
- Existen actividades que no aportan valor, las cuales por realizarse de manera manual se incrementan los tiempos.
- No existe una adecuada interconexión entre las áreas internas, lo que genera tiempos de espera.

- La elaboración de documentos es manual lo que genera demoras del seguimiento del trámite.
- No existe un proceso de determinación del cumplimiento del pago para verificar demoras en cada transacción ejecutada.
- No se puede conocer en qué proceso se encuentra cada trámite por falta de un seguimiento individual.

Por lo que se considera lo siguiente:

- Diseñar el proceso de pago a proveedores de manera clara, concreta y precisa, permitiendo que cada actividad aporte valor.
- Automatizar el proceso a fin de tener un seguimiento efectivo que evite demoras.
- Aprovechar el avance de la tecnología y la normativa vigente con respecto a la firma digital para agilizar los procesos
- Mantener al personal capacitado para que pueda cumplir a cabalidad el proceso cumplido.
- Definir normas internas para el correcto cumplimiento del proceso.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Cumplida la investigación se formulan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

Los procesos que actualmente cumple el GAD del Municipio de Atacames a través del Dpto. Financiero para el pago a proveedores y fondos de terceros son manuales principalmente y dependen de la aprobación del Alcalde para que puedan ejecutarse efectivamente. El proceso demanda de su aprobación inicial y firma final para que se pueda ejecutar, debiendo atravesar por diferentes áreas en las cuales se adjuntan una serie de memorándums. Esto ha ocasionado lentitud en la gestión y falta de control, que ha incidido en el bienestar de las relaciones del Municipio con personas jurídicas y privadas proveedoras de insumos y materiales. La demora en los pagos lesiona los intereses institucionales en la medida que proyecta una imagen inadecuada en donde se pierde la confiabilidad, dificultando el abastecimiento. Por ello, se concluye que existe la necesidad de reformas y mejoras en el proceso para que este pueda desenvolverse de manera más ágil y eficiente.

Los períodos de tiempo promedio de pago a proveedores es de 200 minutos, de los cuales 25 son de ejecución de actividades y 175 de espera. Esto señala deficiencias internas que evitan que el proceso pueda ejecutarse de manera efectiva, lo que ha generado problemas en las relaciones que el Municipio de Atacames tiene con sus diferentes proveedores. Es importante señalar que el excesivo tiempo de espera afecta al proveedor en su liquidez, lo que contrae la economía local. Esto además, genera profundas afecciones en los procesos de abastecimiento ya que proveedores pierden el interés de trabajar con el Municipio. En base a lo expuesto, se concluye que el actual

proceso es deficiente, genera tensas relaciones con proveedores y produce futuros desabastecimientos por el desinterés de proveedores en servir al Municipio.

El protocolo documental necesario para cumplir los tramites de pago han sido descritos en varios ejemplos. Estos incluyen la orden de pago, el detalle de la partida presupuestaria, la aprobación del Alcalde, la factura correspondiente y los informes de varios departamentos que deben revisar el proceso. Los documentos señalados en su totalidad son manuales debiendo generarse en las diferentes áreas internas, generando además de los tiempos de espera descritos un desgaste de recursos. Con lo expuesto se concluye que la falta de tecnología interna da lugar a procesos lentos que generan costos y demandan de recursos como el papel, que pueden optimizarse con rediseños más eficientes.

## **4.2 Recomendaciones**

En relación a las conclusiones formuladas, se recomienda lo siguiente:

Que los cambios entre los procesos actuales y los propuestos sean mostrados gráficamente para que los proveedores y el personal del GAD Municipal de Atacames puedan evaluar las mejoras obtenidas. Su desarrollo además facilitará la comprensión de los mismos con lo que se alcanzará un mayor compromiso y fortalecimiento de las relaciones institucionales.

Que el GAD Municipal de Atacames disponga responsables en la evaluación de tiempos de ejecución del proceso para determinar oportunamente posibles falencias presentadas a fin de que se oriente la toma de decisiones correctivas. La medición de tiempos debe también incorporar otros procesos internos para que se disponga de una amplia información que permita a las áreas participantes mejorar su gestión. El resultado obtenido de la evaluación de tiempos debe ser presentado en informes al Alcalde para que mantenga una supervisión permanente de los avances alcanzados.

Que el GAD Municipal exponga sus experiencias una vez que se implemente la propuesta, mostrando los beneficios en el uso de la firma digital. Esto permitirá que otras instituciones privadas o públicas puedan mejorar sus procesos elevando la calidad de servicio. En este sentido, la experiencia hace que la institución se convierta en un referente de mejoramiento que impulse el crecimiento del Cantón.

## **CAPÍTULO V**

### **4. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **5.1 Título de la propuesta**

DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA EL PAGO DE PROVEEDORES Y FONDOS A TERCEROS EN EL GAD MUNICIPAL DE ATACAMES.

#### **5.2 Justificación**

La propuesta representa un aporte para mejorar la calidad de servicio en el GAD Municipal de Atacames, contando con procesos que aporten valor y permitan cumplir de manera ágil y oportuna los compromisos contraídos, fortaleciendo las relaciones con los proveedores necesarias para disponer de los insumos y materiales requeridos en la operación.

Para su desarrollo se han aplicado varias herramientas las cuales permitieron alcanzar un direccionamiento efectivo, diseñando procesos apoyados en tecnología actualmente existente y accesible para mejorar la gestión y control interno.

Es importante señalar que en la propuesta se hace énfasis en la organización, disponiendo de una estructura clara en donde las funciones se encuentren debidamente organizadas y distribuidas, permitiendo que el personal responsable conozca sus funciones y el valor que cada una de estas aporta al resultado final.

Para ello, la propuesta se sustentó en varias fuentes bibliográficas como textos, informes y demás las cuales contribuyeron con conocimiento necesario para poder cumplir de manera efectiva con los objetivos planteados.

### **5.3 Fundamentación**

El diseño e implementación de modelos de gestión permite a una institución privada o pública alcanzar una mayor productividad y calidad, estableciendo procesos integrados cuyos resultados se basen en parámetros los cuales permitan brindar un servicio eficiente y oportuno.

El avance de la ciencia y tecnología ha permitido que se amplíe el conocimiento sobre el desarrollo de los modelos, existiendo en la actualidad amplia información referente a su desarrollo. Dentro de estos destacan aquellos relacionados a los conceptos de calidad, como el Deming, precursor de la gestión basada en la integración de actividades.

“Se define a un proceso, cómo el conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos que cómo resultado de su interacción generaran valor agregado y transformación, para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente” (Deming, 2010, pág. 102).

Analizando lo expuesto es visible que los procesos buscan obtener resultados los cuales en el campo empresarial se fundamentan en atender requerimientos para satisfacer determinadas necesidades. Es decir, el proceso integra diversos recursos en una empresa, permitiendo producir resultados que son requeridos y demandados.

Los procesos integran diversas áreas las cuales se organizan de manera sistemática cumpliendo con una relación interna que produzca valor agregado. Su desarrollo se caracteriza por optimizar los recursos disponibles alcanzando el mayor rendimiento posible a menor costo, siendo esto parte de la eficiencia buscada.

Según Pérez, Antonio (2008), los procesos disponen de varias características que permiten su identificación y pueden definirse en los siguientes aspectos

- Mantienen un objetivo determinado. Los procesos producen resultados que se esperan, siendo necesarios para atender un determinado requerimiento.
- Establecen sistemas organizados que se abastecen con entradas para producir salidas.
- Mantienen estándares definidos que determinan la calidad obtenida por su desarrollo.
- Son auditables y evaluables en base de parámetros establecidos y apoyados por indicadores. (Pérez, 2008, págs. 81-84)

El diseño de procesos implica la adopción de una manera de organización adoptada para elevar la productividad y rendimiento, en base al uso adecuado de los recursos debidamente orientados a cumplir con resultados que son necesarios.

Lo expuesto señala que el objeto de un proceso es obtener un producto o servicio determinado, el cual debe necesariamente cumplir con diferentes estándares que han sido fijados en base a las necesidades que quieren atender. Su desarrollo busca eliminar desperdicios o imperfectos que den lugar a falencias que afecten el rendimiento de una empresa.

La existencia de un proceso conlleva un enfoque determinado, cuyo alcance establece parámetros competitivos que diferencian a una empresa de otra. Para Medina, Alejandro (2011), el enfoque implica una visión integral la cual combina aspectos de calidad, servicio, rentabilidad, entre otras. Al respecto señala lo siguiente:

“El enfoque del negocio no solo debe centrarse en hacer dinero, sino en buscar el continuo perfeccionamiento de los procesos que permitan una mejor atención al cliente. La investigación constante y la

innovación sustentaran el desarrollo mismo que es antes que la rentabilidad” (Medina, 2011, pág. 211)

La visión integral citada que comprende un proceso determina las bases para su diseño, en donde es necesario establecer lo que se quiere alcanzar y como se debe hacerlo.

## **5.4 Objetivo**

### **5.4.1 Objetivo general**

Diseñar los procesos requeridos para el pago eficiente de proveedores y fondos a terceros en el GAD Municipal de Atacames.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar una estructura de procesos claramente identificada que señale la relación de las actividades internas.
- Desarrollar un manual funcional que permita al personal identificar el proceso y los parámetros de cumplimiento.
- Elaborar una guía de los procesos operativos que permitan el pago ágil a proveedores y fondos de terceros.
- Socializarlos para la implementación y uso en la Institución.

## **5.5 Ubicación sectorial**

<b>Institución ejecutora:</b>	GAD Municipal Atacames
<b>Beneficiarios:</b>	Proveedores, Personal, Sociedad.
<b>Ubicación:</b>	Vía Principal Sector Cocobamba

## **5.6 Factibilidad técnica, administrativa y financiera**

Los actuales procesos de pago a proveedores y fondos a terceros que cumple el GAD Municipal de Atacames tienen serias dificultades que demoran

su cumplimiento, causando insatisfacción a proveedores y sociedad en general. Esta situación no permite mantener adecuadas relaciones, incidiendo en el rendimiento, entorno y productividad. En tal virtud, la propuesta diseñada se considera aplicarla en un tiempo de 12 meses, tiempo en que se instaurarán todos los procesos requeridos para permitir mejorar la situación actual y disponer de medios efectivos de gestión.

La programación que se espera desarrollar en el modelo de gestión propuesto comprende un conjunto de procesos integrados apoyados en tecnología y debidamente controlados con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, capaces de brindar información relevante que ayude a identificar falencias de manera oportuna para proceder a cambios, ajustes y mejoramientos constantes.

De esta manera, la propuesta contribuirá a adoptar procesos flexibles, adecuados y generadores de valor, que enrumben al GAD Municipal a mejorar su desempeño, cumpliendo sus obligaciones y competencias debidamente asignadas en la Ley.

De esta manera, las actividades a cumplirse, se detallan a continuación:

**Cuadro No. 4. Factibilidad técnica administrativa y financiera**

Tiempo/Actividad	Responsable	Operación	Tiempo				Resultado
			1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
1. Diseño del modelo de gestión para el pago a proveedores y fondos a terceros en el GAD Municipal de Atacames	<b>Equipo de Procesos</b>	<b>Técnico-Operativo</b>	X	X	X	X	Propuesta del Modelo
2. Determinación de la factibilidad técnica	<b>Equipo de Procesos</b>	<b>Técnico-Tecnológico</b>		X	X	X	Determinación de los recursos técnicos y tecnológicos
3. Factibilidad administrativa							
3.1 Estructura de procesos	<b>Equipo de procesos</b>				X	X	Diseño de la estructura de procesos
3.2 Desarrollo del Manual funcional	<b>Equipo de procesos</b>					X	Manual funcional
3.3 Guía de procesos operativos	<b>Equipo de procesos</b>					X	Guía de procesos
3.4 Proceso de implantación	<b>Equipo de procesos</b>					X	Proceso de implantación
<b>Presupuesto aproximado: 7.000.000 usd. Tiempo 12 Meses</b>							

**Elaborado por: Barcia, Erika**

## **5.7 Viabilidad académica**

La investigación se fundamenta en la exploración, enfocada en la identificación de información referente a teorías que sustenten el desarrollo de modelos de gestión que puedan ser aplicados en el proceso de pago a proveedores y fondos a terceros.

Su desarrollo se apoya en el método inductivo, el cual parte de elementos particulares a generales, permitiendo contar con un conocimiento viable que de paso a un diseño adecuado y viable de ser implementado.

La praxis investigativa a ser utilizada es la investigación científica, apoyada en la bibliografía levantada la cual permitirá con la propuesta desarrollar conocimiento que puede apoyar a todos quienes se interesen en la materia.

## **5.8 Plan de trabajo**

### **5.8.1 Contenido de la propuesta**

El contenido de la propuesta integra todas las fases necesarias que permitan diseñar un modelo de gestión especializado en el pago a proveedores y fondo a terceros, el cual contribuya a brindar un servicio efectivo, manteniendo adecuadas relaciones con los proveedores y la sociedad en general en el Cantón Atacames. Además, su desarrollo permitirá disponer de los insumos y materiales requeridos, acorde las necesidades de las diferentes áreas del GAD, dando paso a garantías en la ejecución del servicio y el cumplimiento de los programas y obras desarrolladas.

Para su desarrollo, se ha recopilado información sobre procesos tecnológicos apoyados en la firma digital, proceso que actualmente es totalmente válido en Ecuador y debidamente sustentado en la Ley de Comercio Electrónico. De esta manera, se dispondrá de un mayor control y eficiencia,

permitiendo relacionar los pagos con el presupuesto disponible, evitando demoras o incumplimientos que afecten la imagen institucional.

Con lo expuesto, el diseño de un modelo de gestión producirá mejores relaciones entre el GAD y sus proveedores y fondos de terceros, dando paso a procesos estructurados, claramente definidos y difundidos para que el personal responsable pueda desenvolverse de manera adecuada.

La propuesta se ajustará a las normativas internas y la ley vigente establecidas en Ecuador, aspecto que permitirá su ejecución. Esto fomentará un mejoramiento constante del servicio prestado por el GAD Municipal de Atacames, siendo un factor que impulsará el crecimiento del Cantón.

## **5.8.2 Modelo de gestión**

### **5.8.2.1 Mapa de proceso**

El mapa de procesos busca satisfacer a todos quienes proveen de recursos e insumos a las áreas, programas y proyectos que cumple el GAD, cumpliendo con los pagos de manera oportuna. Su gestión se basa en procesos gobernantes, habilitantes y de apoyo. Los primeros encargados de la dirección de la gestión, los segundos de la ejecución del pago y los últimos del apoyo mediante recursos necesarios para que estos puedan ser cumplidos de manera efectiva.

