

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROTOCOLO
DOCUMENTAL DE LOS PAGOS EN EL GADMA”**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

AUDITORÍA

AUTOR:

CENTENO BARCIA JAMILETH

ASESOR:

MGT. HUGO OCAMPO

ESMERALDAS, 2021

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

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 Licenciatura en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

LECTOR 1.

Mgt. Wendy Arias Carpio

LECTOR 2.

Dra. Tahimi Achilie

DIRECTORA DE ESCUELA

Mgt. Paola Samaniego García

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Hugo Ocampo Erazo

Esmeraldas, 2021

AUTORÍA DE TESIS

Yo, **JAMILETH NARCISA CENTENO BARCIA** con cédula N° 0850055476, declaro que la presente investigación enmarcada en el trabajo de tesis desarrollada para la obtención de mi título universitario en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría es absolutamente original, genuino y propio, elaborado personalmente con las Normas APA Sexta Edición.

En virtud, expreso que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal de la autora y el contenido para efecto académico cedo el patrimonio intelectual de la misma a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

JAMILETH NARCISA CENTENO BARCIA

DEDICATORIA

El desarrollo de este trabajo se lo dedico a Dios, a mi madre Tania Barcia, a mi padre Alfonso Centeno por ser mi apoyo incondicional, por creer en mí y ser mi motor para seguir adelante.

A mi ahijada Maily Barcia, la niña de mis ojos, quiero ser su ejemplo a seguir en todo momento.

A mi mamita Dora Diaz (+) la cual estaría muy orgullosa de verme cumplir esta meta.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Jehová Dios por darme vida y salud para alcanzar este logro, a mis padres Tania Barcia y Alfonso Centeno por ser los pilares fundamentales de mi vida.

A mi asesor Mgt. Hugo Ocampo por toda la paciencia que tuvo conmigo, su apoyo y dedicación para ayudarme a culminar mi tesis, a mi directora Mgt. Paola Samaniego y a mi tutora Mgt. Cristina Cervantes, por todo su apoyo incondicional a lo largo de la cerra y todo el conocimiento brindado.

A mis tías Erika Barcia e Inés Carrasco por brindarme su confianza y apoyo en todo momento.

A mi mejor amiga Nicole Lara por ser mi apoyo constante en todo este proceso y a lo largo de mi vida.

A mis compañeras de clases, especialmente a mis bichitos Ariana Quinde y Cinthya Pinto, por ser las mejores amigas que la universidad me pudo dar.

Jamileth Narcisa Centeno Barcia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
AUTORÍA DE TESIS	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	12
1.1.1 Entidades del sector público	12
1.1.2 Importancia de las actividades de control en organizaciones estatales	13
1.1.3 Definición, tipos e importancia de los manuales de procedimientos, flujogramas en el control interno de los gobiernos autónomos descentralizados municipales	15
1.2 ANTECEDENTES	18
1.3 MARCO LEGAL	22
CAPÍTULO II	25
2. METODOLOGÍA	25
2.1 TIPO DE ESTUDIO	25
2.2 MATRIZ CATEGORIAL	26
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
2.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS	28
2.5 ANALISIS DE DATOS	29
CAPÍTULO III	30
3. RESULTADOS	30
3.1 Situación actual en el procedimiento del protocolo documental de pagos en el GADMA	30
3.1.1 Fortalezas	32
3.1.2 Oportunidades	32
3.1.3 Debilidades	32
3.1.4 Amenazas	32
3.1.5 Matriz de evaluación de factores internos	33
3.1.6 Matriz de evaluación de factores externos	34
3.1.7 Matriz Interna y Externa (IE)	35

3.1.8	Estrategias FODA	38
3.2	Interrelación de los departamentos que intervienen en el proceso de pagos del GADMA	39
3.2.1	Comunicación entre departamentos	39
3.2.2	Responsabilidades del personal.....	39
3.2.3	Levantamiento de procesos	40
CAPÍTULO IV	¡Error! Marcador no definido.
4. PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1	CONCLUSIONES	63
5.2	RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	65
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz categorial	26
Tabla 2. Trabajadores del GADMA que conforman la población.....	27
Tabla 3. FODA.....	33
Tabla 4. Calificación de fortalezas y debilidades.....	33
Tabla 5. Matriz EFI.....	34
Tabla 6. Calificación de oportunidades y amenazas	35
Tabla 7. Matriz EFE.....	35
Tabla 8. Recomendaciones de los cuadrantes.....	36
Tabla 9. Valoración de la matriz IE.....	36
Tabla 10. Estrategias FODA.....	38
Tabla 11. Recomendaciones de la CGE	45
Tabla 12. Normas de control interno de la CGE.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13. Ley orgánica del sistema nacional de contratación publica.....	51
Tabla 14. Código orgánico de planificación y finanzas públicas	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Matriz IE	37
Ilustración 2. Procedimiento departamento financiero	53
Ilustración 3. Procedimiento departamento contabilidad.....	54
Ilustración 4. Procedimiento departamento tesorería	54
Ilustración 5. Simbología ANSI	55
Ilustración 6. Flujograma entre departamentos.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 7. Flujograma financiero	57
Ilustración 8. Flujograma contabilidad.....	58
Ilustración 9. Flujograma tesorería	59
Ilustración 10. Mapa de rutas	61
Ilustración 11. Planificación de la propuesta	62

RESUMEN

La mejora continua es una de las metas más importantes que se establecen en las organizaciones y para poder cumplir dichas expectativas es primordial implementar herramientas y diseñar estrategias. El presente estudio planteó como objetivo diseñar un manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Atacames. En la ejecución de esta investigación se aplicó una metodología de tipo cualitativo, pues se aplicaron entrevistas al personal que interfiere en el protocolo documental de pagos y en los departamentos se empleó la ficha de revisión documental y la ficha de observación. Gracias a la metodología aplicada se obtuvo información relevante la cual luego de ser analizada e interpretada generó resultados, destacando que en el GADMA sí aplican las normativas y leyes vigentes, se han presentado inconvenientes o errores en la documentación, en las fechas o información del proveedor y los procesos se detienen debido a la falta de recursos para realizar el pago por lo cual al pasar el tiempo se extravía la documentación. Gracias a ello se pudo concluir con el planteamiento de una propuesta encaminada al diseño de un manual de procedimientos completo donde se grafiquen los procesos a través de flujogramas y se detalla las normas y leyes que se deben cumplir.

Palabras clave: Organizaciones, manual de procedimientos, estrategias, herramientas, protocolo documental

ABSTRACT

Continuous improvement is one of the most important goals established in organizations and in order to meet these expectations, it is essential to implement tools and design strategies. The objective of this study was to design a manual of procedures for the documentary protocol of payments in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Atacames. In the execution of this research, a qualitative methodology was applied, since interviews were applied to personnel who interfere in the documentary payment protocol and in the departments the document review file and the observation file were used. Thanks to the applied methodology, relevant information was obtained which, after being analyzed and interpreted, generated results, highlighting that in the GADMA if current regulations and laws apply, there have been inconveniences or errors in the documentation, on the dates or supplier information and the processes are stopped due to the lack of resources to make the payment, for which as time passes the documentation is lost. Thanks to this, it was possible to conclude with the proposal of a proposal aimed at the design of a complete procedures manual where the processes are plotted through flowcharts and the rules and laws that must be complied with are detailed.

Keywords: Organizations, procedures manual, strategies, tools, documentary protocol

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones deben generar la capacidad de actuar de manera acertada, pertinente y diligente a los cambios de la sociedad, y así obtener la habilidad de reconocer las exigencias sociales y desarrollar procesos que direccionen a la organización con efectividad y calidad de sus funciones (Garbanzo, 2015).

Gracias a los procesos, se generan los movimientos comerciales de las empresas, por ello nace la necesidad de que cada proceso que se realice en la organización sea controlado. Los manuales de procedimientos son reconocidos como una herramienta de control eficaz (Vivanco, 2017).

Actualmente las entidades y empresas públicas buscan mecanismos de control con el fin de agilizar sus procesos y ofrecer una mejor atención a sus usuarios. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Atacames es una institución enfocada en la mejora continua y comprometida con el servicio a la comunidad.

Por lo antes expuesto, esta investigación tiene como objetivo contribuir con un manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos de tipo ínfima cuantía del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Atacames, el cual sirva como una herramienta de apoyo para erradicar la desorganización, el retraso de entrega de documentos, la falta de comunicación y coordinación entre departamentos y sobre todo contribuya a la eficacia y eficiencia de sus colaboradores.

Vivanco (2017) afirma que contar con un manual de procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales.

La presente investigación presenta en su primer capítulo la introducción donde se relata de manera general la presentación del tema, planteamiento del problema y su respectiva justificación. Mas adelante, se encuentra el capítulo II correspondiente al marco teórico el cual engloba las bases teóricas científicas, antecedentes y marco legal. El capítulo III comprende la metodología aplicada en esta investigación, especificando el tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos y el análisis de datos. Adicionalmente el capítulo IV refleja los resultados de la investigación. Por consiguiente, el capítulo V plasma la propuesta establecida en este estudio y finalmente en el capítulo VI se menciona las conclusiones y recomendaciones generadas por el autor.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

1.1.1 Entidades del sector público

Las organizaciones en la actualidad funcionan como un sistema, en el cual se desarrollan varios procedimientos que son realizados por el personal de la entidad y se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (Vivanco, 2017, p.249)

Se puede decir que los procedimientos son una manera determinada de ejecutar una actividad, los cuales deben estar establecidos en documentos aprobados que especifiquen que se debe hacer, como, cuando y donde con el fin de evitar errores al momento de realizarlos.

Ejecutar de manera correcta los procedimientos en empresas públicas permitirá el buen desarrollo y cumplimiento de las obligaciones que tiene el estado con los ciudadanos. La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 315 establece que: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”. Por lo tanto, con el fin de cumplir su propósito, las empresas públicas determinan procedimientos que les permitan coordinar sus actividades y realizarlas de la manera correcta.

Las entidades del sector público se enfocan en servir y producir para los ciudadanos, buscar la mejora continua es una tarea diaria, por ello deben establecer procedimientos claros y precisos para que sus colaboradores logren desarrollar sus actividades y contribuyan a la productividad de la institución.

1.1.2 Importancia de las actividades de control en organizaciones estatales

Del Toro, Fonteboa, Armada y Santos (2005) definen el control interno como: “el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos” (p. 3).

En la actualidad el control interno se ha posicionado como uno de los pilares fundamentales en las entidades empresariales, debido a que otorga la facilidad de observar de manera clara en qué medida las operaciones poseen eficacia y eficiencia, a su vez genera confianza en los registros contables y confirma si las leyes, regulaciones y normas son aplicadas en la organización (Ramón, 2001).

De igual manera, Carrasco (2011) expresa que para evitar desviaciones en el proceso de cumplimiento de los objetivos es efectivo aplicar el control interno, realizando comparaciones de manera regular donde se detecten errores y se implementen estrategias para corregirlos.

“Las actividades de control son las normas y procedimientos que se constituyen en las acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos” (Castañeda, 2014, p.137).

Estas actividades se pueden efectuar en todos los niveles y en las múltiples funciones que se desarrollan en la organización, debe abarcar aspectos importantes que en caso de tener errores podrían afectar o detener los procesos.

Por lo general las actividades de control se aplican con mayor frecuencia a la administración financiera, con el fin de precautelar el uso correcto de los recursos. Implementar estrategias es fundamental en el sector privado y esa es una de las principales tareas de la administración financiera pues gracias a la información que otorga existe la toma de decisiones. Por el contrario, en el sector público la administración financiera aún se mantiene encaminada a verificar el cumplimiento de leyes y reglamentos (Guerrero, 2008).

En el sector público es fundamental establecer actividades de control específicas, las cuales requieren de un seguimiento continuo para constatar el cumplimiento de dichas actividades

por parte de los colaboradores de la empresa. Castañeda menciona en (2014) que las actividades de control deben estar acordes con el tipo de empresa, y además el personal debe realizar cada día una o varias actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

En concordancia con lo anterior y con el fin de verificar el correcto manejo de los recursos y cumplir sus obligaciones, el estado aplica mecanismos de control en instituciones públicas y en aquellas de derecho privado que administran recursos públicos. Estos mecanismos corresponden a lo que se conoce como control gubernamental, el cual es ejercido por organismos constitucionales, autónomos e independientes (Contraloría General del Estado, 2016).

Es de ahí donde parte el Control Gubernamental el cual es un sistema de seguimiento que se realiza a las instituciones públicas donde se evalúa la gestión, procesos, actividades y operaciones que impliquen el uso de los recursos del estado (Contraloría General del Estado, 2016).

Las auditorías son el examen por el cual se aplica el control gubernamental. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002), en su artículo 14 menciona que las instituciones públicas contarán, cuando se justifique, con una Unidad de Auditoría Interna, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo.