A continuación, se describe el mapa estratégico desarrollado:

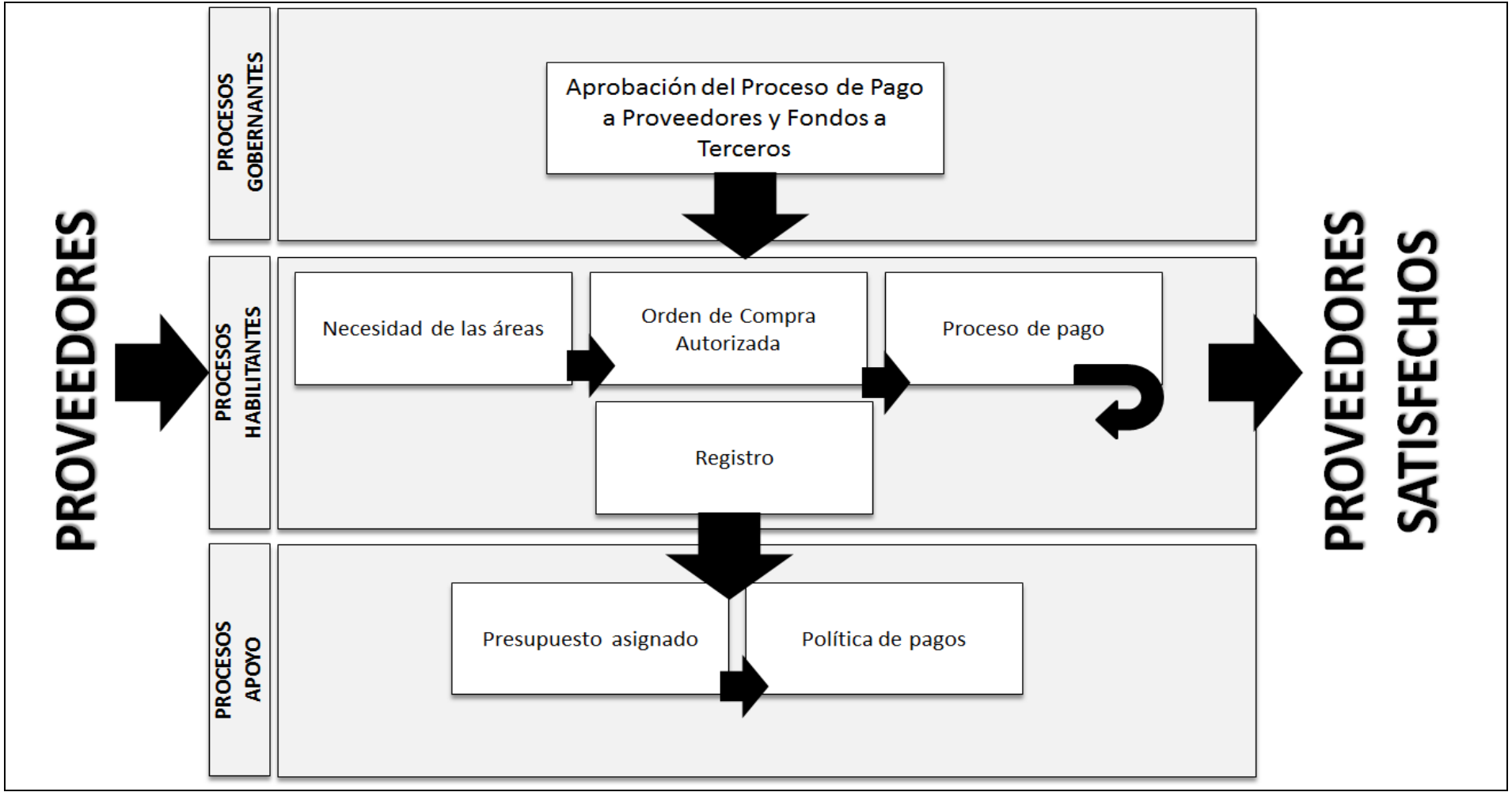


Gráfico No. 6. Mapa de procesos  
 Elaborado por: Barcia, Erika

#### 4.8.2.2 Indicadores de gestión

Mediante los indicadores de gestión se evaluará la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los procesos relacionados al pago de proveedores y fondos a terceros. Estos son los siguientes:

##### 4.8.2.2.1 Eficiencia

La eficiencia se basará en el monto a pagar y el monto pagado en cada período determinado. Su desarrollo se establecerá en función de la siguiente ecuación:

$$\textit{Eficiencia} = \frac{\textit{Monto pagado a proveedores y fondos a terceros}}{\textit{Monto determinado a pago por servicios e insumos recibidos}}$$

**Periodicidad:** Semanal, Rango de Calidad: 99% a 96%, Aceptable: 91 a 95%, Deficiente: Menor igual a 90%.

$$\textit{Cobertura de proveedores} = \frac{\textit{Proveedores Pagados}}{\textit{Proveedores adeudados}}$$

**Periodicidad:** Semanal, Rango de Calidad: 99% a 96%, Aceptable: 91 a 95%, Deficiente: Menor igual a 90%.

##### 4.8.2.2.2 Eficacia

Evalúa el impacto obtenido en base al cumplimiento del proceso. Estos se determinarán en función de los siguientes indicadores:

$$\textit{Satisfacción} = \frac{\textit{Satisfacción del proveedor}}{\textit{Satisfacción esperada}}$$

**Periodicidad:** Semanal, Rango de Calidad: 99% a 96%, Aceptable: 91 a 95%, Deficiente: Menor igual a 90%.

#### 4.8.2.2.3 Efectividad

Determina la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del proceso, determinado en base a variables de tiempo.

$$Efectividad = \frac{Tiempo\ de\ pago}{Tiempo\ determinado}$$

**Periodicidad:** Semanal, Rango de Calidad: 99% a 96%, Aceptable: 91 a 95%, Deficiente: Menor igual a 90%.

#### 4.8.2.2.4 Productividad

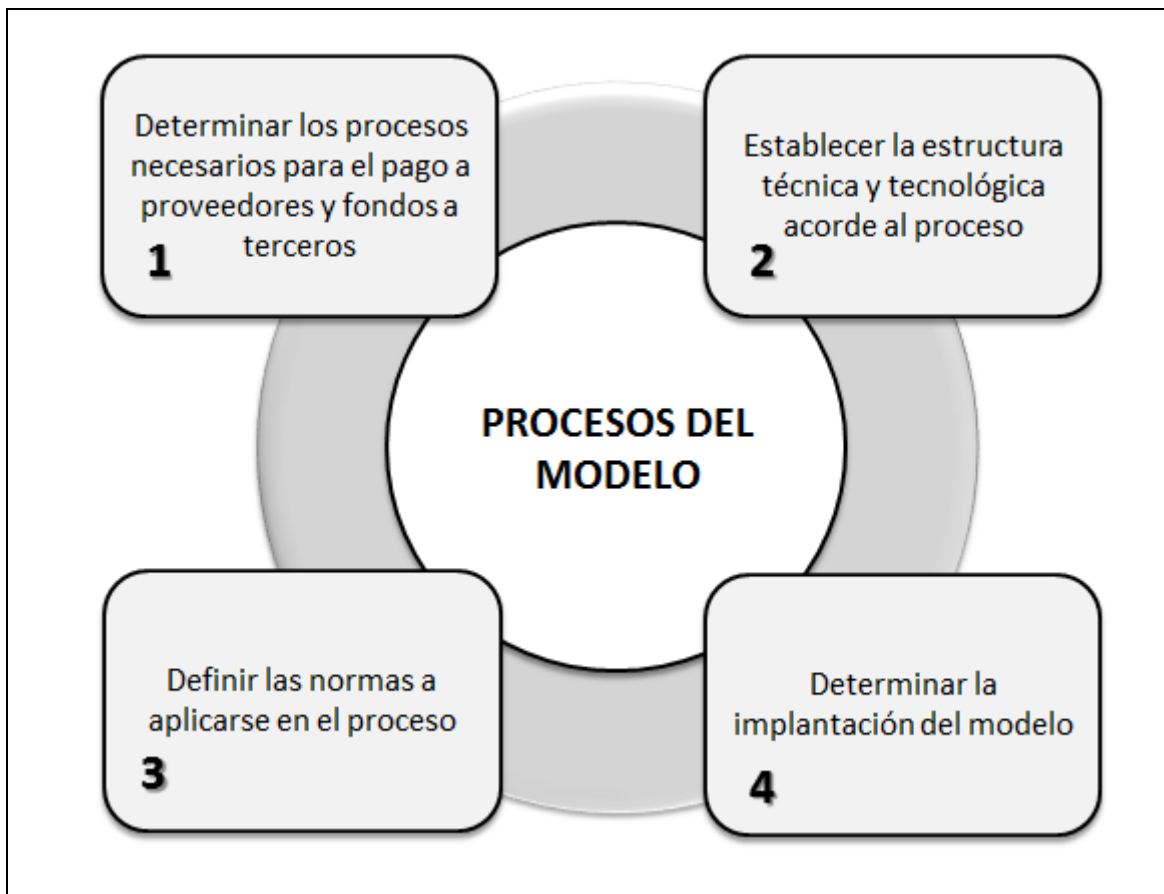
Analiza la gestión desde el cumplimiento de las obligaciones de pago acorde los presupuestos y ofrecimiento.

$$Proveedores\ y\ fondo\ a\ terceros\ cumplidos = \frac{Total\ proveedores\ y\ fondos\ atendidos\ con\ el\ pago}{Total\ de\ proveedores\ y\ fondos\ existentes}$$

**Periodicidad:** Semanal, Rango de Calidad: 99% a 96%, Aceptable: 91 a 95%, Deficiente: Menor igual a 90%.

#### 4.8.2.3 Proceso de ejecución del modelo

Para poder implantar el proceso de pago a proveedores y fondo a terceros, se ha establecido un proceso ordenado, sistemático y lógico, compuesto por las siguientes etapas:



**Gráfico No. 7. Proceso de ejecución del modelo**  
**Elaborado por: Barcia, Erika**

A continuación, se describen los pasos del modelo:

**Paso No.1: Determinar los procesos necesarios para el pago a proveedores y a terceros:**

Los procesos a desarrollar para el pago a proveedores y fondo a terceros serán apoyados con tecnología, marcando un sistema directo que se ajuste a los presupuestos y que cuenten con el registro de una firma digital por parte del responsable (Alcalde). El sistema permitirá ejecutar el proceso y controlar su desarrollo, generando información que permita su oportuna evaluación.

## **Paso No.2: Establecer la estructura técnica y tecnológica acorde al proceso**

El proceso será asistido por el apoyo de una plataforma integradora de actividades denominada Enterprise Resource Planning ERP, la cual permitirá consolidar en una misma base la información requerida para ejecutar el proceso de pago. Su implementación determinará además incumplimientos ocurridos para establecer acciones prioritarias.

Las fases del desarrollo se cumplirán de la siguiente manera:

- Fase No.1: Determinación de los requerimientos por áreas y programas aprobados por el GAD.
- Fase No.2: Fijación de los presupuestos aplicados a las necesidades
- Fase No.3: Calificación de los proveedores y asignación de montos de recepción de materias primas e insumos en fechas específicas
- Fase No.4: Recepción de los insumos y materias primas adquiridas
- Fase No.5: Aprobación del pago con firma electrónica
- Fase No.6: Pago a proveedores.
- Fase No.7: Control de procesos cumplidos

## **Paso No.3: Definir normas en los procesos**

Determinará las normativas, condiciones y reglamentos sobre los cuales se calificará a los proveedores, se establecerá los montos de compra y determinará las fechas y formas de pago.

#### **Paso No.4: Determinar la implantación del modelo**

El proceso de implantación cubrirá las siguientes actividades:

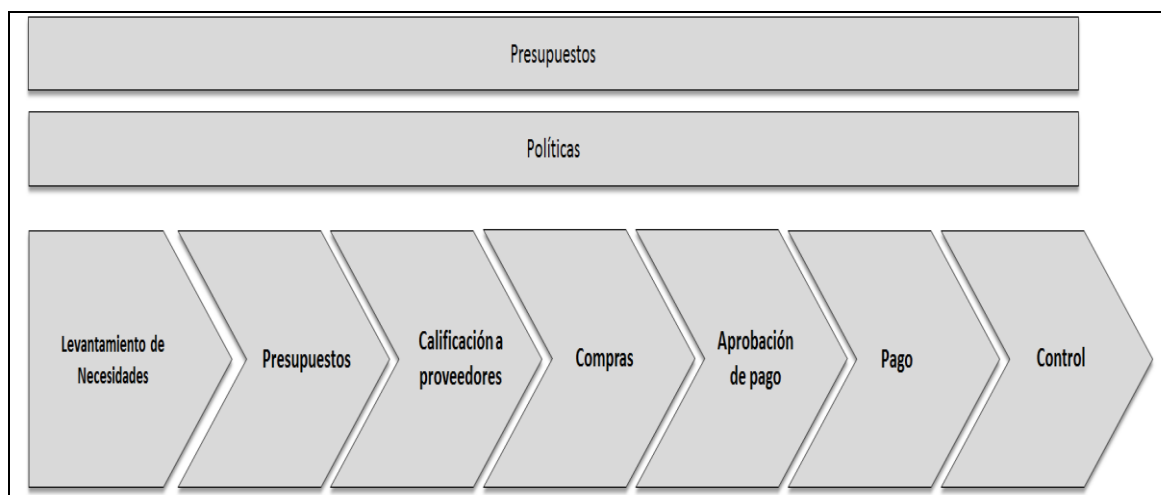
- Capacitación al personal sobre los procesos y normas internas
- Delimitación de funciones: Asignación de funciones y responsabilidades al personal
- Verificación de los procesos de evaluación: Verificar que la implantación se haya ejecutado adecuadamente.

#### **4.8.2.3.1 Manual de organización de la institución**

El manual del proceso de pagos a proveedores y fondos a terceros permitirá identificar las actividades a cumplirse, permitiendo que estas sean cumplidas de manera efectiva. Este se describe a continuación:

- **Macro proceso**

El macro proceso de pagos queda establecido de la siguiente manera:

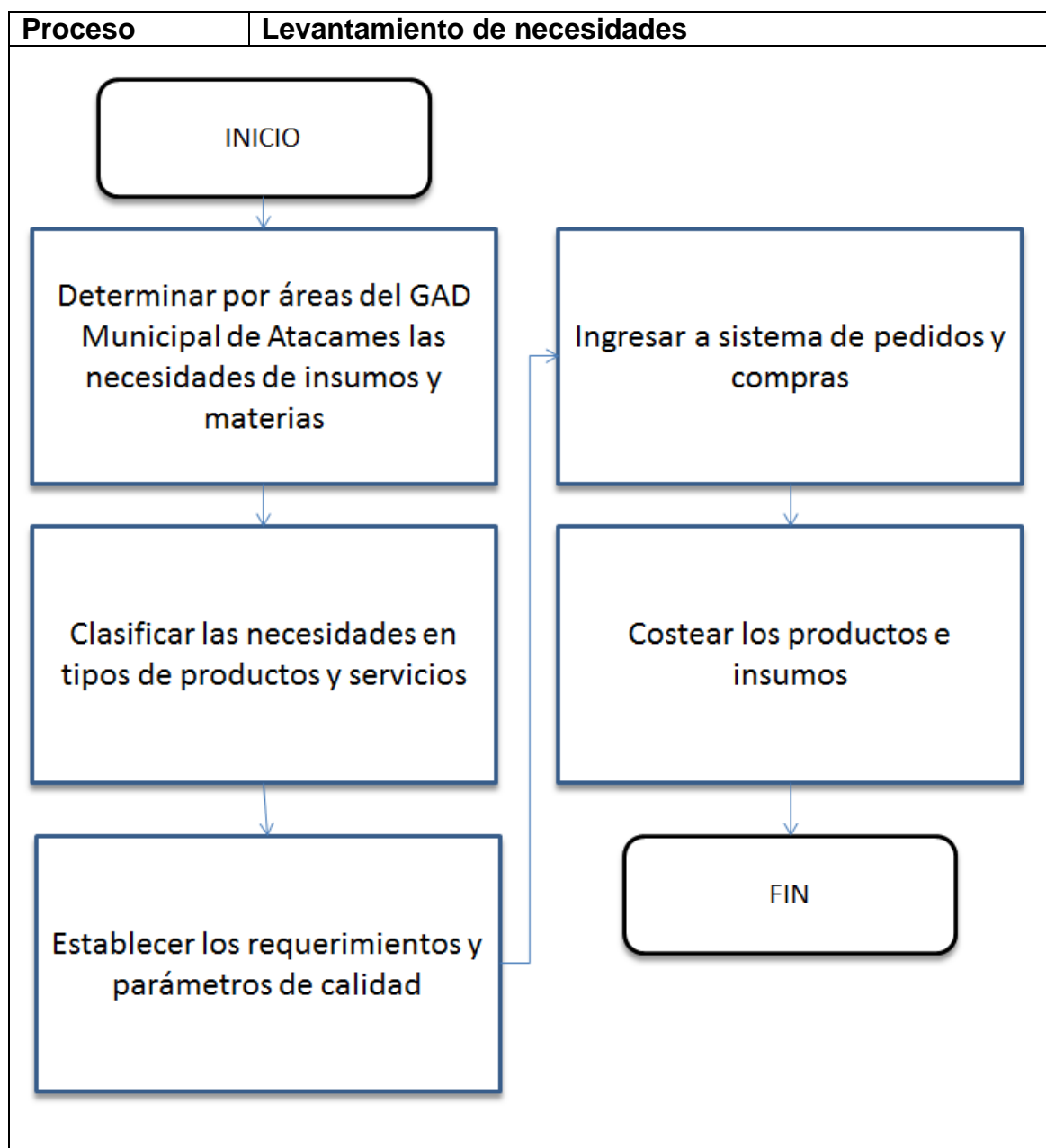


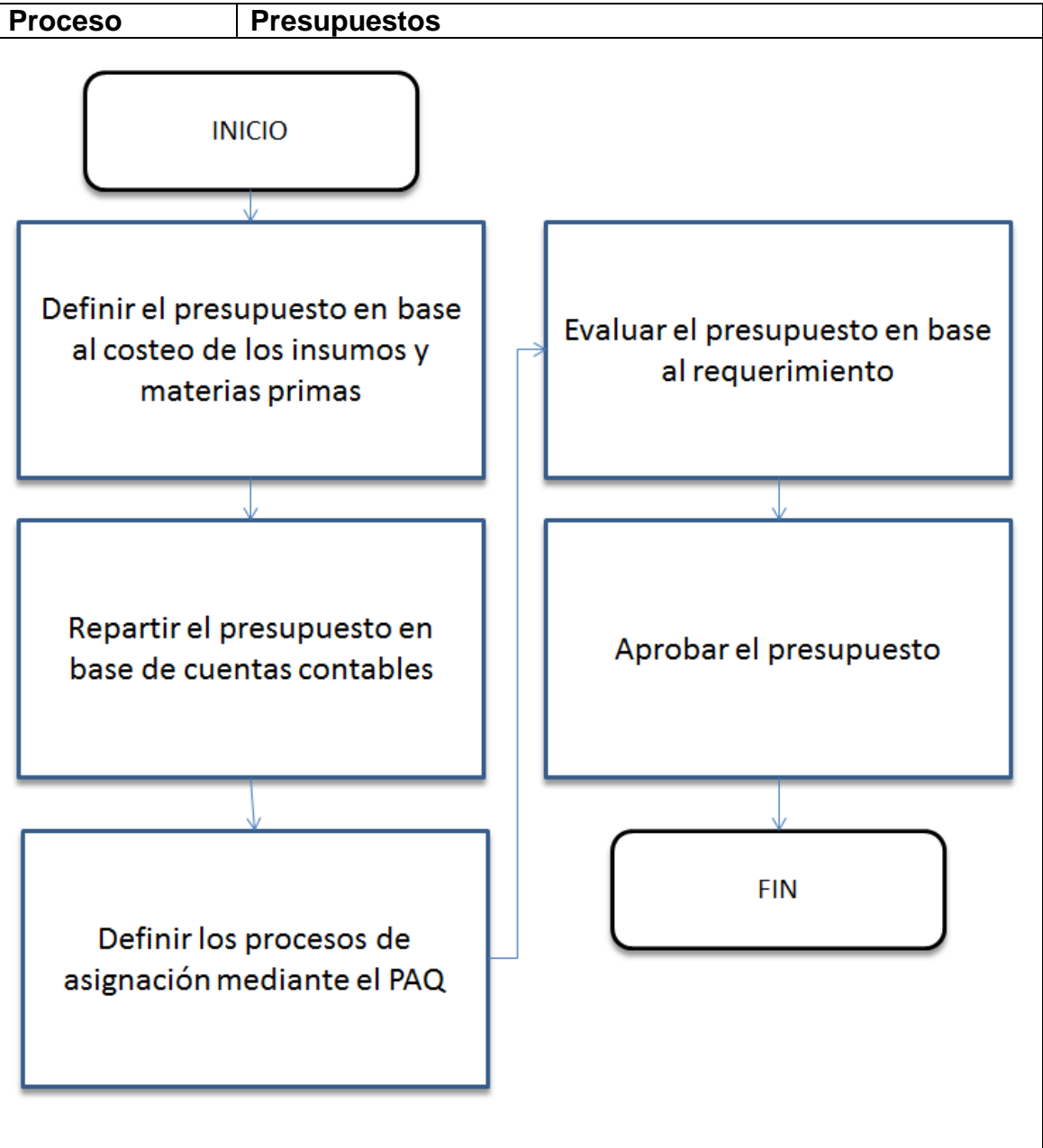
**Gráfico No. 8. Macro proceso**  
**Elaborado por: Barcia, Erika**

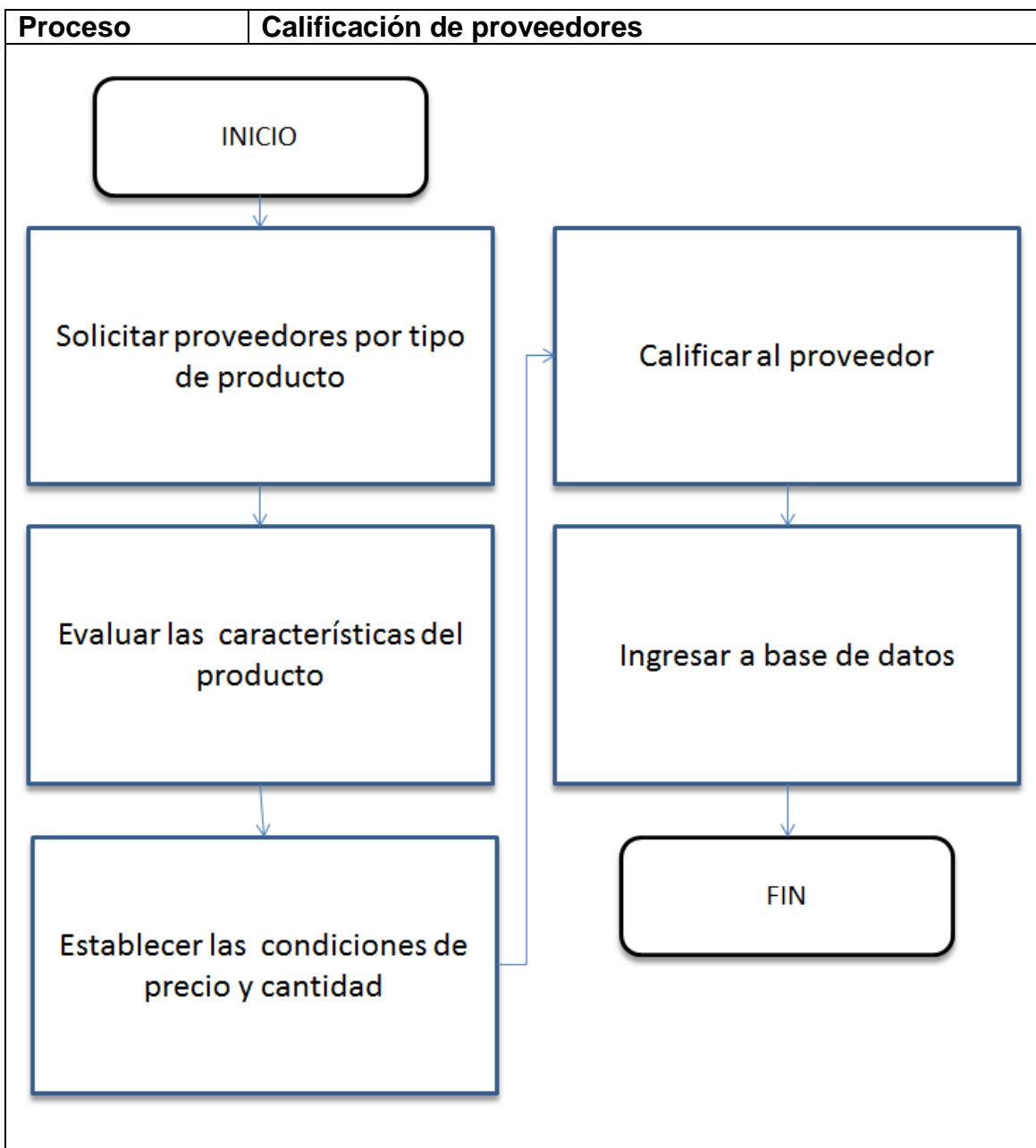
El macro proceso integra la secuencia de actividades requeridas para proceder a cumplir efectivamente los pagos a proveedores y fondos a terceros,

**Elaborar una guía de los procesos operativos que permitan el pago ágil a proveedores y fondos de terceros.**

A continuación, se describen las actividades a cumplirse por cada proceso señalado a fin de que sea cumplido a cabalidad:

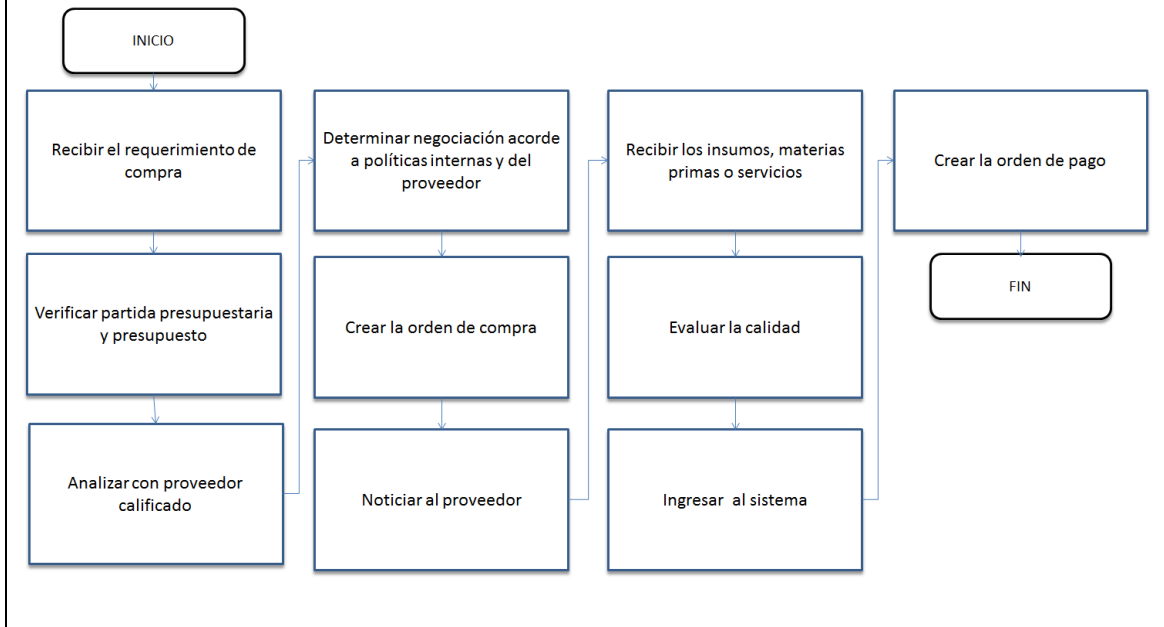


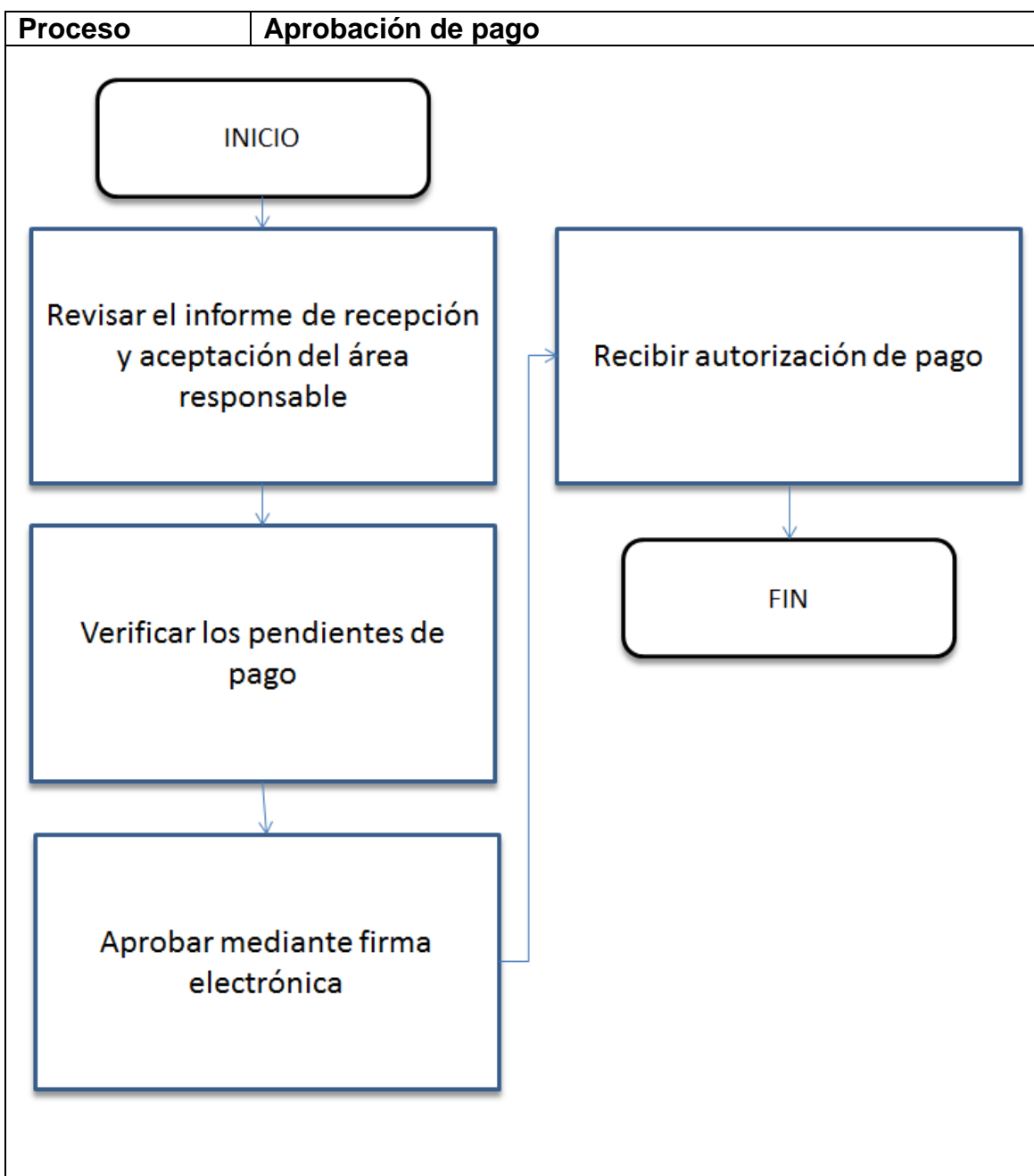


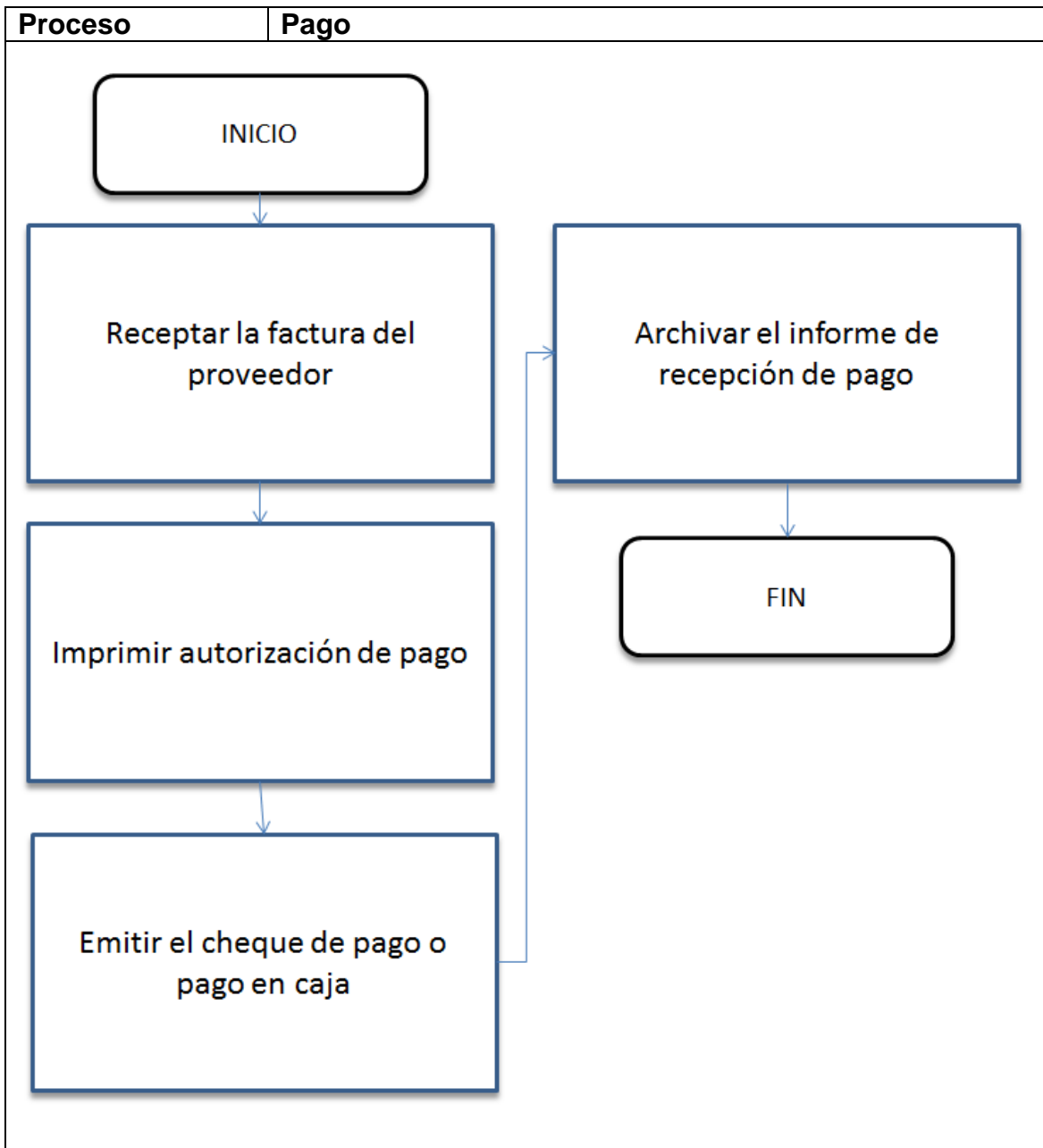


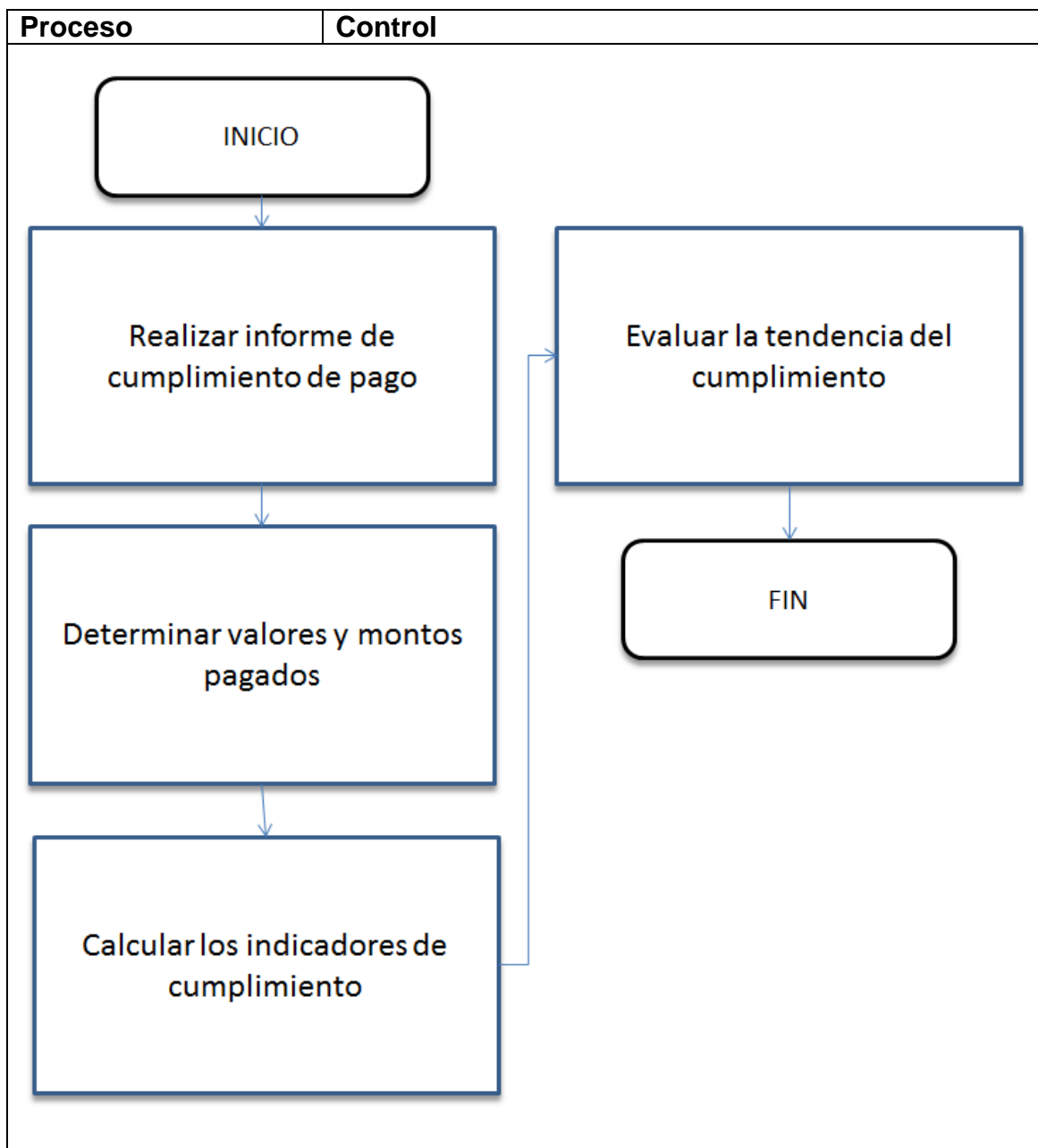
**Proceso**

**Compras**





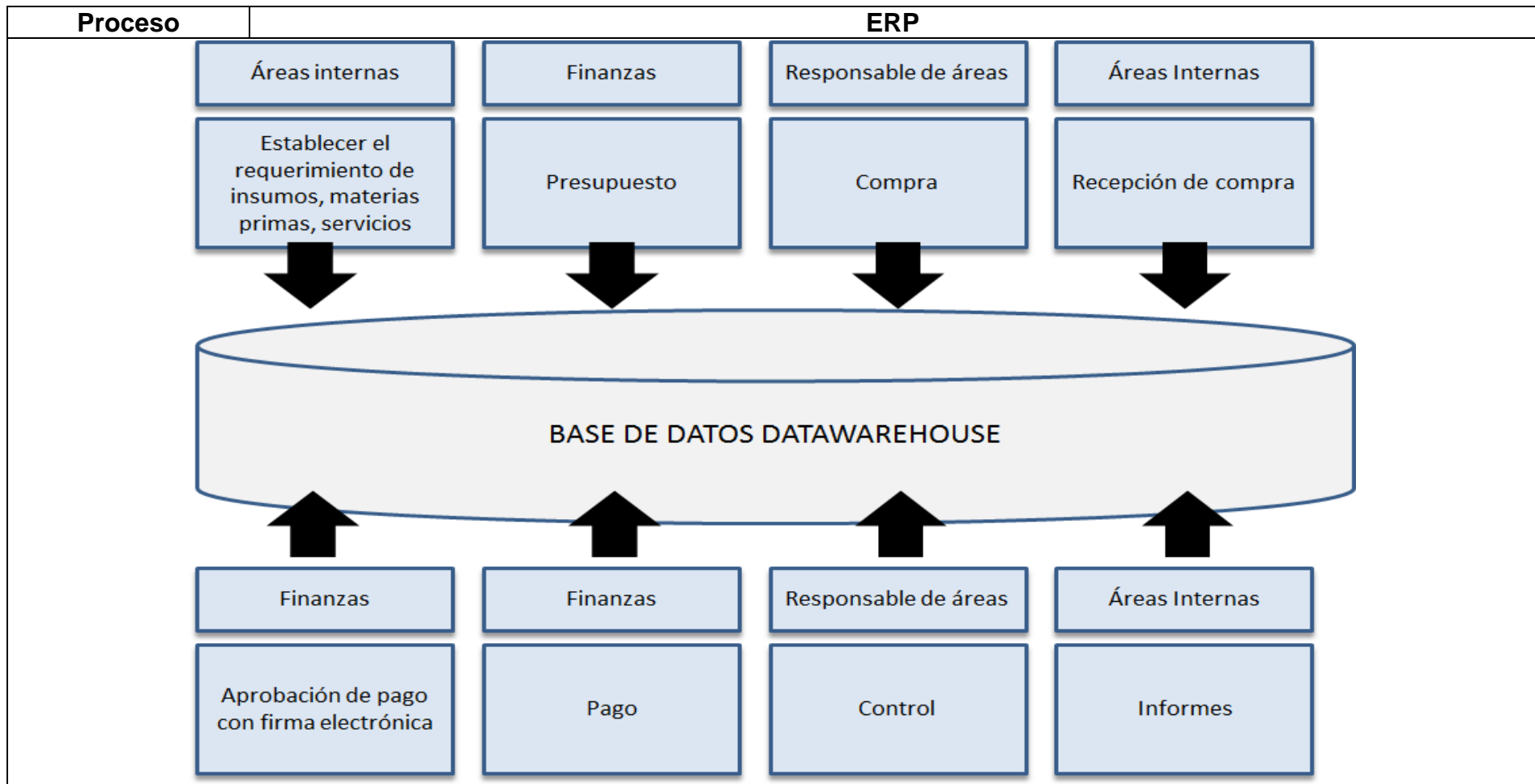




**Gráfico No. 9. Diagrama de procesos**  
**Elaborado por: Barcia, Erika**

El cumplimiento de los procesos se ampara en el ERP que utiliza la firma electrónica como base para agilizar el proceso de pago. En este caso, se mantiene una relación directa entre las necesidades de cada área, el presupuesto aprobado, la compra y el pago, cumpliendo las disposiciones que sean emitidas por el GAD a fin de evitar contratiempos.

Desde la perspectiva del apoyo de la tecnología, el proceso se basa en una base común de datos que permite el registro y control. Además, aprueba el proceso mediante el uso de la firma electrónica. A continuación, su detalle:



**Gráfico No. 10- Detalle del ERP**  
 Elaborado por: Barcia, Erika

## **5.9 Validación de la propuesta**

El GAD del Municipio de Atacames demanda de procesos ágiles que mantengan un control permanente a fin de cumplir con los tiempos de pago y mantener efectivas relaciones con los proveedores.

La puesta en marcha de una visión de procesos basada en el ERP permite mantener una estructura única de datos que se vaya alimentando de los procesos existentes. Esto permitirá tener control sobre las compras, los proveedores, la recepción de los servicios o bienes, la generación de la orden de pago y la aprobación.

Este último aspecto se basa en el uso de la firma electrónica, medio que actualmente se encuentra vigente y cuyo uso guarda igual responsabilidad que la aprobación física. En este caso, el Alcalde dispondrá de los registros de compras alineadas a los presupuestos, evitando que se incumplan los valores asignados.

En cuanto a la temporalidad, el uso del ERP cuantificará los registros de pago en base a la disposición asignada mediante las normativas internas, solicitando la aprobación en los tiempos requeridos. Esto evitará demoras que afecten al proveedor y a la imagen del GAD.

Mediante el proceso, se dispondrá además de mecanismos de control, los cuales ayuden mediante los indicadores anteriormente citados a verificar la eficiencia, eficacia y efectividad alcanzada.

## **5.10 Instructivo de funcionamiento del diseño de la propuesta**

La implementación del modelo de gestión especializado en el pago a proveedores demanda de estrategias las cuales se han clasificado en operativas e institucionales. A continuación, su detalle:

### **5.10.1 Estrategia operativa**

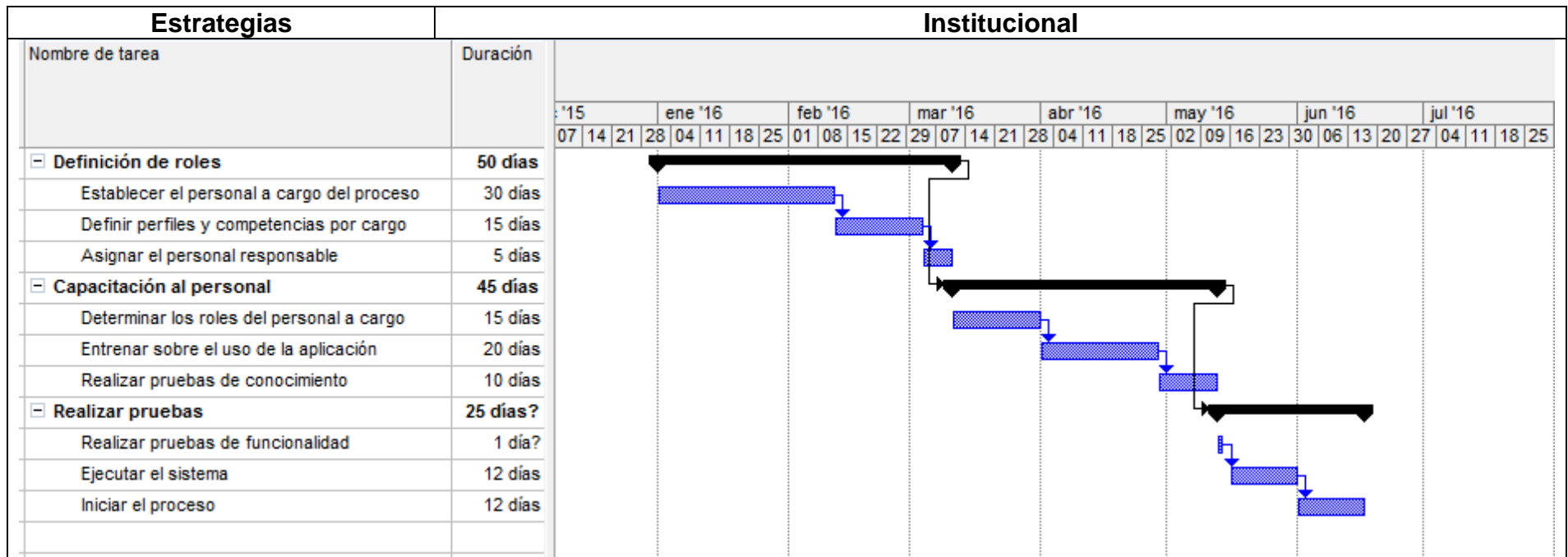
Para garantizar la implementación de los procesos, es necesario desarrollar una aplicación informática que permita el registro de las compras, pagos y controles. Su desarrollo será ejecutado de la siguiente manera:

- Diseño de los módulos de ingreso de datos:
  - Módulo para el ingreso de requerimientos por áreas y programas
  - Módulo para el ingreso de valores y costos
  - Módulo para la asignación presupuestaria
  - Módulo de evaluación y calificación de proveedores
  - Módulo para la emisión de la orden de compra
  - Módulo para la compra al proveedor y fondo a terceros
  - Módulo para el registro de la recepción
  - Módulo para la aprobación del pago mediante firma electrónica
  - Módulo para el control de pagos e incumplimientos
  
- Diseño de la estructura de datos
  - Definir las tablas y las relaciones entre los campos
  - Definición de la estructura
  
- Diseño de la aplicación
  - Diseño de la aplicación
  - Instalación
  - Pruebas de funcionamiento

### **5.10.2 Estrategia institucional**

Es fundamental que el desarrollo de la propuesta cuente con programas de capacitación, entrenamiento y control, los cuales permitan al personal desempeñarse de manera efectiva.

Las estrategias definidas se describen en el siguiente cronograma:



**Gráfico No. 11- Estrategias institucionales**  
 Elaborado por: Barcia, Erika

## 5.11 Impactos

Para determinar el impacto se procedió a un levantamiento en base a varios indicadores los cuales fueron calificados mediante la siguiente tabla de ponderación:

**Cuadro No. 5. Tabla de ponderación**

Valor	Descripción
0	Impacto nulo
1	Impacto Bajo
2	Impacto Medio
3	Impacto Alto

**Elaborado: Barcia, Erika**

A continuación, los resultados:

### 5.11.1 Social

**Cuadro No. 6. Impacto social**

Impacto	0	1	2	3	Total
Aporte a mejorar las relaciones con los proveedores				3	3
Cumplimiento de pagos				3	3
Fortalecimiento del GAD Municipal			2		2
Desarrollo profesional				3	3

**Elaborado: Barcia, Erika**

El puntaje obtenido es  $11/12 = 0,91$  lo que implica que es un alto impacto social, siendo el modelo altamente necesario y efectivo.