El acuerdo No. 033 de la Contraloría General del Estado (2016) menciona que las Unidades de Auditoría Interna por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad que ejerza la representación legal de la institución, realizarán el control posterior de las operaciones y actividades de la entidad u organismo del que formen parte, con sujeción a las disposiciones legales y normas nacionales e internacionales de auditoría aplicables al sector público; además, ejercerá el control en las entidades adscritas o dependientes de ellas, que no cuenten con una Unidad propia de Auditoría Interna.

Es de gran importancia aplicar mecanismos de control interno en las organizaciones estatales y este es el deber principal de la Contraloría General del Estado que trabaja constantemente

con el objetivo de garantizar que los bienes y recursos de los ciudadanos estén resguardados y utilizándose con transparencia.

1.1.3 Definición, tipos e importancia de los manuales de procedimientos, flujogramas en el control interno de los gobiernos autónomos descentralizados municipales

Los manuales de procedimientos son la herramienta de organización de una entidad. Con la finalidad de ampliar conocimientos e información, se citan definiciones de diferentes autores.

DuhatKizatus (como se citó en Vivanco, 2017, p.249) describe a los manuales de procedimientos como “un documento escrito que comprende, de manera organizada y secuencial, datos, información y/o instrucciones de la organización en la cual se está desarrollando, estos datos pueden ser: su historia, sus políticas, procedimientos y todo dato necesario para la menor ejecución y optimización del trabajo.

Linares (como se citó en Torres, 2018) piensa que uno de los elementos primordiales que conforman el control interno son los manuales de procedimientos, el cual es un escrito donde se redacta de forma detalla, de manera ordenada y secuencial todas las funciones, instrucciones, obligaciones, información, responsabilidades y reglamentos que competen en cada una de las actividades que se desarrollan en los distintos departamentos o áreas de la institución.

Los manuales de procesos y procedimientos son fundamentales en toda organización, gracias a que, este integra de manera sencilla la información y facilita la comunicación dentro de cada uno de los departamentos de las organizaciones públicas, además de señalar todos los pasos a seguir para el desarrollo de las operaciones, describiendo de forma clara y lógica la secuencia de las actividades (Toro, 2011).

Rodríguez (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona que para desarrollar el manual adecuado se debe responder a la interrogante: ¿Cuál es el propósito que se desea lograr? Y describe de manera concisa 2 grandes tipos de manuales, por su contenido y por su función específica.

El autor en la clasificación por su contenido recopila a los manuales de: historia del organismo, políticas, organización, procedimientos, de contenido múltiple, de adiestramiento

y técnicos. Por otra parte, los manuales por función específica engloban a: el manual de producción, ventas, compras, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, personal y generales.

El manual de procedimientos mencionado en esta investigación se encuentra en la clasificación por su contenido, Vivanco (2017) alude que existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable.

Berrinkutza (2011) precisa que un manual de procedimientos administrativo es un documento que de forma ordenada y sistemática recoge información de cada uno de los procedimientos administrativos que se realicen en las empresas, favoreciendo a la estandarización y convirtiéndose en un método de trabajo que aumenta la eficiencia de toda la organización. (p.7)

Por otra parte, Illescas y Pillajo (2013) mencionan que un manual de procedimientos contable es una guía que contiene información sobre el desarrollo de las actividades de una empresa, específicamente de las operaciones contables, que es de mucho provecho para sus trabajadores. También hacen énfasis en que un manual debe ajustarse al tipo de organización donde se desarrolla, siendo flexible y moderno con su contenido.

Uno de los elementos más importantes que conforman los manuales de procedimientos son los flujogramas, los cuales son una herramienta grafica que permite ordenar las actividades que se van a realizar.

Para León (2004), “un flujograma representa gráficamente, mediante símbolos, las diferentes actividades secuenciales que integran el proceso. El flujograma permite de una forma muy visual comprender todo el proceso, los agentes implicados, el valor que aportan, sus interrelaciones, los resultados, etc”.

Los flujogramas de procesos deben estar claramente definidos, Pardo menciona en (2012) que “todo proceso tiene un principio y un fm; una actividad inicial y una final, que deben estar perfectamente delimitadas, para que cada proceso pueda ser manejado convenientemente y sus responsabilidades asignadas sin equívocos ni redundancias”.

Los beneficios que otorga la implementación de los flujogramas en las organizaciones públicas son de gran importancia pues permite comprender de forma sencilla, mediante gráficos, cada uno de los procesos. También aumenta la comunicación, análisis y facilidad de encontrar errores dentro de los procesos (Muñoz, 2014).

Los manuales de procedimientos son herramientas de control esenciales en cualquier organización sin importar el ámbito en que se desarrollen pues permiten realizar sus actividades de manera ordenada y eficaz. En las organizaciones públicas se realizan una variedad de actividades interdepartamentales las cuales requieren de un control exhaustivo. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son las instituciones representantes de un cantón y estas también se ven en la obligatoriedad de implementar mecanismos de control que les permitan ofrecer un mejor servicio a la colectividad donde se desarrollan.

Para definir los GAD se considera la siguiente normativa establecida en el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD, 2010) el cual menciona que los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Contar con una herramienta de control donde se detallen de manera coordinada las actividades a través de flujogramas claros y precisos es una ventaja significativa para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, pues permite la agilidad de sus colaboradores al momento de realizar sus actividades, promueve el desarrollo de la entidad y sobre todo es un importante mecanismo de control.

1.2 ANTECEDENTES

Con el fin de sustentar teóricamente y encaminar de manera correcta esta investigación denominada “Manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos en el GADMA”, se hallaron varios estudios similares a nivel nacional e internacional, los cuales se exponen a continuación:

En Guayaquil, Zambrano (2011) realizó una investigación que tuvo como objetivo la elaboración de un manual de procesos y flujo de información en el área de operaciones y logística con lineamientos que beneficien a la gestión de la empresa Circolo S.A, en el proceso se utilizó un enfoque cualitativo, aplicando técnicas como la observación directa, encuestas a clientes y empleados y entrevistas a jefes departamentales de la compañía. Como instrumento emplearon un cuestionario de 9 preguntas. Finalmente se obtuvo como resultado una logística deficiente en la empresa, llegando a la conclusión que es importante que la compañía cuente con un buen sistema de administración logística por lo cual la gerencia debe patrocinar la implementación del manual para poder lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica.

Por consiguiente, Macias (2018) realizó un estudio con el objetivo de diseñar un manual de procedimientos contable y administrativo ajustado a la necesidad de la empresa Multiservicios Molina. Esta investigación se desarrolló mediante un paradigma cuantitativo, mediante un alcance de investigación descriptivo no experimental, se utilizaron los métodos deductivos e inductivos y como técnicas e instrumentos se emplearon entrevistas y encuestas, como resultados se hallaron falencias en el cumplimiento de obligaciones del gerente para sus empleados, inconvenientes laborales que se dan, mala comunicación interna, desconocimiento de las actividades a realizar. Lo que permitió concluir que existe la ausencia de un manual de procedimientos para el área administrativa y contable, esto se ve reflejado en el desempeño de las actividades y atención a los usuarios.

Al mismo tiempo, en la investigación diseñada por las autoras García y Pazmiño (2017) proponen como objetivo efectuar un análisis que permita identificar de qué forma influye la falta de un manual de funciones y procedimientos del área de inventario de la empresa IMCOFI S.A., a través de un análisis de la estructura organizacional y de los procesos, para

obtener un mejor control. Las autoras aplicaron la metodología descriptiva realizando análisis en los que se estudió y evaluó aspectos, actividades y procesos de los hechos, situaciones y personas, a su vez, usaron las técnicas de la observación directa y la encuesta, adicionalmente se empleó como instrumento un cuestionario de 9 preguntas. Obteniendo como resultado que la carencia del manual de funciones y procedimientos ha ocasionado que los directivos no cuenten con informes oportunos del stock real para la toma de decisiones. Concluyendo que se necesita la pronta aplicación del manual realizado.

Adicionalmente, Iturralde (2018) en su estudio plantea contribuir al Centro Radiológico Dental CRD S.A. con el diseño de un manual de procesos que aumente la agilidad del personal de la empresa. Mediante una metodología descriptiva y un enfoque cualitativo se aplicaron las técnicas de observación directa y entrevistas, se logró la recopilación de la información a través de fichas de observación directa las cuales hallaron los errores que se comenten en los cinco procesos seleccionados siendo estos los de mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización. Lo que permitió concluir que el no contar con un manual de procesos genera que el personal de la empresa no sea consciente de la influencia que tienen sus responsabilidades y actividades en el desarrollo de los procesos.

De igual forma, en Riobamba, Ramos (2011) presenta su investigación con el objetivo de desarrollar un manual de procedimientos que beneficie a la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo específicamente el departamento de Afiliación y Control Patronal con el propósito de mejorar la calidad y agilidad de los colaboradores para dar el servicio. Esta investigación fue descriptiva y explicativa. Se utilizó el método deductivo, inductivo y sintético, aplicaron las técnicas de la observación directa y la entrevista no estructurada. Obteniendo como resultado que el departamento necesita un manual de procesos para prevenir la repetición de actividades y reducir el tiempo de espera, consiguiendo concluir que el departamento de afiliación y control Patronal debe aplicar de manera inmediata esta herramienta de control.

Por su parte, las autoras Arellano y Soledispa (2013) desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar la situación en la que se desarrollan los procedimientos en la Imprenta

Delgado, constituida en el Cantón Milagro, para sugerir maneras que aumenten la efectividad del negocio. El proyecto se ejecutó bajo dos tipos de métodos, descriptiva y la de campo, también las técnicas de encuestas y entrevistas siendo efectuadas sobre una muestra de 382 personas, gracias a ello, se obtuvo como resultado que no están determinadas las actividades, existe duplicidad de estas y pierden mucho tiempo. Se evidencia la falta de controles internos y existe ausencia de procedimientos de trabajo, lo que permitió concluir que la administración del negocio es empírica y tradicional pero actualmente los dueños tienen gran interés en innovar y modernizarse.

Adicionalmente, Chitalogro (2014) presenta su investigación con el objetivo de diseñar un manual de procedimientos, para fortalecer el modelo de gestión administrativa en la Distribuidora El Ranchito de la ciudad de Santo Domingo. En esta investigación de tipo campo, bibliográfico y descriptivo, el autor aplicó la modalidad paradigmática cualitativa y cuantitativa con una muestra de 8 empleados y 12 sub-distribuidores. Una vez culminado el estudio metodológico se evidencio que la Distribuidora El Ranchito no maneja estándares de calidad aceptables y no existen procedimientos determinados. Llegando a la conclusión que la ausencia de un manual de procedimientos no ha permitido que el personal administrativo y operativo tenga claro sus procesos necesarios para cumplir con las tareas que permitirán cambios trascendentales en la organización por lo que será implementado.

De la misma forma, Vásquez (2010) desarrolló un estudio de postgrado con el objetivo de crear un manual de procesos para la Dirección Comercial de Emelnorte, el cual se enfoque en la atención al cliente. Se trabajó mediante una investigación mixta, de carácter propositiva, descriptiva y exploratoria dando como resultado información de tipo cualitativa y cuantitativa, gracias a ello, se obtuvo resultados como: deficiencias en el servicio, falta de señalización, y limitación de los empleados a cumplir con las funciones. El autor llegó a la conclusión que es factible implementar un área específica de atención a la cliente basada en los procesos planteados en el manual.

Así mismo, Vallecillo (2008) en su investigación propone elaborar un manual de procedimientos para la actualización de la estructura curricular de los programas de asignatura que se desarrollan en las diferentes carreras del Nivel de Educación Superior en

el marco de las reformas universitarias. Por el análisis y alcance de los resultados, corresponde a una investigación de tipo evaluativo descriptivo. Aplicando métodos teóricos y empíricos. Se realizó una muestra probabilística y al azar de docentes. Todos los aspectos mencionados por los docentes dan como resultado la necesidad de un cambio en la elaboración y actualización de los programas de asignatura, por lo cual el autor concluye que las asignaturas necesitan ser actualizadas, carecen de algunos elementos curriculares y se espera que el nuevo manual de procedimientos estimule los intereses y el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes.

Finalmente, los autores Alvarado, Ortega y Rizzo (2013) realizaron una investigación con el objetivo de seleccionar y establecer las políticas y procedimientos de control de inventarios para la empresa VZ PARTES mediante la elaboración e implementación de un manual de procesos que evite riesgos de errores o actos de fraude que deriven en pérdidas para la Compañía. La investigación se realizó bajo la modalidad cualitativa, de carácter descriptivo, se aplicaron las técnicas de campo y documental como visitas a las instalaciones físicas de la empresa, entrevistas con los jefes de los departamentos y verificación de existencia. Obteniendo como resultados que los colaboradores no cuentan con suficiente conocimiento en control de mercaderías debilitando las posibilidades de un perfecto cuadro en inventarios. Logrando concluir que el manual de procesos es fundamental en la empresa y deberá ser conocido e implementado por cada uno de empleados del área de inventarios y evaluado por la gerencia con el fin de adaptarse a los cambios.