### 5.11.2 Cultural

**Cuadro No. 7. Impacto cultural**

Impacto	0	1	2	3	Total
Cultura de negociación				3	3
Ambiente interno			2		2
Fortalecimiento del conocimiento			2		2
Responsabilidad social			2		2

**Elaborado: Barcia, Erika**

El valor obtenido es  $9/12 = 0,75$ , lo que señala que existe un impacto alto, en el cual el proceso contribuirá a mejorar la cultura de negociación, el ambiente interno, el fortalecimiento del conocimiento y la responsabilidad el GAD con el Cantón de Atacames.

### 5.11.3 Económico

**Cuadro No. 8. Impacto económico**

Impacto	0	1	2	3	Total
Impulsa la liquidez del Cantón				3	3
Genera empleo				3	3
Mejora la productividad				3	3
Incrementa la actividad económica del Cantón				3	3

**Elaborado: Barcia, Erika**

Se obtuvo 12 de 12 puntos, lo que muestra un alto impacto, aspecto que se entiende mejorará e impulsará el crecimiento económico, produciendo liquidez y fuentes de empleo en el Cantón.

### 5.11.4 Ambiental

**Cuadro No. 9- Impacto ambiental**

Impacto	0	1	2	3	Total
Protege el medio ambiente				3	3
Evita contaminación		1			1
Establece acciones sustentables			2		2
Permite una efectiva relación con el entorno				3	3

**Elaborado: Barcia, Erika**

Se obtuvo 9 de 12 puntos, es decir 0,75, siendo un impacto alto en la medida que la calificación de proveedores evitará cambios o afecciones al medio ambiente.

## REFERENCIAS

- Albán, V. (2014). *El Estado*. Madrid-España: Centro de Concesiones Político-Económicas.
- Amat, O. (2010). *Estadística aplicada*. Estados Unidos: Pentagono.
- Arteaga, E. (2008). *La administración moderna*. México DF-México: Pirámide.
- Arteaga, I. (2012). *Administración Financiera*. Madrid-España: Vértice.
- Ballart, X. (2014). *Innovación de la gestión Pública*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Blanco, E. (2012). *Control administrativo*. Buenos Aires-Argentina: Paraninfo.
- Cadena, E. (2011). *Manual de procesos Congope*. Guayaquil-Ecuador: Congope.
- Castro, H. (2012). *Administración Financiera*. México DF-México: ASIS.
- Cevallos, A. (2012). *Administración Financiera*. México DF-México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. Estados Unidos: Mac-Graw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2008). *Derechos Fundamentales*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2010). *La Descentralización*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Cook, A. (2010). *Métodos de investigación Científica*. México-México: Técnicas aplicadas.
- Cook, A. (2014). *Métodos de investigación*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Cootad, E. (2014). *Cootad*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Creamer, C. (2012). *Investigación aplicada*. Madrid-España: A.
- Cuesta, U. (2013). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid-España: ESIC.
- Deming, E. (2010). *Calidad Total*. Madrid-España: Prentice Educación.

- Diez, A. (2011). *Getión pública*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Elaboración de Encuesta, E. (2015). *Investigación de Campo*. Tonsupa-Ecuador.
- Encuesta, D. (2015). *Investigación de campo*. Atacames.
- Estupiñán, G. (2012). *Administración Empresarial*. México DF-México: Edu Empresarial.
- GADMA, A. (2015). *Departamento Flnanciero*. Atacames-Ecuador.
- Gálvez, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Madrid-España: Entorno.
- Gitman, L. (2009). *Administraciòn Financiero*. Estados Unidos: Pearson Educaciòn.
- Gruden, W. (2008). *Administraciòn de Empresas*. México-México: Ediiiones Ejecutivas.
- Larreategui, H. (2014). *Investigación Científica*. Bogotá-Colombia: Central.
- Levantamiento de Procesos, A. A. (2015). *Proceso de pago*. Atacames-Ecuador.
- Mantilla, K. (2012). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica*. Barcelona-España: UOC.
- Massons, J. (2010). *Finanzas*. Madrid-España: ESADE.
- Medina, A. (2011). *Gestión por procesos y creaciòn de valor*. Santo Domingo: Instituto tecnològico de Santo Domingo.
- Moore, S. (2014). *Gestión pública en la sociedad*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Municipio de Atacames, E. (2015). *Ejemplos de desarrollo*. Atacames-Ecuador.
- Norma de Contabilidad Gubernamental No.19, E. (2012). *Norma de Contabilidad Gubernamental N° 19, la Administración de Fondos de Terceros*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Norma de Contabilidad Gubernamental No.19, E. c. (2014). Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_auditoria/documentos/descargables/NCG%2019-Fondos%20de%20Terceros.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_auditoria/documentos/descargables/NCG%2019-Fondos%20de%20Terceros.pdf)
- Nuñez, M. (2012). *La Gestión Pública y su impacto en la sociedad*. Madrid-España: ESIC.

- Núñez, R. (2010). *La gestión Pública*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Órgano Superior de Fiscalización el Estado de Tabasco, E. (2008). *Fiscalización*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Ortiz, H. (2008). *Análisis financiero aplicado*. México-México: Externado.
- Paez, A. (2009). *Metodos de estudio*. Madrid-España: ESIC.
- Paez, M. (2009). *Las metodologías investigativas*. Madrid-España: Centos.
- Pérez, A. (2008). *Gestión por procesos*. Madrid-España: ESIC.
- Saavedra, R. (2012). *Planificación de desarrollo*. Bogotá-Colombia: Universidad de Bogotá.
- Samaniego, M. (2012). *Procesos investigativos*. Madrid-España: Ontar.
- Sánchez, J. (2012). *Gestión Pública*. México DF-México: Instituto de administración Pública del Estado de México.
- Van Home, J. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. México-México: Prentice Hall.
- Vega, A. (2009). *Manual de control interno para el departamento financiero Epoch*. Guayaquil-Ecuador: Epoch.
- Vélez, J. (2013). *Metodología de estudio*. Madrid-España: OSIS.

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de Encuesta

#### MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ATACAMES

1. ¿Cómo califica el ambiente laboral entorno al departamento financiero?

MUY BUENO  BUENO  REGULAR  MALO

2. ¿Están plenamente identificadas las funciones y responsabilidades del personal que labora en el departamento financiero?

SI  NO

3. Dentro de sus funciones y responsabilidades, ¿le corresponde ejecutar pagos a proveedores y fondos de terceros?

SI  NO

4. ¿Considera usted que el departamento financiero cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus tareas?

TOTALMENTE  MEDIANAMENTE  MÍNIMAMENTE

5. ¿Existen flujogramas en los que se determinen los pasos a seguir para realizar pagos en la entidad?

SI  NO

6. ¿Cómo califica usted el manejo documental de los soportes transaccionales en el departamento financiero de la entidad?

EFICIENTE  REGULAR  DEFICIENTE

7. ¿Cuenta El departamento financiero, cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir eficientemente con la gestión económica de la entidad?

TOTALMENTE  MEDIANAMENTE  MÍNIMAMENTE

8. ¿Cómo califica usted la coordinación mostrada entre el departamento financiero y los departamentos que participan en el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?

EFICIENTE  REGULAR  DEFICIENTE

9. ¿Considera necesario el levantamiento de procesos que normen y estandaricen el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?

SI

NO

MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL GAD  
MUNICIPAL DEL CANTÓN ATACAMES

1. De acuerdo a su criterio, quienes están al frente del departamento financiero del GAD Municipal de Atacames, ¿tienen los suficientes conocimientos y experiencia en el manejo económico de la entidad?

SI

NO

2. ¿Cómo califica la gestión efectuada por el departamento financiero de la entidad?

EFICIENTE

REGULAR

DEFICIENTE

3. ¿La calidad de atención que proporciona el personal que labora en el departamento financiero es de?

ALTA CALIDAD

BAJA CALIDAD

NULA CALIDAD

4. ¿El control que se efectúa a la gestión efectuada por el departamento financiero de la entidad es?

EFICIENTE

REGULAR

DEFICIENTE

5. ¿Existe una adecuada coordinación entre los departamentos que participan en el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?

SI

NO

6. ¿Los pagos a proveedores y fondos de terceros son ejecutados de forma ágil y oportuna?

SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

7. ¿Considera que deben optimizarse los procesos financieros en pos de reducir los tiempos de atención a los usuarios internos y externos?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. ERIKA BARCIA

## Anexo 2. Modelo de Entrevista

### MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A BENEFICIARIOS DE PAGOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ATACAMES

1. ¿Cuáles son los productos o servicios que usted brinda al GAD Municipal de Atacames?

- ALQUILER DE VEHÍCULOS
- ARRIENDO DE LOCAL
- VENTA DE MATERIALES
- ALQUILER DE TARIMAS
- CAPACITACIÓN
- HONORARIOS PROFESIONALES
- VENTA DE SERVICIOS
- OTROS

2. ¿Por cuánto tiempo ejecuta actividades económicas con la entidad municipal?

- MENOS DE 1 AÑO
- ENTRE 1 Y DOS AÑOS
- ENTRE 2 Y TRES AÑOS
- MÁS DE TRES AÑOS

3. ¿Su relación con la entidad se dio por qué medio?

- CONCURSO DE LICITACIÓN
- ÍNFIMA CUANTÍA
- ADMINISTRACIÓN DIRECTA

4. ¿Cumple usted con los plazos establecidos para la entrega de sus productos o servicios?

SI  NO

5. ¿Cómo considera la agilidad en la elaboración y pago de trámites que ejecuta el departamento financiero del GAD Municipal de Atacames?

- SATISFACTORIA
- REGULAR
- INSATISFACTORIA

6. ¿El tiempo de respuesta es?

- VARIAS HORAS
- UN DÍA

UN MES

MAS DE UN MES

7. ¿Los requerimientos que solicita el departamento financiero para ejecutar los pagos son?

EXAGERADOS

CORRECTOS

8. ¿Se respetan los plazos estipulados para el pago del producto o servicio brindado?

SI

NO

9. ¿Considera que el personal del departamento financiero de la entidad está debidamente capacitado para ejecutar sus labores?

SI

NO

10. ¿Cómo califica la experiencia del personal?

SATISFACTORIA

REGULAR

INSATISFACTORIA

11. ¿Cuenta la entidad con tecnología suficiente para la ejecución de sus actividades financieras?

SI

NO

12. ¿Ha tenido inconvenientes en el proceso de cobro por el producto o servicio brindado?

MUCHOS

POCOS

NINGUNO

13. ¿Cuándo ha tenido inconvenientes, los mismos se han resuelto de forma coordinada y favorable para ambas partes?

HORAS

DIAS

SEMANAS

14. ¿Cómo califica la gestión financiera de la entidad municipal respecto de la relación con sus proveedores?

EXCELENTE

MUY BUENA

BUENA

DEFICIENTE

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. ERIKA BARCIA

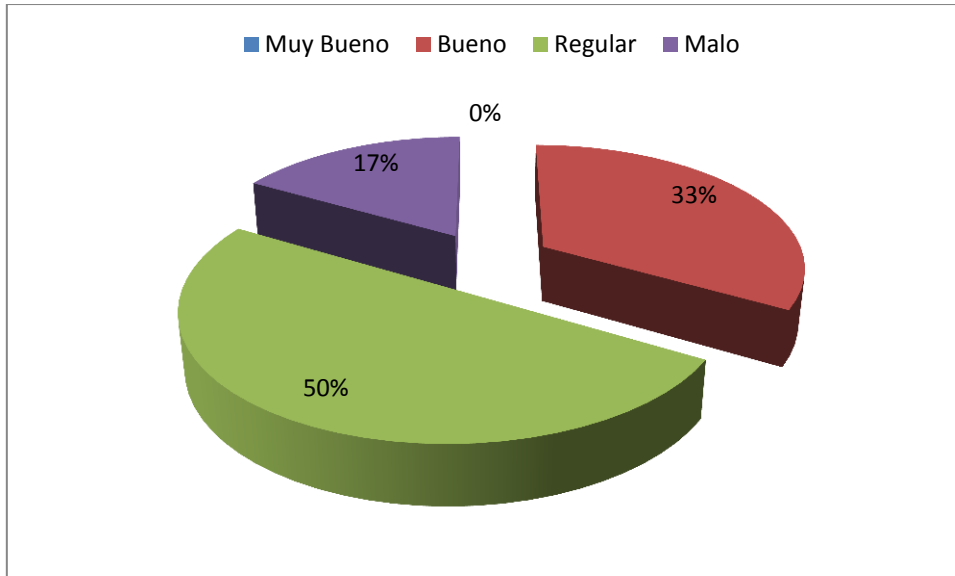
MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR ADMINISTRATIVO, FINANCIERO,  
TESORERO DEL GAD DE ATACAMES

1. De forma sintética podría describir el proceso que se debe cumplir para la ejecución de un pago en la entidad.
  
2. ¿Cuál es el tiempo aproximado que demora en efectivizarse los pagos a proveedores y fondos de terceros?
  
3. ¿Cómo califica al control documental efectuado en los procesos de pagos a proveedores y fondos de terceros?
  
4. ¿Los procesos ejecutados respetan las normativas legales vigentes respecto de los lineamientos de compras públicas que rigen a las entidades estatales?
  
5. ¿Considera que deben optimizarse los procesos financieros en pos de reducir los tiempos de atención a los usuarios internos y externos?
  
6. ¿Considera necesario el levantamiento de procesos que normen y estandaricen el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?

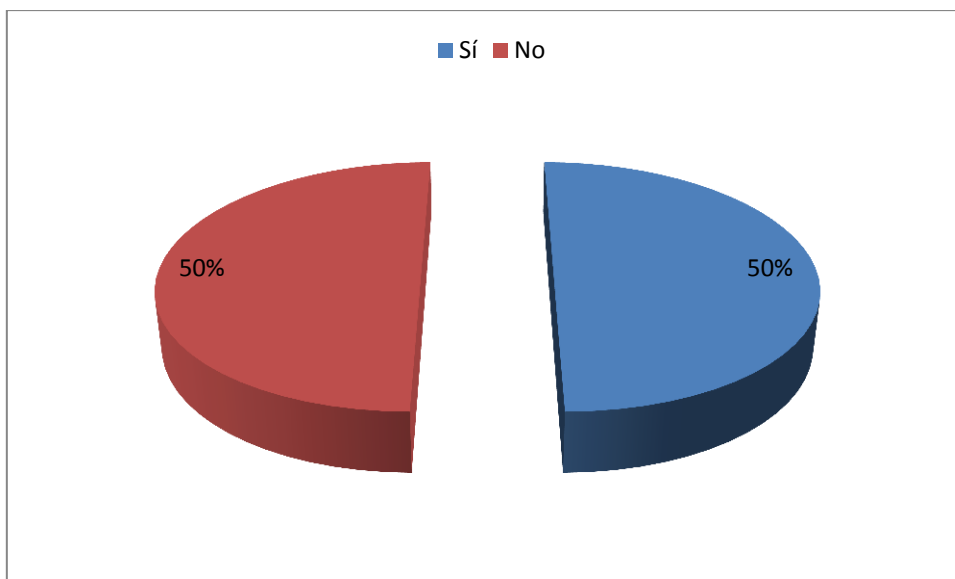
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. ERIKA BARCIA

### Anexo 3. Anexo de resultados

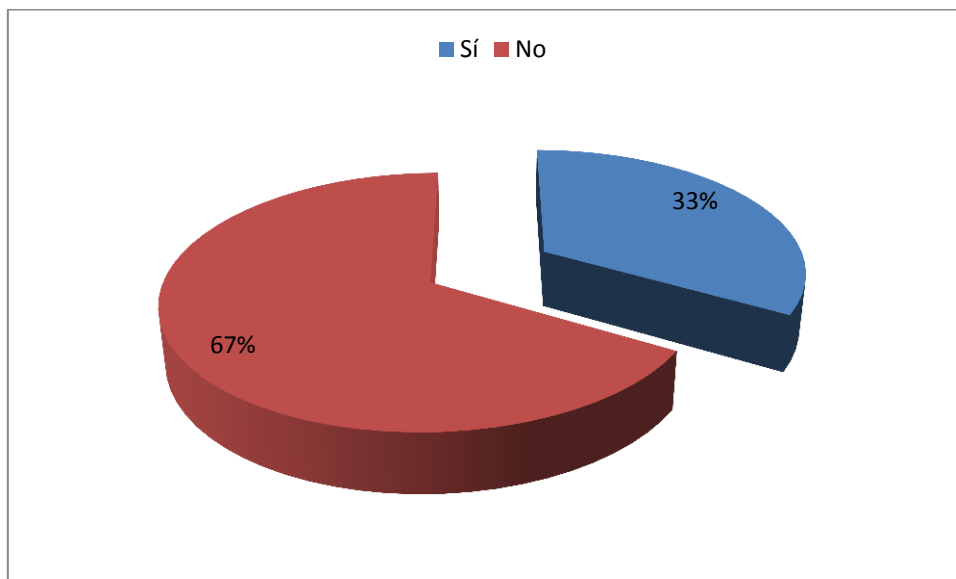
#### 1. ¿Cómo califica el ambiente laboral entorno al departamento financiero?