1.3 MARCO LEGAL

El desarrollo de esta investigación se sustentó conjunto de leyes, normas y reglamentos vigentes y aplicables en el Ecuador como son la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica Servidores Públicos con el fin de fundamentar legalmente este estudio.

Constitución de la República del Ecuador

En la norma jurídica suprema de nuestro país se encuentran el conjunto de leyes que nos regulan como ecuatorianos, para efectos de esta investigación se acata la definición de administración pública la cual se encuentra en su Art. 227 donde menciona que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Por otra parte, existen mecanismo de control para instituciones que funcionan en el país, lo cual se encuentra en su Art. 213 donde señala que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización

La propuesta de esta investigación es un manual de procedimientos para los pagos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Atacames y para definirlo, se cita la ley que establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano como lo es la COOTAD, la cual menciona en su artículo Art. 30: Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código y en su

estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden (Código orgánico organización territorial autonomía descentralización, 2010).

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

El máximo organismo de control fiscal ecuatoriano, la Contraloría General del Estado, en su ley, especifica quienes estarán bajo su control con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales públicos y precautelar los recursos del estado. En su Art. 4 señala: Para todos los efectos contemplados en esta Ley, están sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las personas jurídicas y entidades de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 211 (212) de la Constitución Política de la República (Ley orgánica de la contraloría general del estado, 2002).

Normas de Control interno de la Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado desarrolla normas donde se especifican de manera detallada pautas o lineamientos que deben seguir las instituciones públicas. Por su parte en la norma 402-01 Responsabilidad del control, señala que para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control, Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas (Normas de control interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

Ley Orgánica Servidores Públicos

Los funcionarios de instituciones públicas se ven en la obligatoriedad de regirse bajo la LOSEP, la cual menciona en su Art. 22 los deberes de las o los servidores públicos. Específicamente en su literal F señala que es deber de los servidores públicos cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo

con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

También en el literal h del mismo artículo hace referencia al compromiso del colaborador con la institución, indica que es deber del servidor público ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión. Adicionalmente, en el Art. 52 de la presente ley, señala las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del talento humano, aquí se engloba el conjunto de obligaciones que se deben cumplir con el fin de velar por el bienestar de los trabajadores. Específicamente en su literal d expresa que es deber de las unidades de administración del talento humano elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales (Ley Orgánica de Servidores Públicos, 2010).

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El enfoque de esta investigación fue de tipo cualitativo, pues se aplicaron entrevistas al personal que trabaja en el protocolo documental de pagos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Atacames, para conocer las falencias que puedan existir en la institución y a su vez, ajustar el manual de procesos acorde a sus necesidades, según Vasilachis (2006) afirma:

La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos -estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interrelacionales y visuales que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos(p2).

El alcance de esta investigación fue descriptivo, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

Debido a que en este estudio se realizó la recolección de datos en un momento determinado, el diseño de esta investigación fue de tipo no experimental transaccional, Hernández et al. (2010) menciona: “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 152).

2.2 MATRIZ CATEGORIAL

Tabla 1.

Matriz categorial

CATEGORIA	UNIDADES DE ANALISIS
Necesidades	Políticas/directrices Organización en la información Requisitos para armado de expedientes
Departamentos	Comunicación Omisión de documentos Flujo de procesos
Procedimientos o modelo	Manual de procesos Flujograma de operaciones y armado de expedientes con documentos habilitantes

Elaboración propia de la autora

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con Arias (2012) define una población como: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

La población de esta investigación está constituida por:

Tabla 2.

Trabajadores del GADMA que conforman la población

DEPARTAMENTO	NUMERO DE PERSONAS EN EL AREA	CARGO	CODIFICACIÓN DEL RESPONSABLE
CONTABILIDAD	3	CONTADORA	JR
		AUXILIAR C. 1	JO
		AUXILIAR C. 2	MM
FINANCIERO	3	FINANCIERA	EB
		SECRETARIA 1	BF
		SECRETARIA 2	LV
TESORERIA	2	TESORERO	GB
		SECRETARIA	EM

Elaboración propia de la autora

Se considera muestra estadística a una fracción o parte representativa de un conjunto denominado población, la cual se selecciona de manera aleatoria con la finalidad de generar resultados fiables del universo o población de estudio (López & Fachelli, 2015). En esta investigación no se determinó una muestra estadística debido a que el total de la población es mínimo, por lo cual todos los miembros que la conforman son objeto de estudio.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Rojas (2011) indica que “la técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente —aunque no exclusivamente— a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas” (p. 278). Para realizar la respectiva recopilación de información de este estudio, se utilizaron 3 técnicas importantes: la observación directa, entrevista y revisión documental.

Tomando en cuenta la opinión de Hernández et al. (2010), menciona que la técnica de observación engloba el conjunto de “descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados” (p. 377).

Por otra parte, desde el punto de vista de Tamayo (2004), señala que “la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (p. 184).

Además, Hurtado (2000) define a la revisión documental como el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes acerca de un tema en particular (su pregunta de investigación) con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos de los mismos.

Por otra parte, Bernardo y Calderero (como se citó en López, 2011) consideran que los instrumentos son un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Como instrumentos de este estudio se realizó un cuestionario para entrevista, es decir una serie de preguntas abiertas que permitan recopilar información. Para Malhotra (2008) es importante recalcar que “todas las preguntas de un cuestionario deben contribuir a la información requerida o cumplir algún propósito específico” (p302).

Por consiguiente, para la técnica de observación directa se utilizó como instrumento la guía de observación la cual es una herramienta que permite al observador enfocarse de forma organizada en las situaciones que son consideradas relevantes para la investigación,

facilitando la obtención y recopilación de la información que acontece en el objeto de estudio. (Campos & Lule, 2012)

Finalmente, como último instrumento se empleó la ficha de revisión documental para poder registrar y ordenar toda la información obtenida de diversas fuentes.

2.5 ANÁLISIS DE DATOS

En concordancia con lo señalado por Tamayo (2004) el análisis de datos, independientemente de la técnica empleada para su recolección, es básicamente el registro de la información obtenida gracias a los instrumentos utilizados, esto se logra a través del uso de técnicas analíticas con la finalidad de comprobar la hipótesis y desarrollar las conclusiones. Microsoft Word será la herramienta de análisis de datos para el presente estudio.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

La información obtenida en esta investigación fue recopilada mediante la aplicación de instrumentos validados como la ficha de observación, ficha de revisión documental y entrevistas, gracias a ello, se presentan los siguientes resultados.

3.1 Situación actual en el procedimiento del protocolo documental de pagos en el GADMA

En la actualidad es fundamental que las empresas conozcan su situación actual para poder mejorar, corregir o avanzar en su desarrollo, este análisis debe ser de manera interna y externa.

Cumplir con las normativas y leyes vigentes es un requisito primordial en las entidades públicas al momento de presentar una documentación. De manera afirmativa los entrevistados respondieron que el GADMA si cumple con las normativas y leyes vigente. EB mencionó: *Internamente cada dirección departamental analiza el protocolo documental para verificar el cumplimiento de las normativas y leyes con el principal propósito de evitar inconvenientes a futuro para la institución y para los funcionarios que están a cargo de ella.*

Mediante la aplicación de la ficha de revisión documental se obtuvo como resultado que las normas y leyes más importantes aplicadas son: Normas de control interno de la CGE, ley orgánica del servicio nacional de compras públicas y el código orgánico de planificación y finanzas públicas.

Tener información organizada es un factor clave para el desarrollo de una empresa pues optimiza los procesos y reduce inconvenientes o fallas que se puedan presentar.

Referente a la organización de la información JO expresó: *En el GADMA hemos tenido inconvenientes o errores en la documentación, en las fechas o información del proveedor, lo cual no se puede pasar por alto pues todo debe de coordinar para poder realizar el registro contable.* Frente a esto se ocasiona el retroceso de la documentación al departamento responsable para ser corregida o actualizada. BF mencionó: *La pérdida de documentación es una piedra en el camino.*

Los entrevistados GB y LV concordaron: *Generalmente esto ocurre por la falta de recursos para realizar el pago por lo cual al pasar el tiempo se extravía la documentación.*

La contraloría general del estado como ente regulador a otorgado las respectivas sanciones en la institución cuando ha sido necesario, por ello siempre están pendientes de almacenar la documentación de acuerdo con la forma que se va pagando y se controla que el responsable del documento firme un sustento al momento de su recepción.

MM expuso: *El departamento de archivos es el responsable de resguardar la documentación en caso de algún siniestro, también existe como respaldo la documentación escaneada y almacenada de manera digital durante un periodo de 7 años que es lo que determina la ley.*

El control interno es una tarea diaria y primordial para evitar errores o peor aún la pérdida de dicha documentación. Al indagar sobre el control de la documentación, en concordancia las entrevistadas JO y JR señalaron: *es importante controlar y respaldar, sobre todo documentos que validan el traslado de dinero.*

Al respecto EM manifestó: *El control inicial desde la recopilación de información, de acuerdo con el proceso que se realice tenemos determinado que tipos de documentos deben ir, cuales son y que parámetros deben cumplir de acuerdo con las leyes y las normas de control interno.*

Los entrevistados aluden que acatan cada una de las recomendaciones generadas por parte de la contraloría, pues esto les permite llevar un mejor control de la documentación y sobre todo evitar sanciones futuras.

La jefa del departamento financiero EB resaltó: *El GADMA al ser una institución pública deben enfocarse en dar un buen servicio a la colectividad atacameña y cualquier herramienta que contribuya a mejorar será bienvenida en la entidad.*

Una de las herramientas más importantes aplicadas para conocer la situación actual de una organización es el análisis FODA. Por medio de la aplicación de las entrevistas realizadas a los funcionarios del GADMA se pudo conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la entidad.

3.1.1 Fortalezas

Por medio del levantamiento de la información, EB y JR coincidieron en que las fortalezas más relevantes del GADMA son: el personal está capacitado, tiene experiencia y maneja correctamente el sistema, cumplen con la normas y leyes vigentes, tienen respaldo de la documentación de manera física y digital, cumplen con todas las recomendaciones de la contraloría.

3.1.2 Oportunidades

Como oportunidades JO recalcó: *la actualización del sistema contable SIGAME lo cual permite llevar un mejor control y registro de las transacciones económicas*. Por otra parte EM señaló: *el apoyo del gobierno central a los programas, proyectos y acciones municipales, lo cual disminuye el uso de recursos propios*.

3.1.3 Debilidades

Como debilidades se pudo recolectar la falta de un manual de procesos que sirva de guía para el personal, JO mencionó: *la inconcordancia en fechas o firmas en la documentación y el periodo de tiempo extendido de la documentación en un solo departamento*. EB aludió: *la debilidad con mayor afectación se encuentra la falta de recursos que imposibilitan el pago, pues esta falencia retrasa el tiempo de cumplimiento que estaba establecido en el contrato y a su vez la institución pierde credibilidad y confianza con el proveedor*

3.1.4 Amenazas

Las amenazas más relevantes halladas fueron la crisis económica, disminución de la alícuota, y aplicación de sanciones y multas por parte de entes reguladores.

Tabla 3.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Personal capacitado y con experiencia	1. Sistema contable actualizado
2. Cumplimiento de normas y leyes	2. Apoyo del gobierno central
3. Documentación respaldada	
4. Cumplimiento de recomendaciones emitidas por la CGE	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de un manual de procesos	1. Crisis económica
2. Inconcordancia en la documentación	2. Disminución de alícuota
3. Retraso en la entrega de la documentación	3. Sanciones y multas
4. Falta de recursos	

Elaboración propia de la autora

3.1.5 Matriz de evaluación de factores internos

Fred (2013) en su libro conceptos de administración estratégica menciona que la matriz EFI es una herramienta para la formulación de estrategias que se encarga de resumir y evaluar las fortalezas y las debilidades más relevantes de una empresa. Esta matriz le permitirá al GADMA evaluar su entorno asignando valores dependiendo de la influencia de sus fortalezas y debilidades y así poder actuar al respecto.

Para realizar la matriz EFI de esta investigación se determinará la ponderación de las fortalezas y debilidades de acuerdo con el grado de importancia.

Tabla 4.

Calificación de fortalezas y debilidades

Calificación de fortalezas y debilidades	
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

Elaboración propia de la autora

Tabla 5.

Matriz EFI

Matriz EFI			
FORTALEZAS	Peso (0,1 a 1)	Calificación	Peso
Personal capacitado y con experiencia	0,10	4	0,40
Cumplimiento de normas y leyes	0,15	4	0,60
Documentación respaldada	0,15	4	0,60
Cumplimiento de recomendaciones emitidas por la CGE	0,10	3	0,30
DEBILIDADES	Peso (0.1 a 1)	Calificación	Peso
Falta de un manual de procesos	0,10	2	0,20
Inconcordancia en la documentación	0,15	1	0,15
Retraso en la entrega de la documentación	0,10	2	0,20
Falta de recursos	0,15	1	0,15
Total fortalezas			1,9
Total debilidades			0,7
TOTAL PONDERACIÓN			2,60

Elaboración propia de la autora

Una vez realizada la matriz EFI se halla como resultado una ponderación de las fortalezas de 1,9, por otra parte las debilidades reflejan una ponderación 0,7, dando como ponderación total un valor de 2,60, analizando de manera global las ponderaciones, se puede decir que las fuerzas internas de la empresa son favorables.

3.1.6 Matriz de evaluación de factores externos

“La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Morales, 2012, p.90). Es decir recopila todos los factores que podrían afectar a la empresa externamente. Esta matriz le permitirá al GADMA la evaluación de su ambiente externo y la afectación que éste tiene en la entidad.

A continuar se establece la ponderación de las oportunidades y amenazas de acuerdo con su nivel de afectación a la entidad.

Tabla 6.

Calificación de oportunidades y amenazas

Calificación de oportunidades y amenazas	
Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad mayor	4

Elaboración propia de la autora

Tabla 7.

Matriz EFE

Matriz EFE			
OPORTUNIDADES	Peso (0,1 a 1)	Calificación	Peso
Sistema contable actualizado	0,20	4	0,80
Apoyo del gobierno central	0,15	4	0,60
AMENAZAS	Peso (0.1 a 1)	Calificación	Peso
Crisis económica	0,25	1	0,25
Disminución de alícuota	0,25	1	0,25
Sanciones y multas	0,15	2	0,30
Total oportunidades			1,40
Total amenazas			0,80
TOTAL PONDERACIÓN			2,20

Elaboración propia de la autora

Luego de la aplicación de la matriz EFE los resultados obtenidos reflejan que por parte de las oportunidades existe una ponderación de 1,40, por el contrario las amenazas muestran una ponderación de 0,80, dando en su totalidad una ponderación de 2,20 lo cual evidencia que el ambiente externo es favorable para la empresa.

3.1.7 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz interna-externa tiene la función de establecer o colocar las diferentes divisiones de la organización analizada, se realiza mediante un cuadro conformado por nueve celdas, la

matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje X y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje Y (Chasiluisa y Murillo, 2012).

Mediante la gráfica, el GADMA podrá evidenciar su posición dependiendo del grado de importancia o afectación que tenga el ambiente interno y externo sobre la entidad y así poder seguir la recomendación que ofrece la matriz IE.

Los 9 cuadrantes de la matriz IE se agrupan en 3 segmentos y cada uno tiene sus respectivas recomendaciones las cuales se detallan a continuación:

Tabla 8

Recomendaciones de los cuadrantes

<i>Recomendaciones de los cuadrantes</i>	
I, II, IV	crecer y construir
III, V, VII	retener y mantener
VI, VIII, IX	cosechar o reducir

Elaboración propia de la autora

Tabla 9.

Valoración de la matriz IE

<i>Matriz IE</i>	
VALOR DE EFI O EFE	INTERPRETACION
Del 0 al 1.99	Bajo
Del 2 al 2.99	Medio
Del 3 al 3.99	Alto

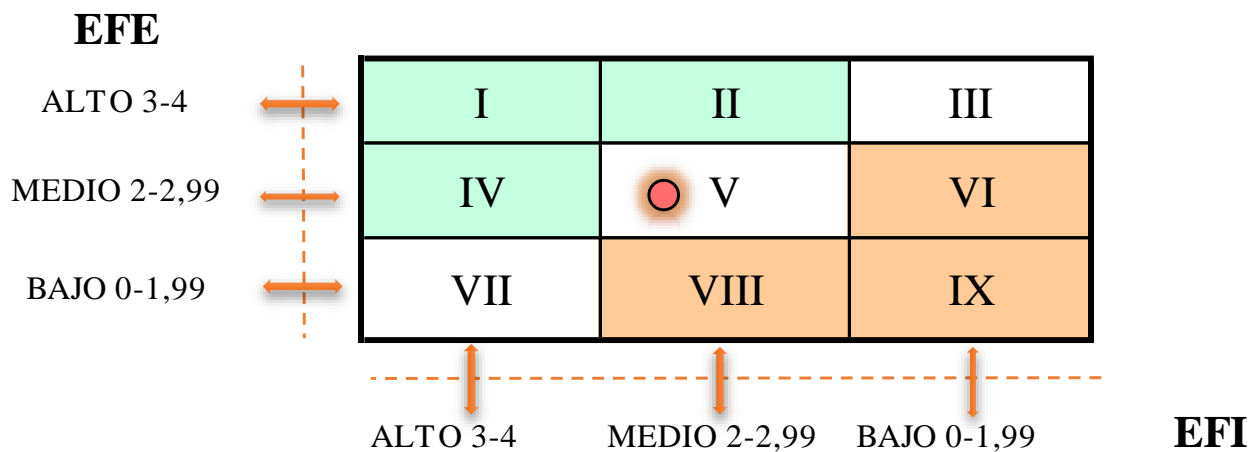
Elaboración propia de la autora

Ilustración 3 Matriz Interna y Externa (IE)

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Ilustración 1.

Matriz IE



Elaboración propia de la autora

Luego de realizar la matriz interna y externa, donde la matriz EFI arrojó un valor ponderado de 2,60 y la matriz EFE un valor de 2,20 como se reflejan en las tablas 5 y 7 respectivamente, al cruzar aquellos datos en la matriz IE, el GADMA se ubicó en el cuadrante V, el cual recomienda retener y mantener desarrollando estrategias para mejorar.

3.1.8 Estrategias FODA

Tabla 10.

Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y con experiencia • Cumplimiento de normas y leyes • Documentación respaldada • Cumplimiento de recomendaciones emitidas por la CGE 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual de procesos • Inconcordancia en la documentación • Retraso en la entrega de la documentación • Falta de recursos
Oportunidades “O”	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema contable actualizado • Apoyo del gobierno central 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el tiempo en la ejecución de documentos y aprovechar un sistema contable eficiente • Implementar herramientas que permitan mejorar el servicio del GADMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un manual de procedimientos donde se especifiquen las tareas del personal y el tiempo de duración • Aumentar el control de la documentación antes de su traslado
Amenazas “A”	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica • Disminución de alícuota • Sanciones y multas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones públicas para reducir los gastos • Llevar un control sobre las recomendaciones de contraloría para evitar sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control minucioso sobre todas las leyes y reglamentos que debe cumplir la documentación • Optimizar los recursos económicos y hacer compras realmente necesarias

Elaboración propia de la autora

En base a esto, se establece como orden prioritario la estrategia DO la cual responde a la propuesta de esta investigación pues conlleva la realización de un manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos en el GADMA donde se especifiquen las tareas del personal y el tiempo de duración, a su vez este manual permitirá aumentar el control en la documentación antes de su traslado.

3.2 Interrelación de los departamentos que intervienen en el proceso de pagos del GADMA

3.2.1 Comunicación entre departamentos

Al indagar sobre la comunicación entre departamentos una de las entrevistadas GB expresó: *Trabajamos en conjunto y lo hacemos bien.* El departamento financiero contabilidad y tesorería trabaja coordinadamente para que el proceso de pagos se realice de manera eficiente. EB explicó: *Financiero certifica la partida presupuestaria, contabilidad registra el asiento contable y tesorería realiza el pago, es importante la comunicación entre nosotros, pues deben cerciorarnos de la disponibilidad económica de la institución para poder proceder con la ejecución.*

Gracias a la ficha de observación aplicada se evidenció que existe trabajo en equipo, las dudas son respondidas entre compañeras y mediante whatsapp se comunican de manera rápida y sencilla con los otros departamentos.

También se percibe un buen ambiente laboral, la empatía y el compañerismo son valores notorios en los departamentos analizados, además fomentan al correcto desarrollo de sus actividades.

3.2.2 Responsabilidades del personal

Tener un equipo de trabajo responsable no solo deja bien el nombre del departamento donde se desenvuelven si no también el nombre de la institución. BF mencionó: *De acuerdo con la estructura orgánica y funcional del GADMA cada colaborador de la institución tiene determinada las funciones que debe realizar y se empeñan a cumplirlas a cabalidad.*

Al indagar sobre la asignación de tareas al personal, JR explicó: *Dependiendo del total de procesos a realizar diariamente se asignan las tareas al personal, de acuerdo con el orden de llegada, se trata de despachar lo más pronto posible.*

Actualmente el periodo de tiempo que transcurre para efectivarse los pagos en la institución es aproximadamente dos días, desde su inicio como una necesidad, hasta su pago por parte

del departamento de tesorería, por lo cual EM y GB consideran que *es importante reducir los tiempos sin perder la calidad en cada uno de los pasos.*

Respecto a ello EB manifestó: *Considero que no es un periodo de tiempo oportuno porque si tuviéramos un manual de procedimientos donde se determinara el tiempo, fecha y responsabilidad de cada uno de los funcionarios, seríamos más efectivos para cumplir con eso, porque a veces se demora mucho tiempo la documentación es un solo departamento y el proceso no fluye.*

Dos de los tres jefes departamentales, GB y EB dicen contar con el personal suficiente para el cumplimiento de sus tareas. Según JR: *Es importante tomar en cuenta la capacidad económica de la institución para contratar personal, a pesar de ello, el personal cumple con los plazos, metas de la entidad y la información financiera está al día para realizar la toma de decisiones en el tiempo oportuno.*

3.2.3 Levantamiento de procesos

Mejorar la eficiencia y productividad de una organización es una tarea diaria y el levantamiento de procesos contribuye a su ejecución. BF manifestó: *Contar con un manual de procesos nos permitía a los funcionarios del GADMA ser más eficientes al momento de realizar un pago, ayudaría a determinar el tiempo, lo cual posibilita el cumplimiento de la actividad a cabalidad y con eficiencia, evitando inconvenientes con los proveedores.*

Mas adelante EB relató el proceso que ellos realizan actualmente para ejecutar un pago: *El proceso inicia con la necesidad por parte del departamento de alcaldía, se coordina con el departamento administrativo para pedir las proformas, el departamento administrativo solicita los informes necesarios, financiero emite la partida presupuestaria, alcaldía emite la orden de pago y con toda esta información que recibe el departamento financiero se lleva a efecto el control de revisión de la documentación y se procede a realizar el registro contable por parte del departamento de contabilidad, se traslada el asiento a tesorería para su respectivo pago.*

Los entrevistados establecen que contar con un manual de procesos sería beneficioso para el municipio, pues se podría determinar de manera más clara las responsabilidades, se

controlaría el tiempo y serían más eficiente al momento de efectivizar los pagos. EB expresó: *Trabajar de manera ordenada y oportuna haría que el municipio tenga credibilidad y confiabilidad de parte de los proveedores al momento de trabajar con nosotros.*

Es por esto, que esta investigación propone la elaboración de un manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos del GADMA que contribuya a la reducción de las debilidades de la organización, que fomente la eficiencia de los colaboradores y sobre todo genere beneficios notorios en la entidad

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



PROTOCOLO DOCUMENTAL DE PAGOS

ATACAMES

2021

ÍNDICE DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta	44
Introducción	44
Objetivos del manual	44
Alcance	44
Contexto de la institución	44
Misión institucional.....	44
Visión institucional	45
Objetivos institucionales	45
Normativas y leyes a considerar	45
Procedimientos.....	53
Flujograma del proceso ejecutado entre departamentos	55
Flujograma del proceso ejecutado en el departamento financiero.....	57
Flujograma del proceso ejecutado en el departamento de contabilidad	58
Flujograma del proceso ejecutado en el departamento de Tesorería	59
Mapa de rutas	60
Planificación de la propuesta	62

Título de la propuesta

“Manual de procedimientos para el protocolo documental de los pagos en el GADMA”.

Introducción

La elaboración de un manual de procedimientos para el protocolo documental de pagos se planteó como tema de estudio en esta investigación, pues el GADMA carece de una herramienta de este tipo, se espera que el correcto uso del manual agilite los procesos y sirva como una guía de apoyo para los funcionarios de la institución.

El presente manual detalla todas las normas, leyes y reglamentos que se deben considerar para ejecutar el pago, además, por medio de flujogramas presenta de manera clara y sencilla los distintos procesos a seguir para la ejecución de un pago de tipo ínfima cuantía en el GADMA, también especifica el tiempo adecuado para realizar cada una de las actividades y por último presenta un mapa de rutas que refleja la ubicación de los departamentos que intervienen en este proceso.