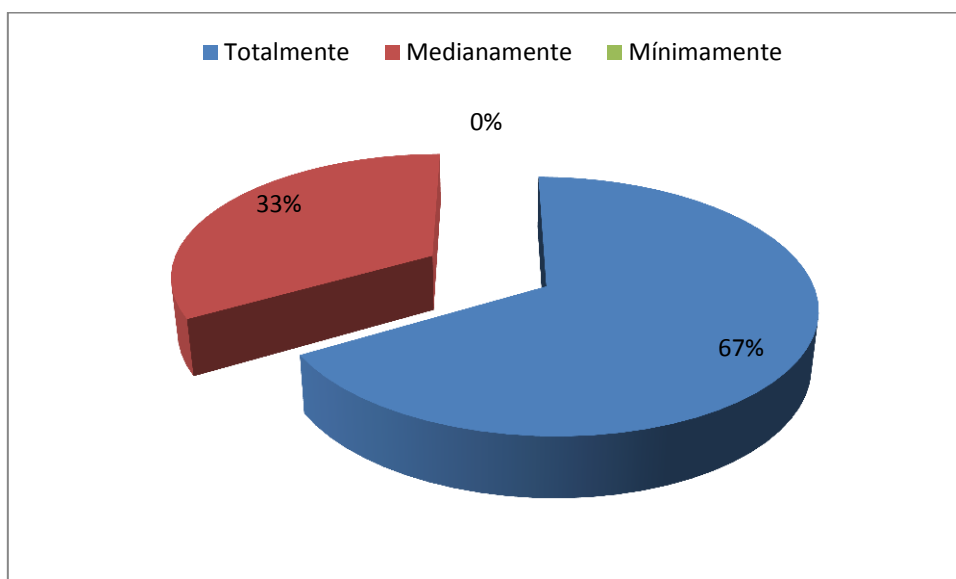
#### 2. ¿Están plenamente identificadas las funciones y responsabilidades del personal que labora en el departamento financiero?



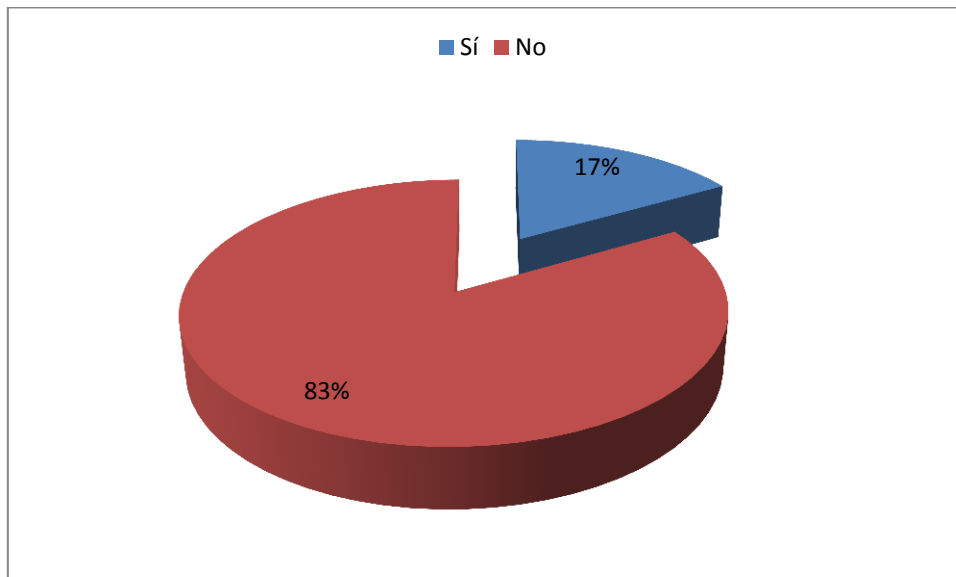
**3. Dentro de sus funciones y responsabilidades, ¿le corresponde ejecutar pagos a proveedores y fondos de terceros?**



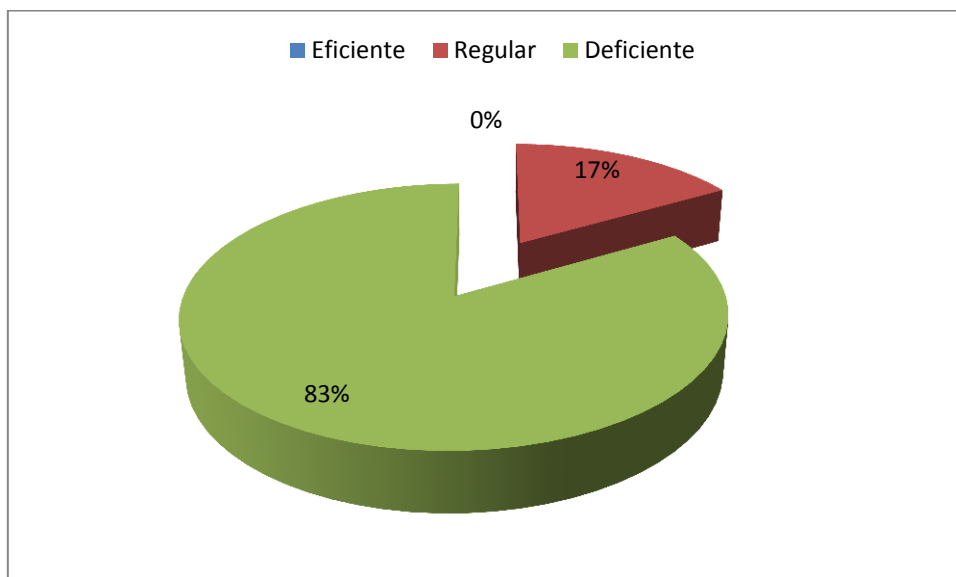
**4. ¿Considera usted que el departamento financiero cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus tareas?**



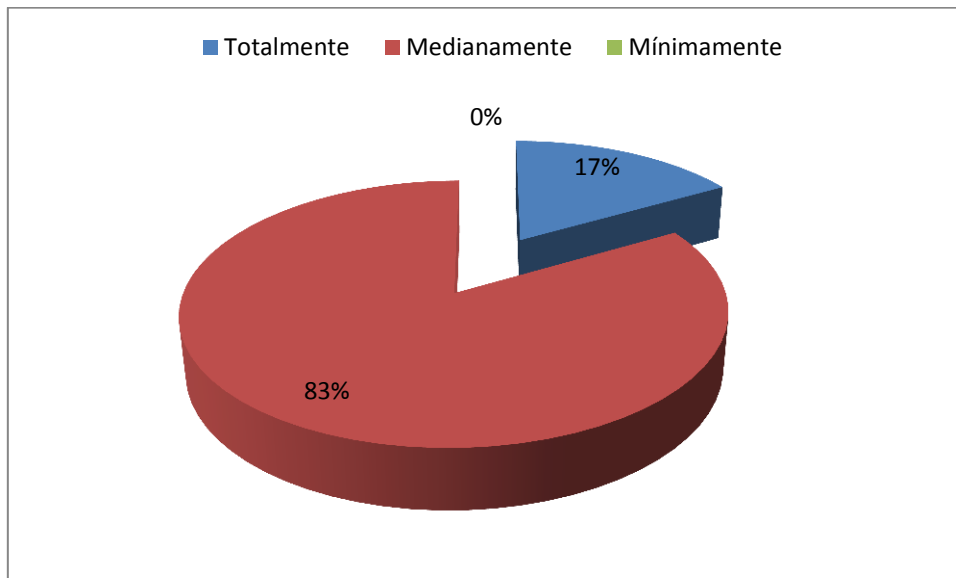
5. ¿Existen flujogramas en los que se determinen los pasos a seguir para realizar pagos en la entidad?



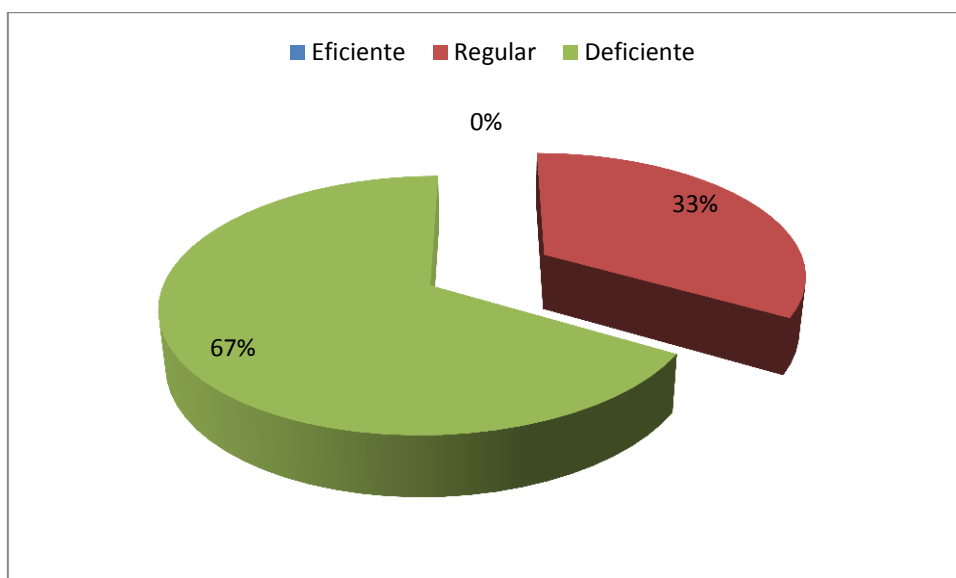
6. ¿Cómo califica usted el manejo documental de los soportes transaccionales en el departamento financiero de la entidad?



**7. ¿Cuenta el departamento financiero, con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir eficientemente con la gestión económica de la entidad?**

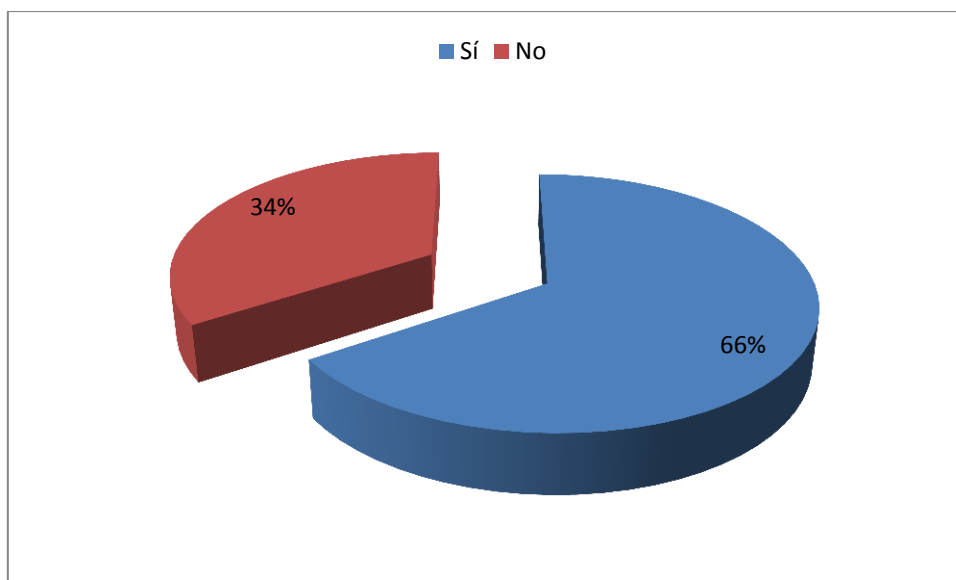


**8. ¿Cómo califica usted la coordinación mostrada entre el departamento financiero y los departamentos que participan en el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?**

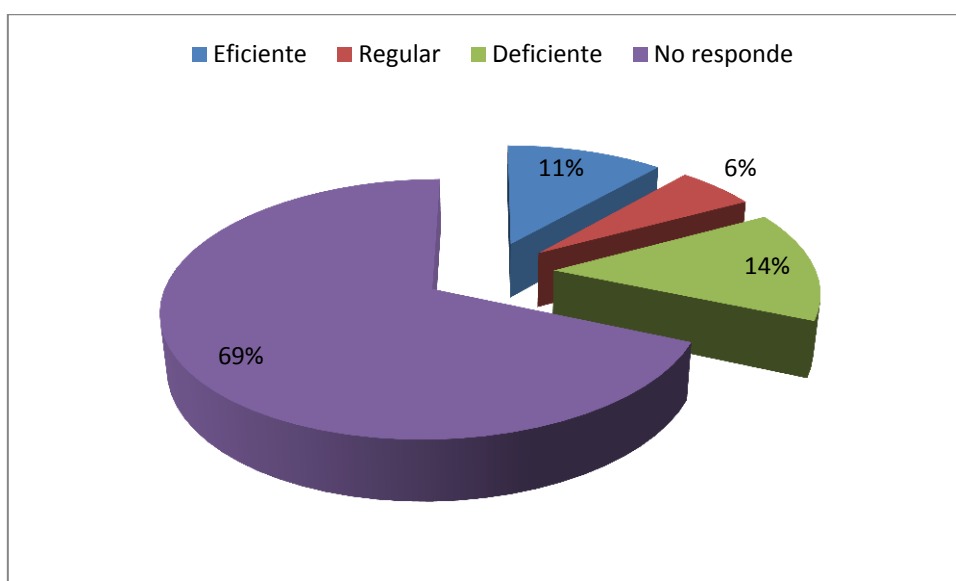


**Encuesta dirigida a empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Atacames.**

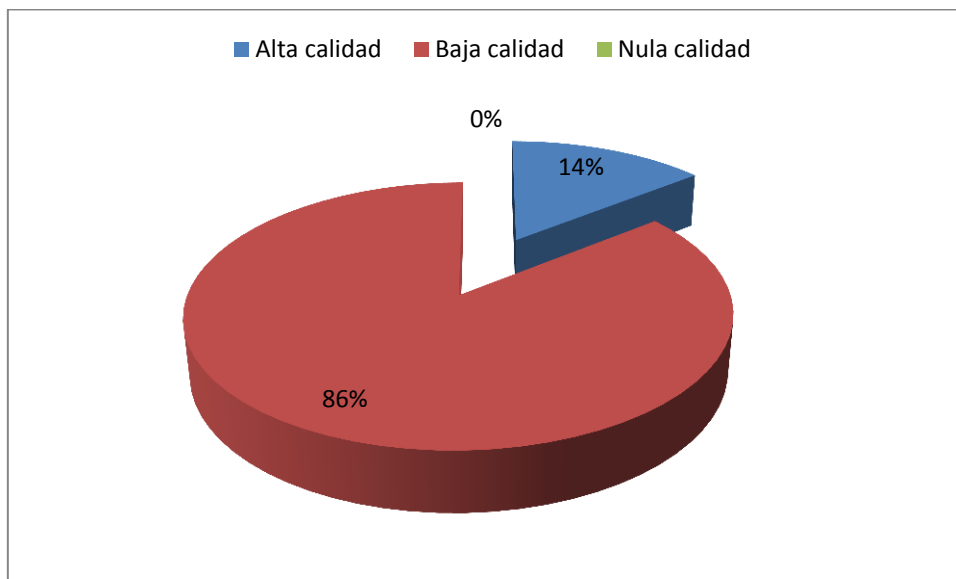
**1. De acuerdo a su criterio, quienes están al frente del departamento financiero del GAD Municipal de Atacames, ¿tienen los suficientes conocimientos y experiencia en el manejo económico de la entidad?**



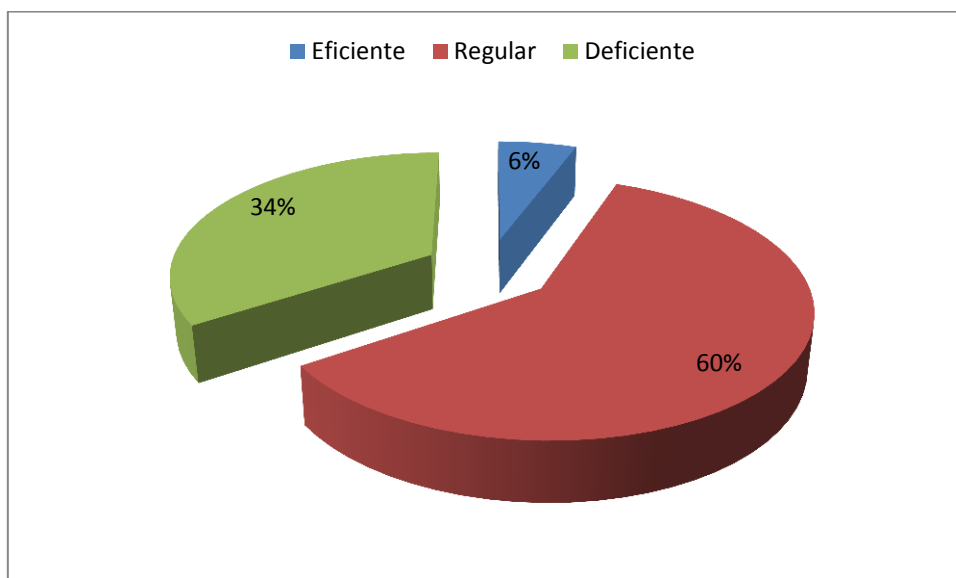
**2. ¿Cómo califica la gestión efectuada por el departamento financiero de la entidad?**



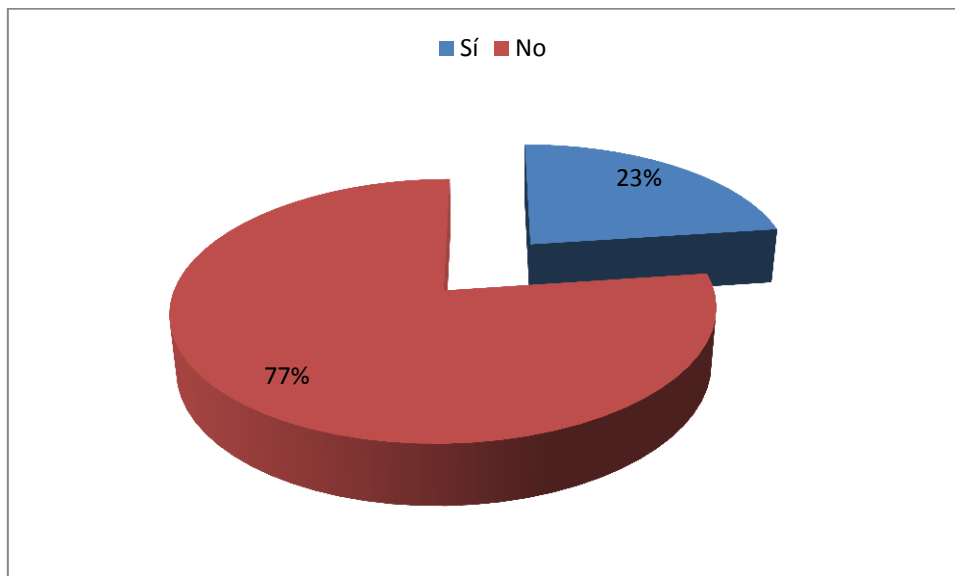
3. ¿La calidad de atención que proporciona el personal que labora en el departamento financiero es de?



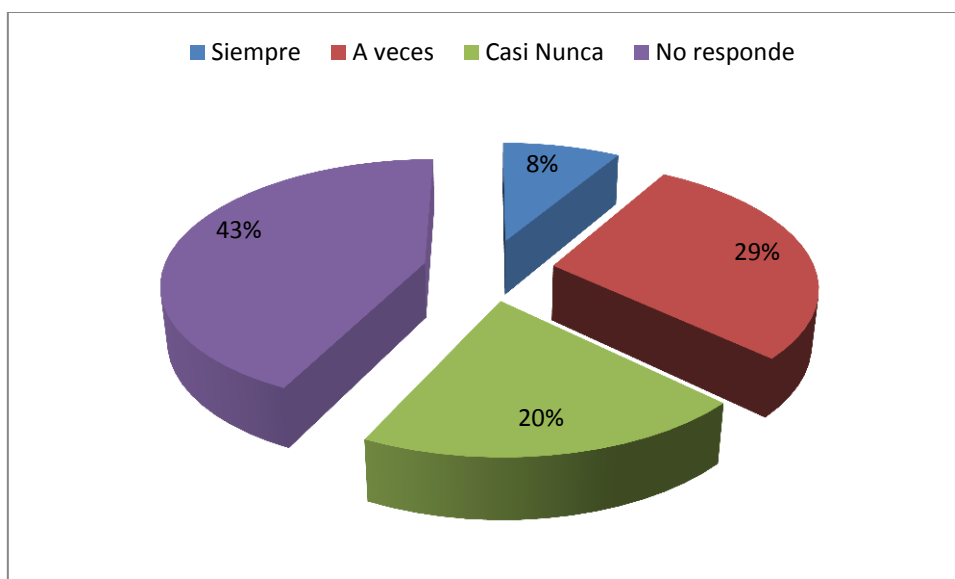
4. ¿El control que se efectúa a la gestión por el departamento financiero de la entidad es?



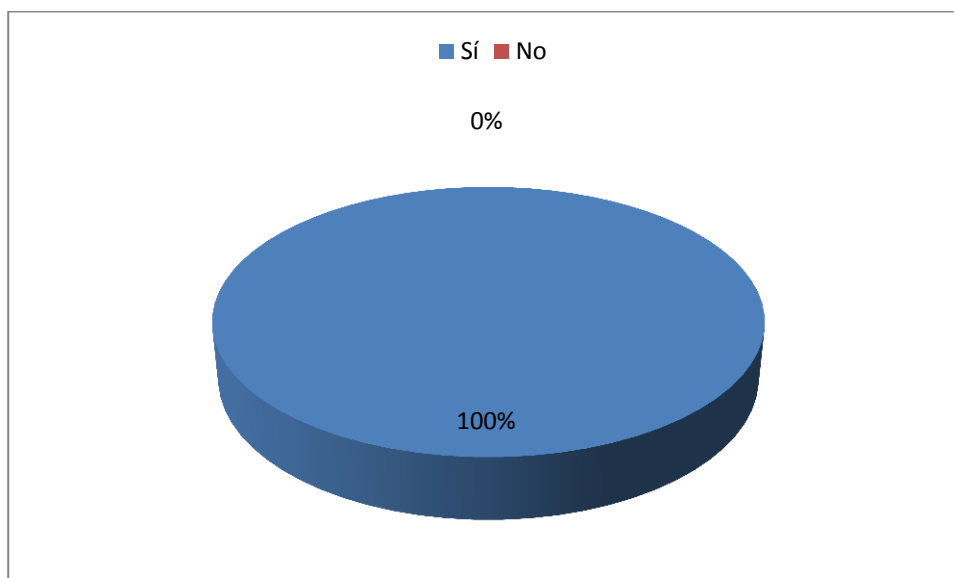
5. ¿Existe una adecuada coordinación entre los departamentos que participan en el proceso de pagos a proveedores y fondos de terceros?



6. ¿Los pagos a proveedores y fondos de terceros son ejecutados de forma ágil y oportuna?

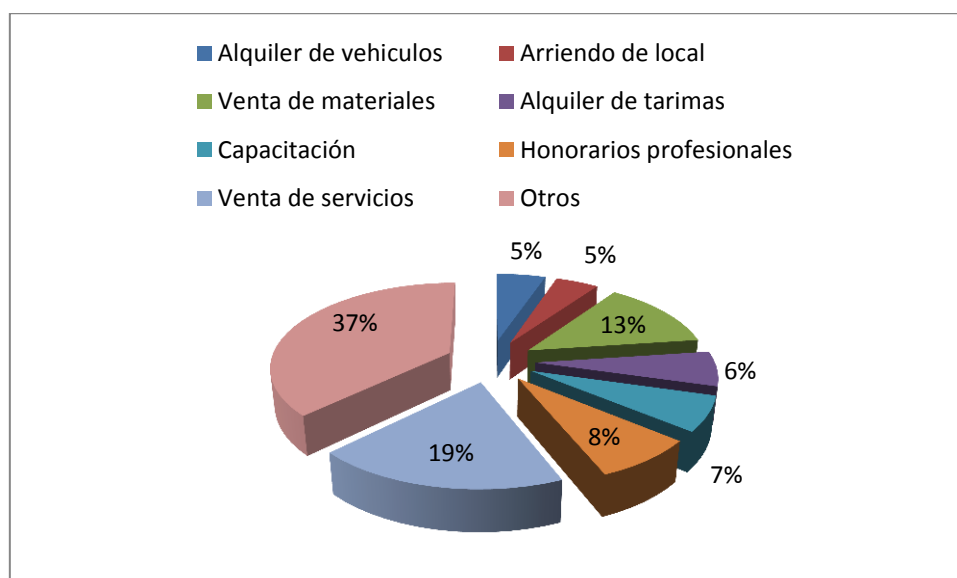


**7. ¿Considera que deben optimizarse los procesos financieros en pos de reducir los tiempos de atención a los usuarios internos y externos?**

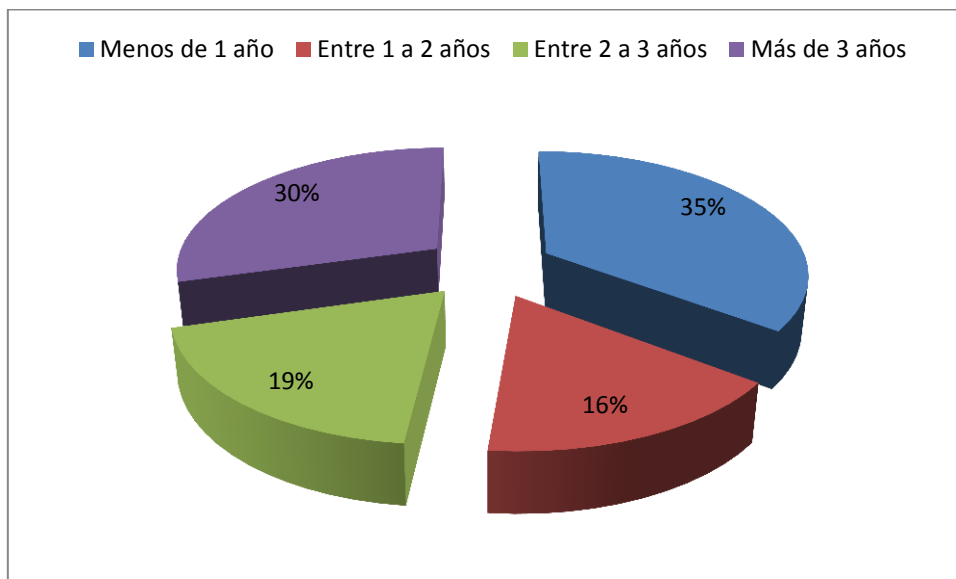


**Encuesta dirigida a beneficiarios del pago del GAD Municipal del Cantón Atacames.**

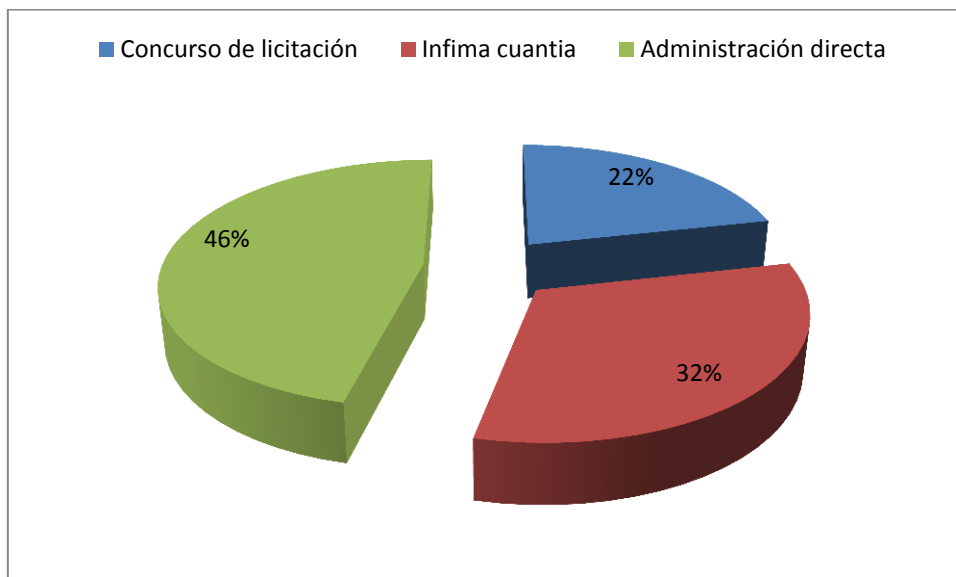
**1. ¿Cuáles son los productos o servicios que usted brinda al GAD Municipal de Atacames?**



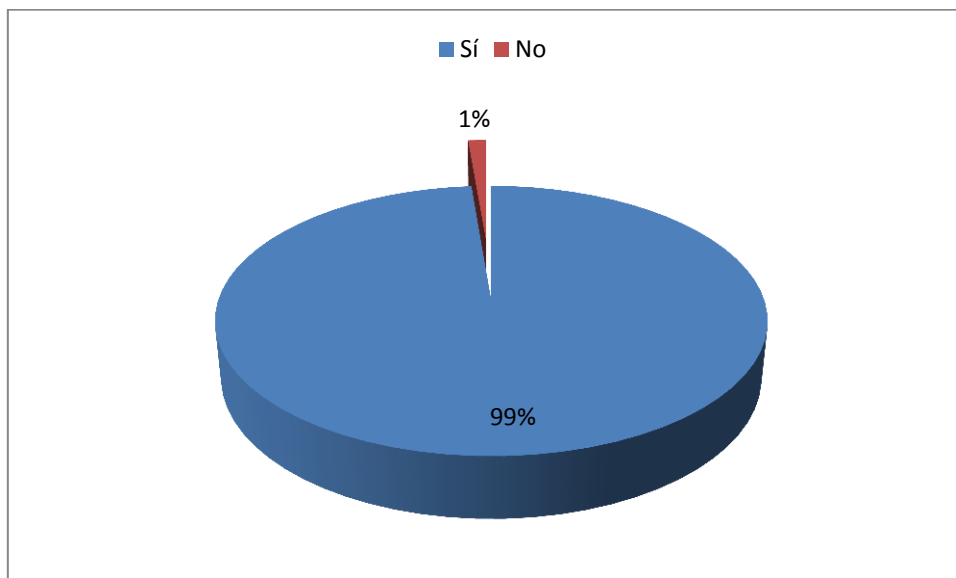
**2. ¿Por cuánto tiempo ejecuta actividades económicas con la entidad municipal?**



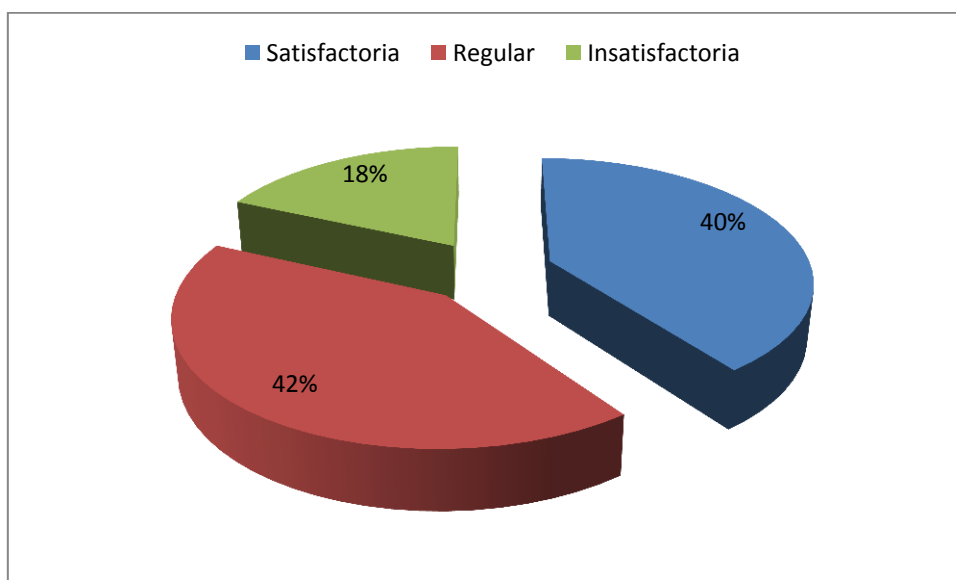
**3. ¿Su relación con la entidad se dio por qué medio?**