Los pagos de tipo ínfima cuantía son reconocidos por ser uno de los procedimientos de contratación más rápidos y sencillos pues se utilizan términos cortos para elegir al contratista. Estos procesos se llevan a cabo secuencialmente en tres departamentos, el procedimiento para la ejecución del pago inicia en el departamento financiero, luego se traslada al departamento de contabilidad y finalmente se efectiviza el pago en el departamento de tesorería.

Objetivos del manual

- Señalar toda la documentación legal que se debe cumplir para realizar un pago.
- Diseñar los procedimientos interdepartamentales.
- Realizar flujogramas y mapas de ruta sobre los procedimientos.

Alcance

El propósito de este manual es aportar a la eficiencia de los procesos en el GADMA.

Contexto de la institución

Misión institucional

Somos un conjunto de instancias institucionales que planifica y direcciona políticas públicas, programas y proyectos para potencializar las capacidades locales e incidir en el cambio estructural de la sociedad atacameña, para lograr el buen vivir que todos anhelamos, a través de una cultura participativa e incluyente.

Visión institucional

Visión es la imagen movilizadora del territorio deseado. Con la aprobación del Consejo Cantonal de Planificación, el GAD de Atacames ha definido la siguiente declaratoria de Visión Institucional:

“Para el año 2022 Atacames será una Potencia Turística, con un territorio planificado, ordenado y productivo, que respeta su patrimonio natural y cultural, con un tejido social articulado y participativo que construye el buen vivir sobre una institucionalidad sólida, eficiente, democrática e incluyente”

Objetivos institucionales

- Convertir a Atacames en potencia turística brindando productos y servicios de calidad.
- Promover la generación de empleo digno en el cantón de Atacames.
- Mejorar la calidad de vida de la población atacameña auspiciando la inclusión, igualdad y equidad para grupos prioritarios.

Normativas y leyes a considerar

Mediante la búsqueda y lectura minuciosa y con el fin de evitar inconvenientes a la institución o sanciones a los colaboradores por parte de los organismos de control, se detallan las normativas y leyes que se deben tomar en cuenta al momento de ejecutar un pago tipo ínfima cuantía en el GADMA.

Por medio de las auditorias, la Contraloría General del Estado como organismo de control, otorga recomendaciones o sugerencias para dar solución a las falencias identificadas en las instituciones. Los funcionarios tienen la obligación de aplicarlas para mejorar y a su vez evitar sanciones en un futuro, es por ello que este manual recopila todas las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado dirigidas al GADMA referentes a los pagos, con el propósito de ponerlas en práctica correctamente.

Tabla 11.

Recomendaciones de la CGE

Recomendaciones de la Contraloría General del Estado	
	A través del memorándum N° 0308-SG-GADMA-2020 se da a conocer la resolución N°. 001-2020 en la cual se expide el “REGLAMENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO REALIZADAS AL

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ATACAMES”.

En el capítulo II titulado: De las recomendaciones de la Contraloría, específicamente en él, Art. 6.- Obligación de cumplimiento por delegación. Establece que los trabajadores y servidores municipales a los cuales se delegue el cumplimiento de recomendaciones de la Contraloría General del Estado serán responsables en caso de incumplimiento de estas.

Las recomendaciones relacionadas al tema de estudio se detallan a continuación:

- Dispondrá a los directores, jefes de áreas y servidores relacionados con la ejecución de procedimientos para que la adquisición de bienes y servicios por ínfima cuantía, atiendan las necesidades institucionales justificadas y realicen los trámites pertinentes verificando y contando con la documentación original de respaldo, previa autorización únicamente de operaciones relacionadas con la misión de la entidad.
- Dispondrá y verificará que los Directores Administrativos, Financieros, la Contadora, el Tesorero y el jefe de compras públicas, establezcan por escrito controles en los procesos de contratación pública por ínfima cuantía, a fin de evitar que sean constantes y recurrentes, para lo cual supervisará su cumplimiento.
- Dispondrá a la jefa de contabilidad, el diseño de políticas y procedimientos para la protección y archivo de todos los documentos que respalden las operaciones que se han cumplido en la entidad.
- Ordenará al director financiero, que se abstenga aprobar partidas presupuestarias, sin contar con los recursos económicos que permitan cumplir con los compromisos, evitando que se realice pagos del anticipo y planillas de avance de obra en varias cuotas.
- Dispondrá al director financiero, al tesorero y a la contadora, que previo a autorizar, registrar y efectuar pagos con cargo a los contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados en beneficio de la entidad, verifiquen el cabal

	<p>cumplimiento de las cláusulas contractuales, y, de ser el caso, reporten las novedades presentadas para la toma oportuna de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dispondrá al director financiero, a la contadora y al tesorero, que previo a la autorización, registro y pago por adquisiciones de bienes, prestaciones de servicios y contrataciones de obras públicas aplicables en modalidad de ínfima cuantía, verifiquen que se cuente con toda la documentación de respaldo suficiente y pertinente conforme se requiera según el caso. De presentarse novedades las reporten oportunamente.• Dispondrá a la contadora registre contablemente los hechos económicos institucionales en el momento que estos se produzcan, haya o no movimiento de dinero, para que los directivos cuenten con información financiera oportuna y confiable. (Recomendación 2 del informe DR10-DPE-GADMA-AI-0008-2017)• Verificará que previa a la liquidación de las obligaciones contraídas cuenten con la documentación de soporte original y completa, con el fin de validar el cumplimiento de los contratos y respaldar los registros contables. (Recomendación 5 del informe DR10-DPE-GADMA-AI-0008-2017)• Verificará que todos los documentos que sustenten el servicio prestado, previo la solicitud de requerimiento para el pago, cuenten con la información competente a fin de que se tomen las medidas correctivas pertinentes y respalden en forma adecuada los desembolsos. (Recomendación 8 del informe DR10-DOE-GADMA-AI-0008-2017)• Dispondrá y vigilará que la contadora y el tesorero verifiquen que previo al registro contable y pago de los gastos publicidad y propaganda, la documentación de soporte se encuentre completa y se incluyan las respectivas firmas de responsabilidad. (Recomendación 1 del informe DR5-DPE-AI-0001-2014)
--	--

Las Normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado son pautas o lineamientos que todas las instituciones públicas tienen el deber de cumplir, este manual engloba el conjunto de normas que conciernen al protocolo documental de pagos con la finalidad de obedecer con los reglamentos del estado y a su vez asegurar el control y transparencia de los procesos.

Tabla 12

.Normas de control interno de la CGE

Normas de control interno de la CGE	
402-01 Responsabilidad del control	<p>La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.</p> <p>Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas. Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente.</p> <p>En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.</p> <p>La programación de la ejecución presupuestaria del gasto consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.</p>

	<p>Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.</p>
<p>402-02 Control previo al compromiso</p>	<p>Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.</p> <p>En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos. 2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma. 3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.
<p>402-03 Control previo al devengado</p>	<p>Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética. 2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.

	<ol style="list-style-type: none">3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado.4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos.5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos.6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicos del ingreso.7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.
--	--

Para contratar bienes o servicios las instituciones públicas deben de acatar lo estipulado en la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, a continuación se presentan dos artículos relevantes de esta ley que guardan relación al protocolo documental de pagos, con el objetivo de cumplir jurídicamente con el estado.

Tabla 13.

Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública

Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública	
Art. 70. Administración del Contrato	<p>Los contratos contendrán estipulaciones específicas relacionadas con las funciones y deberes de los administradores del contrato, así como de quienes ejercerán la supervisión o fiscalización.</p> <p>En el expediente se hará constar todo hecho relevante que se presente en la ejecución del contrato, de conformidad a lo que se determine en el Reglamento. Especialmente se referirán a los hechos, actuaciones y documentación relacionados con pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones.</p>
Art. 101. Retención Indebida de Pagos	<p>El funcionario o empleado al que incumba el pago de planillas u otras obligaciones de una Entidad Contratante que retenga o retarde indebidamente el pago de los valores correspondientes, en relación al procedimiento de pago establecido en los contratos respectivos, será destituido de su cargo por la autoridad nominadora y sancionado con una multa no menor de 10 salarios básicos unificados, que podrá llegar al diez (10%) por ciento del valor indebidamente retenido, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.</p>

El Código orgánico de planificación y finanzas públicas es uno de los reglamentos emitidos por el estado con el objetivo de asegurar el correcto uso de los recursos de los ecuatorianos, más adelante se presentan dos artículos fundamentales referentes a los pagos con los cuales el GADMA debe cumplir.

Tabla 14.

Código orgánico de planificación y finanzas públicas

Código orgánico de planificación y finanzas públicas	
Art. 154.- Ejecución presupuestaria y transacciones de caja	<p>La información contable contenida en las operaciones financieras reflejará, tanto la ejecución presupuestaria, como las transacciones de caja.</p> <p>Para efectos contables, en la ejecución presupuestaria que se genere en cada ejercicio, se considerarán ingresos todos los derechos de cobro; y gastos las obligaciones derivadas de la recepción de bienes y servicios adquiridos por la autoridad competente.</p> <p>El registro contable de los ingresos y gastos presupuestarios se efectuará de conformidad con lo previsto en el principio contable del devengado.</p> <p>En términos de caja, constituirán ingresos las recaudaciones tributarias y no tributarias que se perciban en el transcurso del ejercicio, cualquiera sea la fecha en que se hubiera generado el derecho; constituirán egresos de caja los pagos que realicen durante el ejercicio, cualquiera sea la fecha en que hubiera nacido la obligación, incluyendo las salidas de dinero en calidad de anticipos.</p>
Art. 156.- Retención de documentos y registros	<p>Las unidades de contabilidad de las entidades del sector público conservarán durante siete años los registros financieros junto con los documentos de sustento correspondientes, en medios digitales con firma electrónica de responsabilidad, y de ser del caso los soportes físicos.</p>

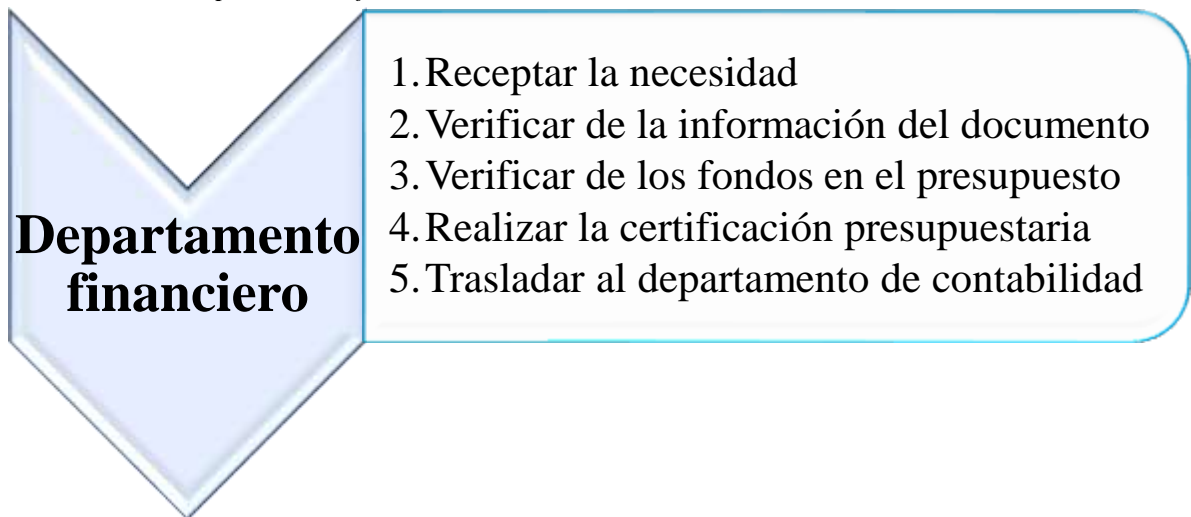
Procedimientos

Para poder ejecutar correctamente un pago en el GADMA se deben seguir de manera secuencial varios procesos los cuales se realizan en tres departamentos como son el departamento financiero, contabilidad y tesorería, donde se manejan los recursos monetarios de la institución de forma distinta.

El departamento financiero es aquel que da inicio al procedimiento para la ejecución de un pago, toda salida de dinero debe ser justificada y es aquí donde se verifica la disponibilidad económica en el presupuesto de la institución, es por ello que es el encargado de dar paso a los procesos que se detallan a continuación.

Ilustración 2.

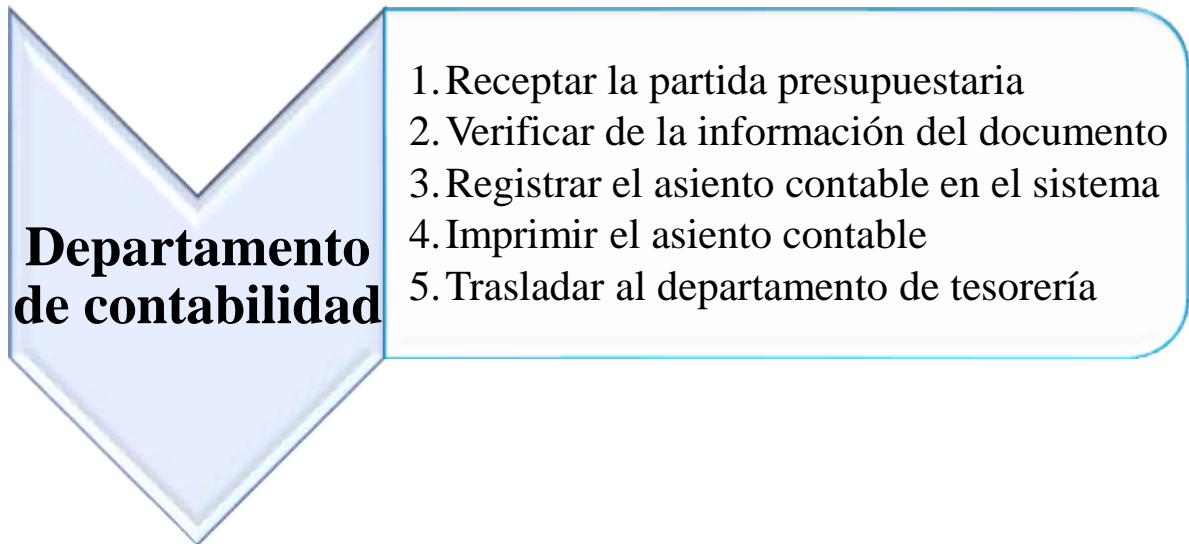
Procedimiento departamento financiero



Continuando con el procedimiento se encuentra el departamento de contabilidad, este es el responsable de registrar contablemente toda transacción económica realizada en la institución, es primordial la revisión minuciosa de la información para proceder con el asiento contable y a su vez generar el respectivo respaldo de las transacciones. Los procesos realizados en este departamento para la ejecución de un pago son los siguientes.

Ilustración 3.

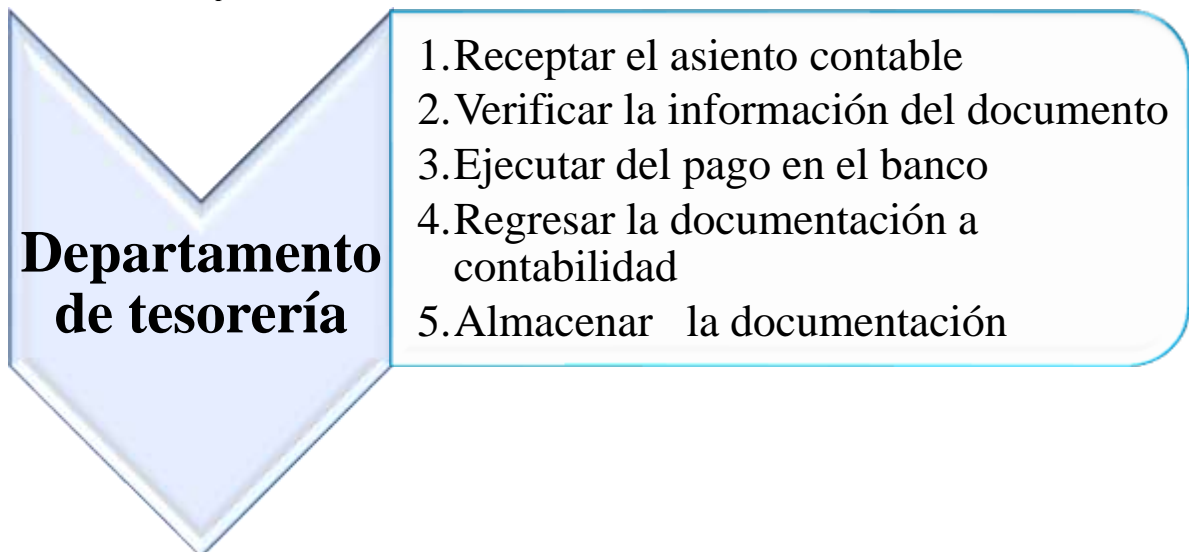
Procedimiento departamento contabilidad



Finalmente interviene el departamento de tesorería, donde se administra el flujo monetario de la institución, siendo este el encargado de efectivizar la salida de dinero y a su vez devolver la documentación al departamento de contabilidad para su respectivo almacenamiento. Para efectivizar el pago se ejecutan los siguientes procesos.

Ilustración 4.





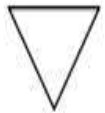
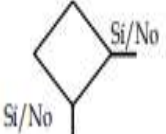
Procedimiento departamento tesorería



Para detallar de manera clara los procedimientos se utilizaron flujogramas, los cuales se componen de distintas figuras que expresan una idea, según la simbología ANSI se describen de la siguiente manera:

Ilustración 5.

Simbología ANSI

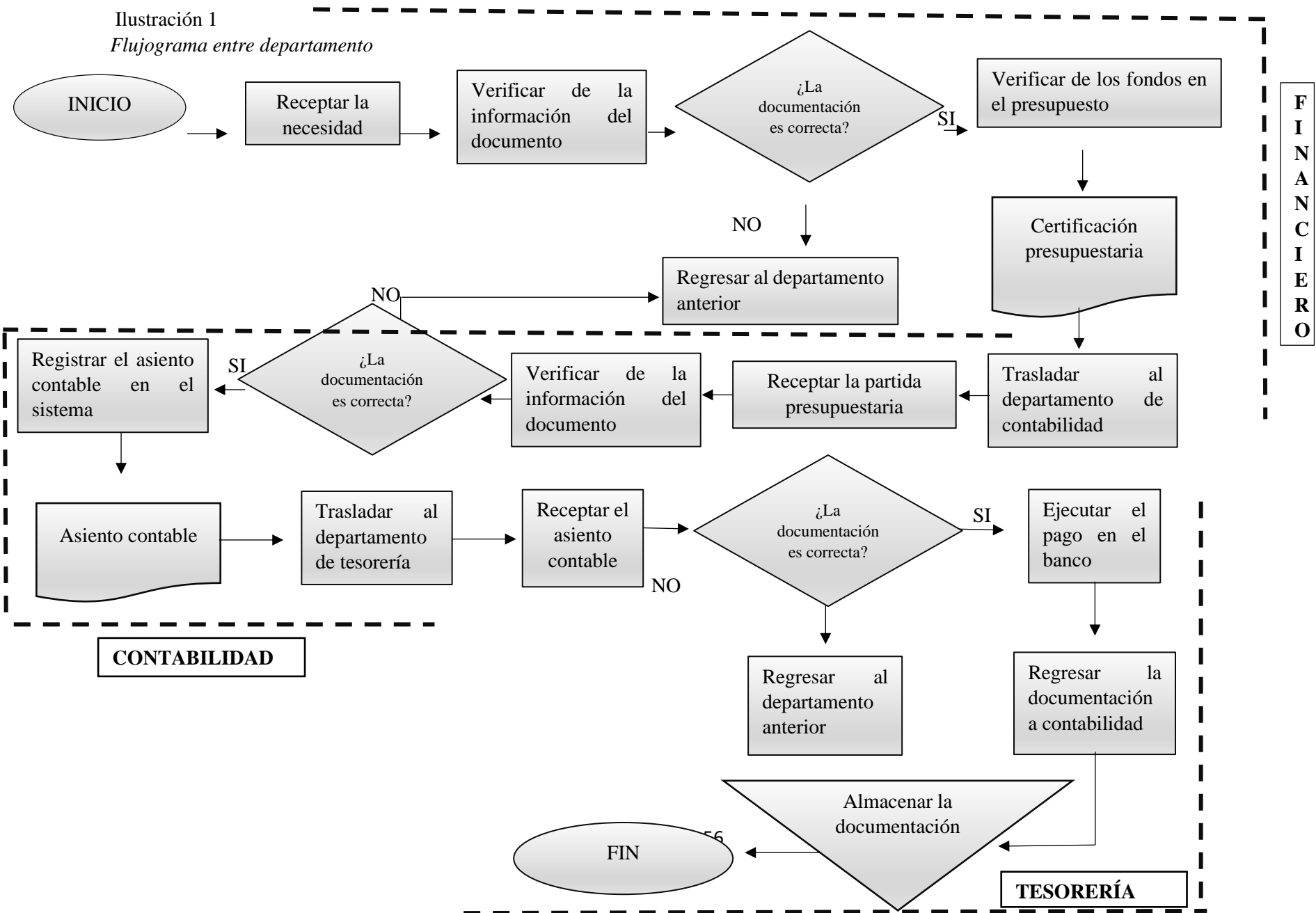
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

ANSI

Flujograma del proceso ejecutado entre departamentos

El siguiente diagrama de flujo representa de manera general el conjunto de procesos que se llevan a cabo en los 3 departamentos estudiados: financiero, contabilidad y tesorería, el cual se realiza con la finalidad de guiar gráficamente al funcionario y evitar inconvenientes en el transcurso de su ejecución.

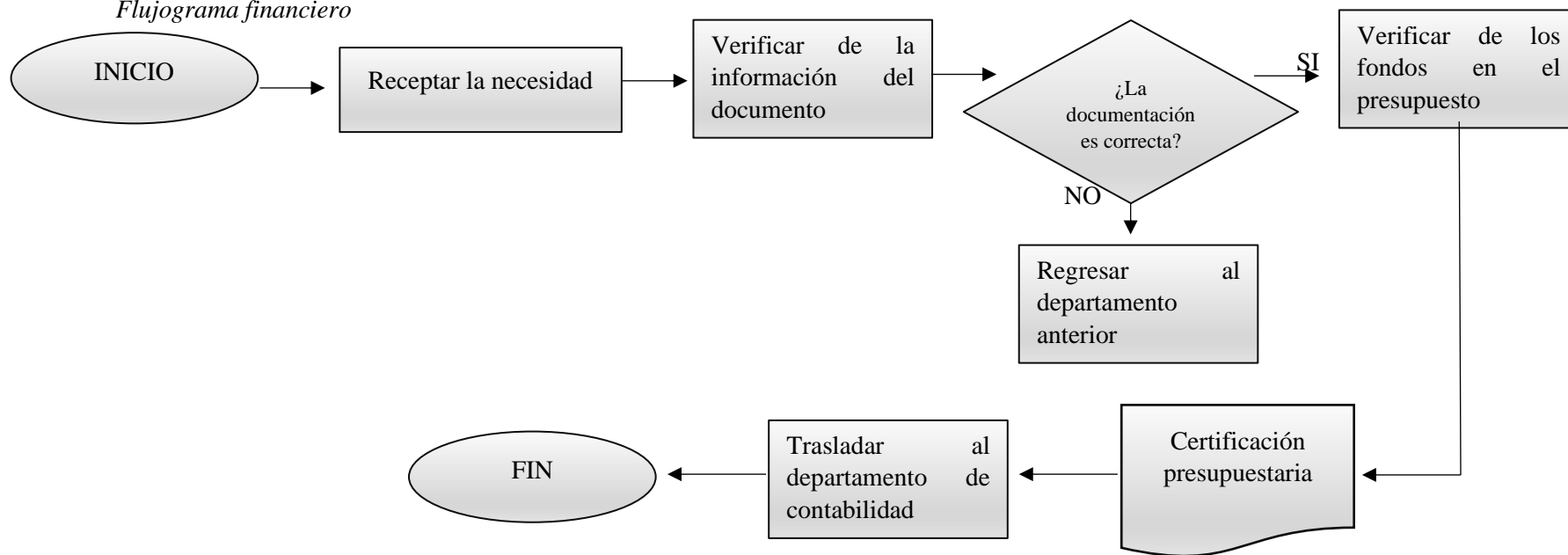
Ilustración 1
Flujograma entre departamento



Flujograma del proceso ejecutado en el departamento financiero.

El siguiente diagrama de flujo representa el inicio del procedimiento para la ejecución de un pago tipo ínfima cuantía en el GADMA, de manera ordenada refleja el conjunto de procesos que se llevan a cabo en el departamento financiero, de inicio a fin. Este diagrama se realiza con la finalidad de guiar gráficamente al funcionario y evitar inconvenientes en el trascurso de su ejecución.