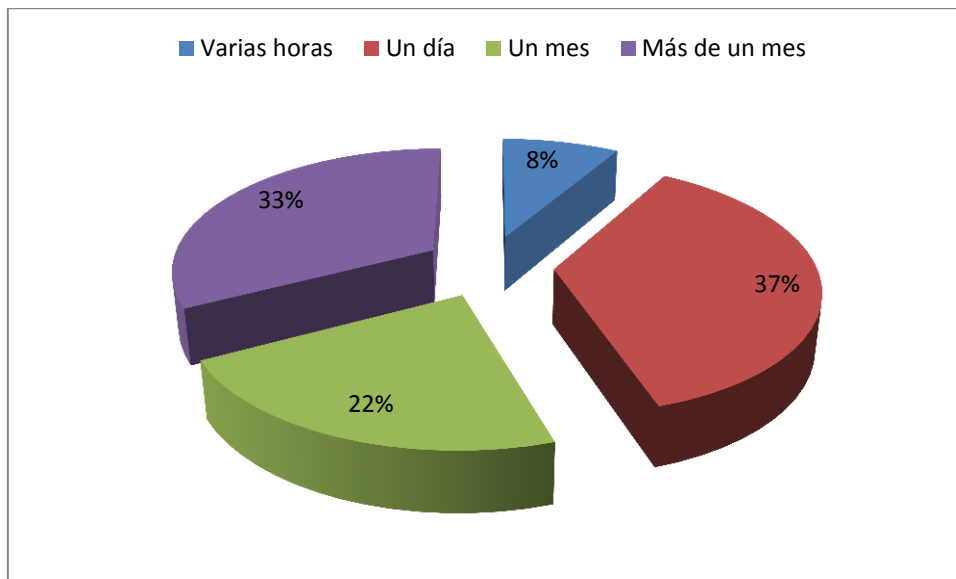
4. ¿Cumple usted con los plazos establecidos para la entrega de sus productos o servicios?



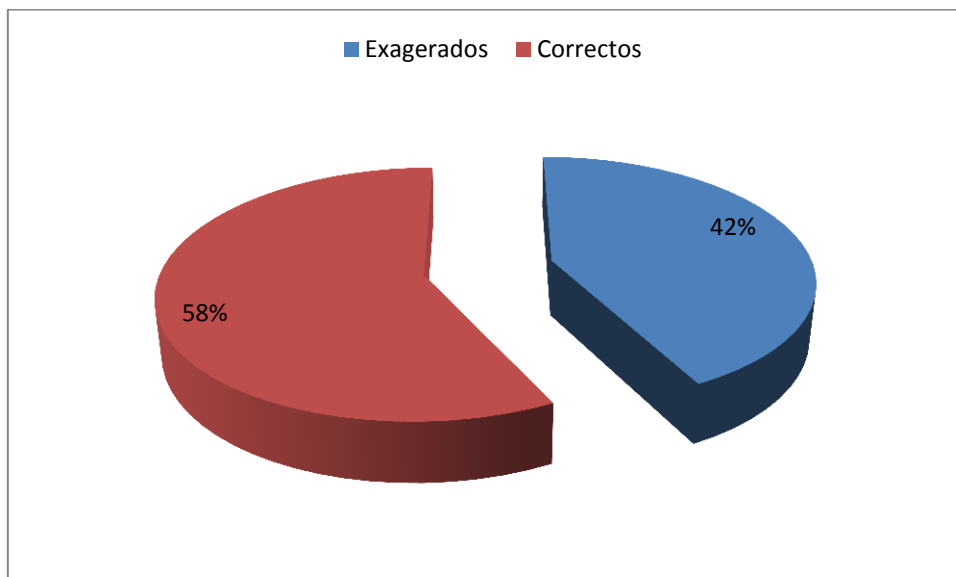
5. ¿Cómo considera la agilidad en la elaboración y pago de trámites que ejecuta el departamento financiero del GAD Municipal de Atacames?



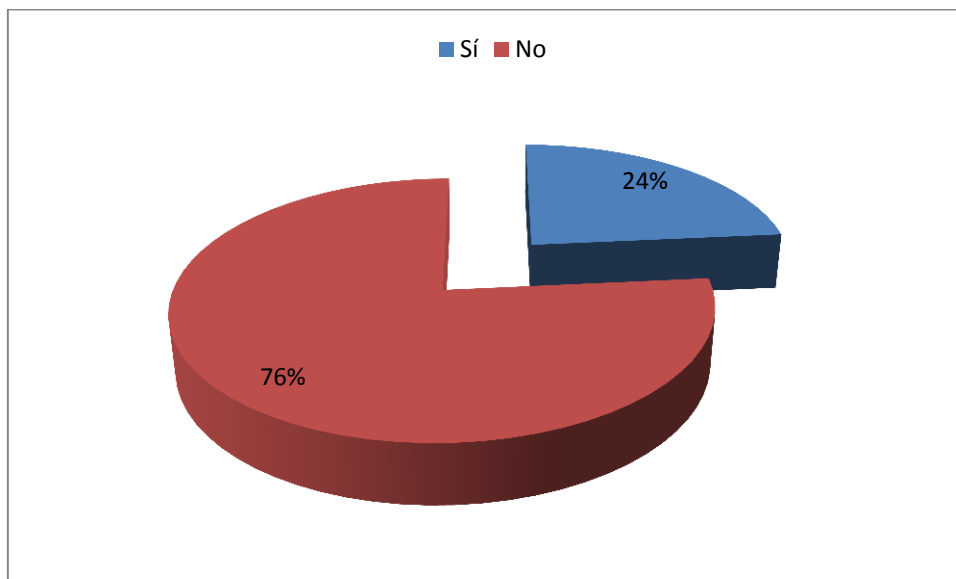
**6. ¿El tiempo de respuesta es?**



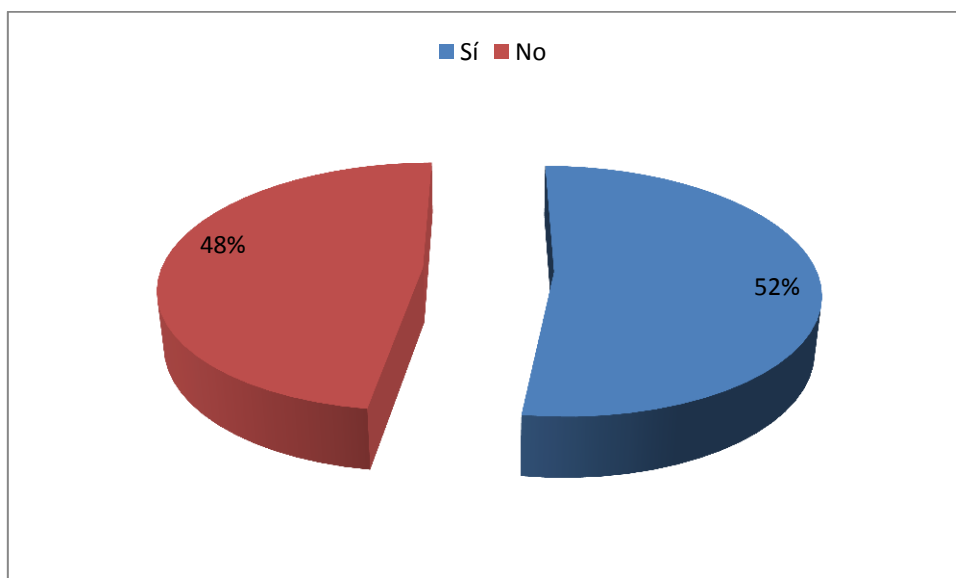
**7. ¿Los requerimientos que solicita el departamento financiero para ejecutar los pagos son?**



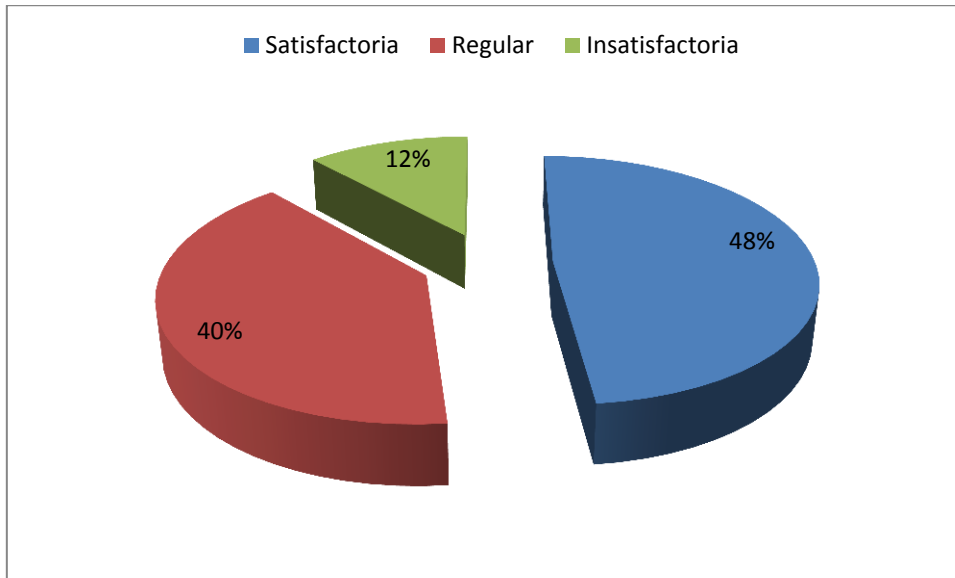
8. ¿Se respetan los plazos estipulados para el pago del producto o servicio brindado?



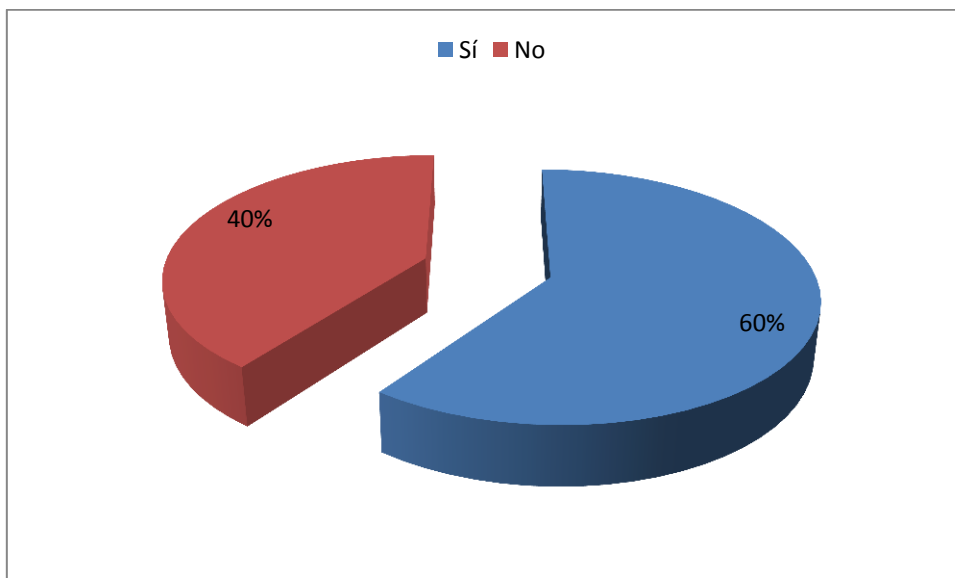
9. ¿Considera que el personal del departamento financiero de la entidad está debidamente capacitado para ejecutar sus labores?



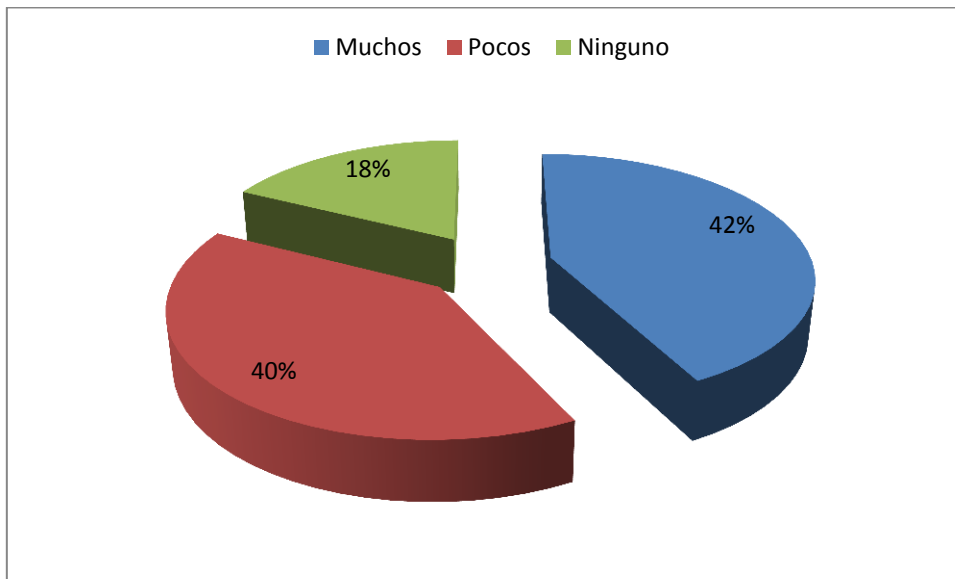
**10. ¿Cómo califica la experiencia del personal?**



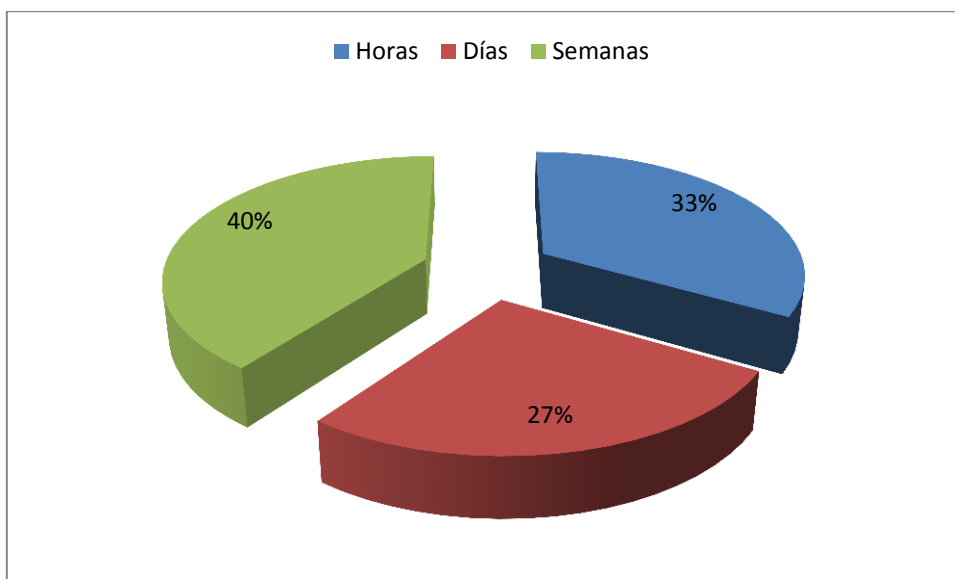
**11. ¿Cuenta la entidad con tecnología suficiente para la ejecución de sus actividades financieras?**



**12. ¿Ha tenido inconvenientes en el proceso de cobro por el producto o servicio brindado?**



**13. ¿Cuándo ha tenido inconvenientes, los mismos se han resuelto de forma coordinada y favorable para ambas partes?**



**14. ¿Cómo califica la gestión financiera de la entidad municipal respecto de la relación con sus proveedores?**