Ilustración 6.
Flujograma financiero

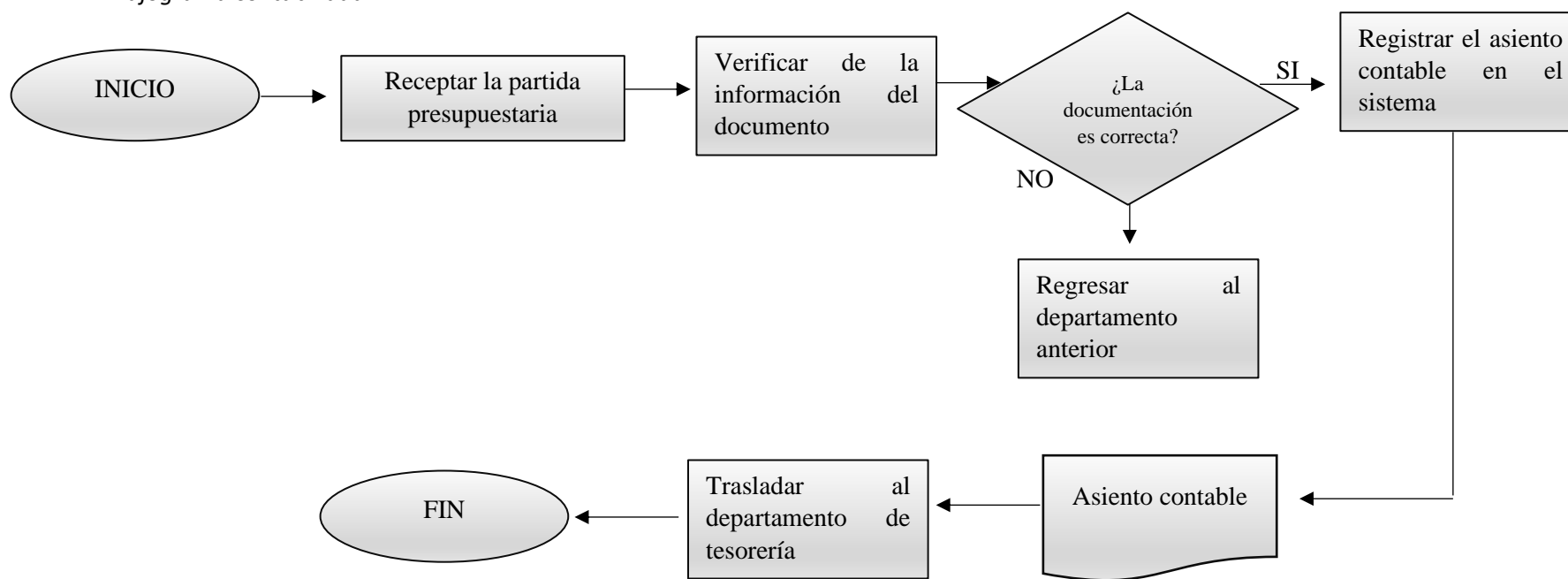


Tiempo de ejecución: 30 MINUTOS

Flujograma del proceso ejecutado en el departamento de contabilidad.

El siguiente diagrama de flujo representa el segundo paso del procedimiento para la ejecución de un pago tipo ínfima cuantía en el GADMA, de manera ordenada refleja el conjunto de procesos que se llevan a cabo en el departamento de contabilidad, de inicio a fin. Este diagrama se realiza con la finalidad de guiar gráficamente al funcionario y evitar inconvenientes en el transcurso de su ejecución.

Ilustración 7.
Flujograma contabilidad



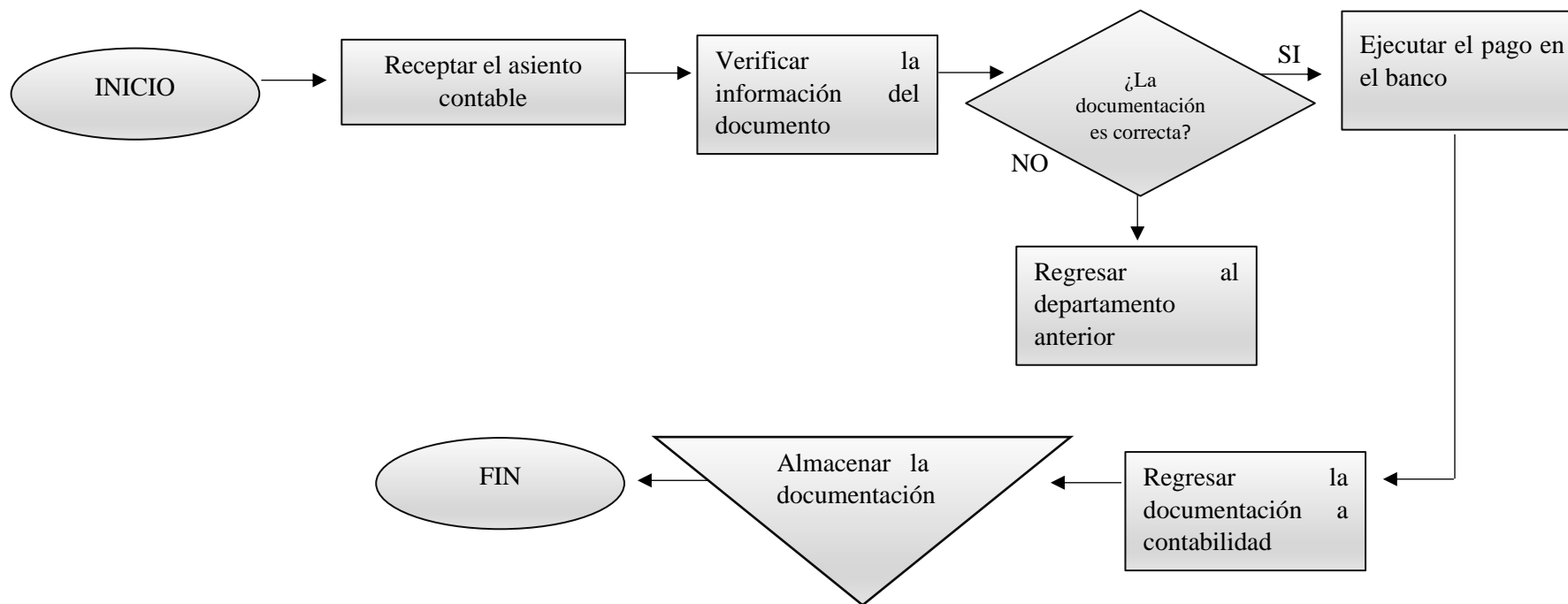
Tiempo de ejecución: 30 MINUTOS

Flujograma del proceso ejecutado en el departamento de Tesorería.

El siguiente diagrama de flujo representa el último paso del procedimiento para la ejecución de un pago tipo ínfima cuantía en el GADMA, de manera ordenada refleja el conjunto de procesos que se llevan a cabo en el departamento de tesorería, de inicio a fin. Este diagrama se realiza con la finalidad de guiar gráficamente al funcionario y evitar inconvenientes en el trascurso de su ejecución.

Ilustración 8.

Flujograma tesorería



Tiempo de ejecución: 30 MINUTOS

Mapa de rutas

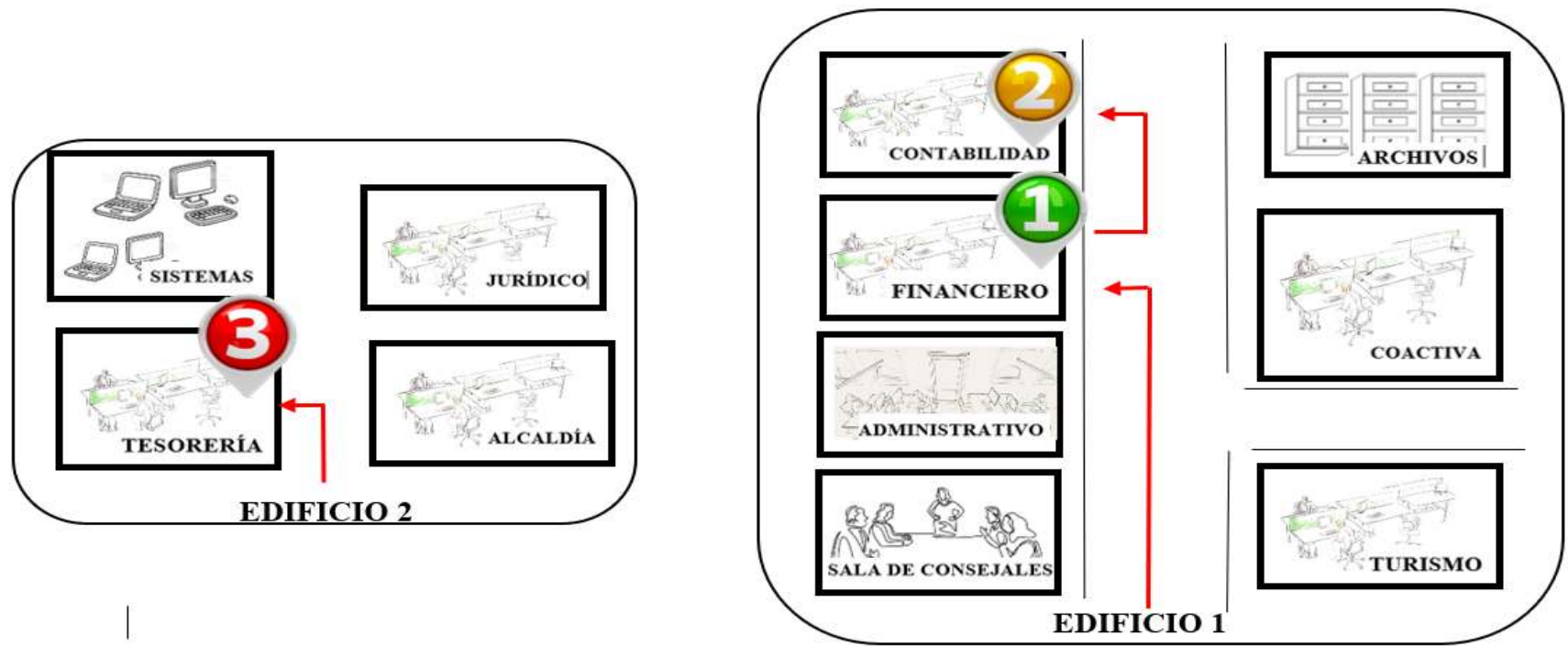
La ruta para la ejecución de un pago en el GADMA inicia con el paso número 1 en el departamento financiero, entregando la respectiva necesidad, dicho departamento, luego del proceso detallado específicamente en la figura 4 denominada flujograma del proceso ejecutado en el departamento financiero en la página 13, debe suministrarle la partida presupuestaria.

Como segundo destino se encuentra el departamento de contabilidad, donde reciben la partida presupuestaria y por consiguiente entregan el asiento contable, el procedimiento que se realiza en este departamento se encuentra plasmado en la figura 5 denominada flujograma del proceso ejecutado en el departamento de contabilidad en la página 14.

Finalmente, como punto número 3 se encuentra el departamento de tesorería, en el cual reciben el asiento contable y proceden con la ejecución del pago, el proceso de este departamento se encuentra reflejado gráficamente en la figura 6 denominada flujograma del proceso ejecutado en el departamento de tesorería en la página 15.

Estos tres puntos a seguir se encuentran ilustrados en el siguiente mapa de rutas donde se detalla la ubicación de los departamentos y la dirección a seguir.

Ilustración 9.
Mapa de rutas



Elaboración propia de la autora

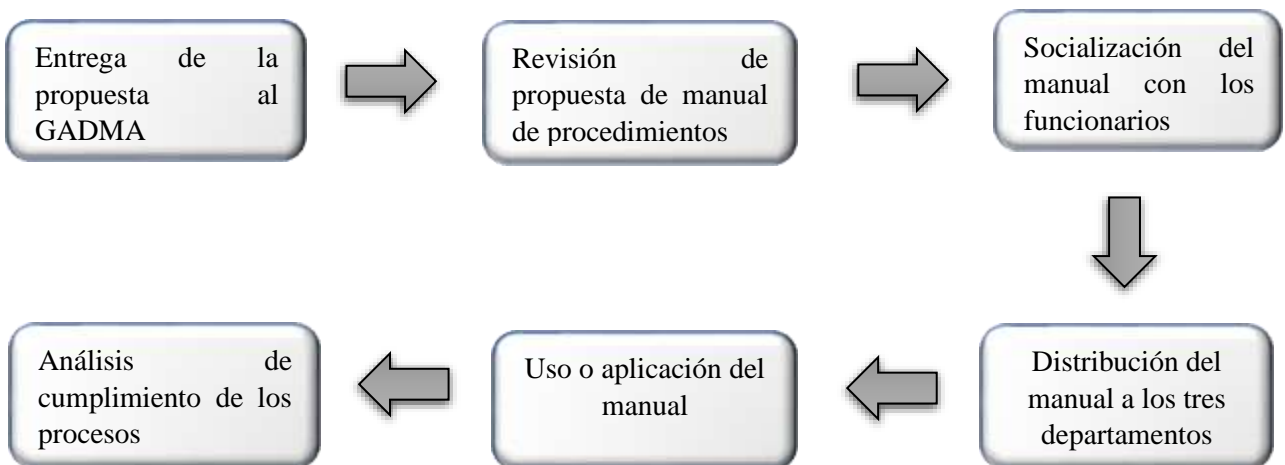
Planificación de la propuesta

El tema de estudio de esta investigación es un manual de procedimientos para el protocolo documental de pagos en el GADMA lo que a su vez se convierte en la propuesta planteada. A través de la investigación y el análisis de los procesos que se desarrollan en el GADMA para ejecutar un pago, se diseñó un manual donde se especifican las leyes y normativas a considerar, también, se detalla paso a paso cada una de las actividades a realizarse y su tiempo de ejecución. Mas adelante se presenta un mapa de rutas donde se ubican los departamentos y guía de manera secuencial la ruta a seguir para la ejecución de un pago.

Luego de realizar el manual, se espera su aplicación de la siguiente manera.

Ilustración 10.

Planificación de la propuesta



CAPÍTULO V

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. En el GADMA se retrasan los procesos, existen errores y pérdida de la documentación debido a la falta de recursos y de un manual de procedimientos que sirva de guía a los funcionarios para poder realizar sus actividades de la manera correcta.
2. Se conoció la interrelación de los departamentos que intervienen en el proceso de pagos del GADMA donde se pudo identificar que existe trabajo en equipo, tienen buenas relaciones personales entre los funcionarios pero a pesar de ello se presentan inconvenientes, la documentación se demora mucho tiempo en un solo departamento y retrasa todo el proceso.
3. Se presentó una propuesta encaminada al diseño de un manual de procedimientos completo donde se grafican los procesos a través de flujogramas, se detallan las normas y leyes que se deben cumplir y se especifica el tiempo de duración de las actividades.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Difundir el manual a los funcionarios de los departamentos financiero, contabilidad y tesorería, de manera simultánea aplicar el contenido del manual para ganar credibilidad con los proveedores y garantizar la eficiencia en el proceso de pagos del GADMA.
2. Fomentar el control por parte de los jefes departamentales e intensificar la organización de los subordinados al realizar sus actividades para reducir o eliminar las debilidades.
3. Proporcionar la documentación correcta y oportuna para evitar el retraso o interrupción de los procesos interdepartamentales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme. Obtenido de https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g.arias.el.proyecto.de.inv.896991d0bdcefe

Asamblea Nacional Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. Obtenido de <http://www.inae.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/Registro-Oficial-449.pdf>

Berrinkutza, T. (2011). Manual de procedimientos administrativos guía para su elaboración. Obtenido de https://www.academia.edu/16119532/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_ADMINISTRATIVOS_Gu%C3%ADa_para_su_elaboraci%C3%B3n_tokiko_berrikuntza_agenda_de_innovaci%C3%B3n_local

Campos, G & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), pp. 45-60. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf>

Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado*. (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/102690/cf-carrasco_fz.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes. *En-Contexto*, 129-146. Obtenido de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/download/139/124/>

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones IE Venezuela. Obtenido de <https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificac3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>

Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Constitución de la República del Ecuador(2008). Obtenido de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>

Contraloría General del Estado. (2016). *Dirección técnica normativa y desarrollo administrativo*. (033). Recuperado de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=494&tipo=nor>

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.

Obtenido de

https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci_n_estrat

Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones

educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01), 67-87. Obtenido

de <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>

Guerrero, O. (2008). *Principios de administración pública*. Obtenido de

<http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion1.html>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación.

Editorial McGraw Hill. 5ta. Edición. Recuperado

https://aulavirtual.pucese.edu.ec/pluginfile.php/50730/mod_resource/content/1/Metodologia%20Sampieri.pdf#

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación guía para la comprensión holística de*

la ciencia. Caracas, Venezuela: Sypal. Recuperado de

<https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-guiccc81a-para-la-comprensioecc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf>

Illescas, E & Pillajo, J. (2013). *Diseño de un manual de procedimientos contables y presentación de estados financieros basados en costos ABC y las NIIF/NIC para pymes en la empresa “Sherinas Cárdenas Factory” en el cantón Gualaceo*. (Tesis de pregrado).

Universidad politécnica salesiana sede Cuenca, Cuenca, Ecuador. Obtenido de

<https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Junta de Castilla & Leon. (2004). Guía para la Gestión por Procesos. Recuperado de

[https://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-](https://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename)

[8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename](https://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename)

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). Obtenido de

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf

Ley Orgánica de Servidores Públicos. (2010). Obtenido de

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAB.pdf

López, O. (2011). Medición, técnicas e instrumentos de investigación. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/instrumentos-de-investigacin-9217795>

- López, P & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona, España. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson educación. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Morales, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la empresa “Dicome” productora y comercializadora de maquinaria agroindustrial ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado). Universidad Politecnica Salesiana sede Quito, Quito. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3306/1/UPS-QT02976.pdf.pdf>
- Muñoz, M. (2014). *Experimentando el flujograma*. Universidad militar nueva granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13078/Experimentando%20El%20Flujograma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murillo, D., & Chaluisa, C. (2012). *Planificación estratégica aplicada a la Empresa Confecciones Llapa para el período 2012-2016*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1104/1/tad1100.pdf>
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009). https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Ramón, J. G. (2001). El control interno en las empresas quipukamayoc, 81-88. Obtenido de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Reyes, A. (Ed.). (2005). *Programa de preparación económica para cuadros*. La Habana, Cuba. Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf
- Rodríguez, J. (2002). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. México: Cengage learning. Obtenido de https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*, 12(24), 277-297. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Sánchez, M. (2013). *Diseño de un manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaria del colegio técnico fiscal provincia del Azuay de la ciudad de Guayaquil* (tesis de pregrado). Universidad politécnica salesiana, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/El%20proceso%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica.%20Mario%20Tamayo%20y%20Tamayo.%204ta%20edic.%202004.pdf>

Toro, L. (2011). *Revisión y ajuste de los procedimientos a los 32 procesos de la universidad del Cauca*. (tesis de pregrado). Universidad del Cauca, Cauca, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/bitstream/handle/123456789/942/REVISI%C3%93N%20Y%20AJUSTE%20DE%20LOS%20PROCEDIMIENTOS%20A%20LOS%2032%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20DEL%20CAUCA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Torres, C. (2018). *Elaboración del Manual de Procedimientos de la Secretaría de Planeación y Finanzas*. (tesis de pregrado). Tecnológico nacional de México, Colima, México. Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/848/1/CESAR%20EDUARDO%20TORRES%20ESTRADA.pdf>

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Obtenido de <http://jbposgrado.org/icuali/investigacion%20cualitativa.pdf>

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3). Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

ANEXOS





FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENTREVISTA A JEFES DEPARTAMENTALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PAGOS DEL GADMA

Estimado/a jefe/a del departamento de del GADMA, con la finalidad de obtener información importante para la elaboración de mi trabajo de investigación denominado: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROTOCOLO DOCUMENTAL DE LOS PAGOS EN EL GADMA”, solicito a usted la siguiente entrevista.

- El municipio de Atacames ¿cuenta una normativa para el proceso de pagos?
- ¿Su departamento cuenta con un Manual de procesos?
- ¿El GADMA cuenta con un control documental de los pagos efectuados
- ¿Los procesos ejecutados respetan las normativas legales vigentes?
- ¿Cuáles son las fortalezas más relevantes en el proceso de pagos?
- ¿Cuáles son las debilidades en el proceso de pagos del GADMA?
- ¿Cuáles son los inconvenientes que usted ha identificado en el proceso de pagos?
- ¿Cuál es el tiempo aproximado que demoran en efectivizarse los pagos en la institución?
¿Considera que es un periodo de tiempo oportuno?
- ¿Conoce los beneficios que generan contar con un flujo de procesos para pagos?
- ¿Han tenido algún tipo inconveniente por pérdida de la documentación? En caso de ser así ¿Han sido sancionados?
- ¿Existe un respaldo de la documentación de pagos en caso de algún siniestro?
- De forma sintética, ¿Podría describir el proceso que se realiza para la ejecución de un pago en la entidad específicamente en su departamento? ¿De qué forma se relaciona con los otros?
- ¿Cuál es el tiempo estimado para cada una de las etapas que interfieren en el proceso de pagos en su departamento?
- ¿Existe coordinación entre el departamento financiero, contabilidad y tesorería que participan en el proceso de pagos
- ¿En el proceso de pagos como divide las tareas de acuerdo con el personal de su departamento?
- ¿Se verifica que cada funcionario cumpla con las responsabilidades establecidas de su departamento al momento de ejecutar un pago?

- ¿Considera que el proceso de pagos en cada uno de los departamentos debe reducir el tiempo sin perder la calidad en cada uno de los pasos?
- ¿Considera necesario el levantamiento de procesos que normen y estandaricen el proceso de pagos de inicio a fin?
- ¿Las funciones y responsabilidades del personal que labora en su departamento están plenamente identificadas?
- ¿Considera usted que en su departamento cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus tareas, en ese sentido, tiene relación con el tiempo que se tarda al momento de verificar una información para continuar con el proceso de pagos?
- ¿En sus auditorías, han tenido alguna recomendación sobre el protocolo documental de pagos?
- ¿Cree que implementar un manual de procedimientos aumentará la productividad de sus colaboradores?

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENTREVISTA FUNCIONARIOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO
DE PAGOS DEL GADMA



Estimado/a funcionario/a del departamento de del GADMA, con la finalidad de obtener información importante para la elaboración de mi trabajo de investigación denominado: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROTOCOLO DOCUMENTAL DE LOS PAGOS EN EL GADMA”, solicito a usted la siguiente entrevista.

- El municipio de Atacames ¿cuenta una normativa para el proceso de pagos?
- ¿Su departamento cuenta con un Manual de procesos?
- ¿El GADMA cuenta con un control documental de los pagos efectuados?
- ¿Los procesos ejecutados respetan las normativas legales vigentes?
- ¿Cuáles son las fortalezas más relevantes en el proceso de pagos?
- ¿Cuáles son las debilidades en el proceso de pagos del GADMA?
- ¿Cuáles son los inconvenientes que usted ha identificado en el proceso de pagos?
- ¿Cuál es el tiempo aproximado que demoran en efectivizarse los pagos en la institución?
¿Considera que es un periodo de tiempo oportuno?
- ¿Conoce los beneficios que generan contar con un flujo de procesos para pagos?
- ¿Durante el proceso de pagos la documentación es revisada minuciosamente antes de ser enviada a otro departamento?
- ¿Existe coordinación entre el departamento financiero, contabilidad y tesorería que participan en el proceso de pagos?
- ¿Han tenido algún tipo inconveniente por pérdida de la documentación? En caso de ser así ¿Han sido sancionados?
- ¿Existe un respaldo de la documentación de pagos en caso de algún siniestro?
- ¿En sus auditorias, han tenido alguna recomendación sobre el protocolo documental de pagos?
- ¿Durante el proceso de pagos la documentación es revisada minuciosamente antes de ser enviada a otro departamento?
- ¿Considera necesario el levantamiento de procesos que normen y estandaricen el proceso de pagos de inicio a fin?

FICHA DE OBSERVACION DIRECTA

INSTITUCION	GADMA				
FECHA	20/05/2021				
DEPARTAMENTO					
No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TAL VEZ	OBSERVACIONES
1	Existe trabajo en equipo				
2	Los documentos están ordenados				
3	Es fácil acceder a la documentación				
4	Los trabajadores son ágiles				
5	Los trabajadores acatan las ordenes de manera inmediata				
6	Existe un control en la documentación de pagos efectuados				
7	Verifican que la información esté correcta antes de enviarla a otro departamento				
8	El jefe departamental distribuye de manera equitativa las tareas				
9	El personal maneja correctamente el sistema contable				
10	Se percibe un buen ambiente laboral				

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

INSTITUCION	GADMA				
FECHA	20/05/2021				
DEPARTAMENTO					
TIPO DE FUENTE	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CONTENIDO	AÑO	PÁGINA	OBSERVACIONES
Documento oficial de la CGE	Normas de control interno de la CGE	402-01 Responsabilidad del control	2009	11	
Documento oficial de la CGE	Normas de control interno de la CGE	402-02 Control previo al compromiso	2009	12	
Documento oficial de la CGE	Normas de control interno de la CGE	402-03 Control previo al devengado	2009	12	
Documento oficial del Servicio Nacional de contratación pública	Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública	Art. 70.- Administración del Contrato	2021	36	
Documento oficial del Servicio Nacional de contratación pública	Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública	Art. 101.- Retención Indevida de Pagos	2021	48	
Documento oficial del ministerio de finanzas del Ecuador	Código orgánico de planificación y finanzas publicas	Art. 154.- Ejecución presupuestaria y transacciones de caja	2014	49	
Documento oficial del ministerio de finanzas del Ecuador	Código orgánico de planificación y finanzas publicas	Art. 156.- Retención de documentos y registros	2014	50	